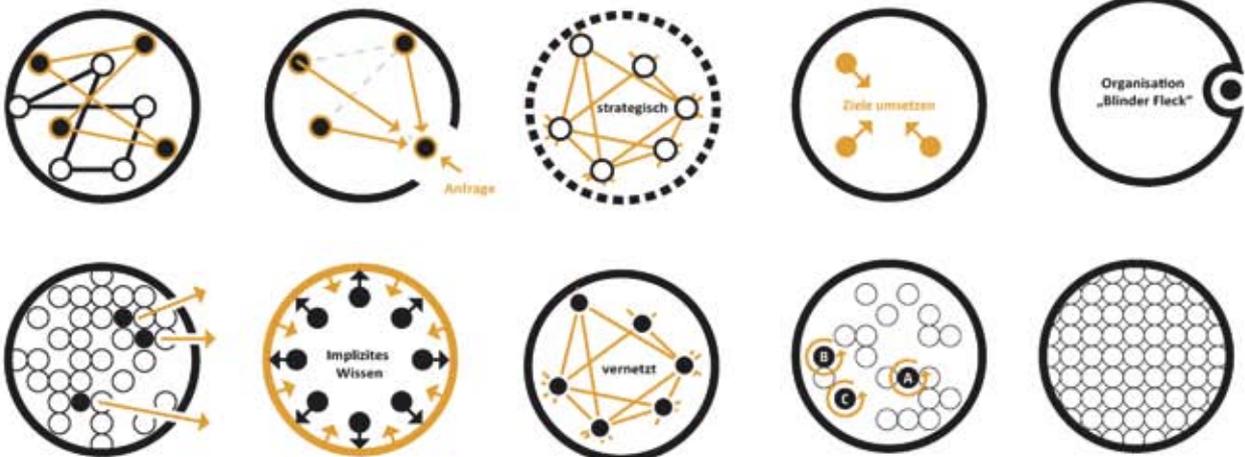
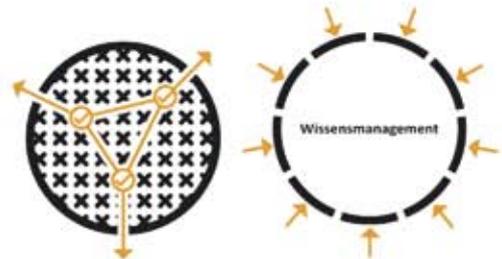


WISSENSMANAGEMENT

beflügelt



Wie Sie einen unbegrenzten ROHSTOFF aktivieren.



Heiko Beier, Ulrich Schmidt, David Klett (Hg.)

WISSENSMANAGEMENT *beflügelt*

*Wie Sie einen unbegrenzten
ROHSTOFF aktivieren.*

herausgegeben von

Heiko Beier
Ulrich Schmidt
David Klett



Akademische Verlagsgesellschaft AKA GmbH, Berlin

► [hier mit einem Klick bestellen](#)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de/> abrufbar.

Verlag
Akademische Verlagsgesellschaft
AKA GmbH
Postfach 41 07 05
12117 Berlin

Auslieferung
Herold
Auslieferung und Service GmbH
Raiffeisenallee 10
82041 Oberhaching (München)

Tel.: 0049 (0)30 79 74 05 55
Fax: 0049 (0)30 81 82 73 03
info@aka-verlag.de
www.aka-verlag.com

Fax: 0049 (0)89 6138 7120
herold@herold-va.de

© 2015, Akademische Verlagsgesellschaft AKA GmbH, Berlin

Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne ausdrückliche Zustimmung des Verlages ist unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in und Verarbeitung durch elektronische Systeme.

Mit neunzehn Informationsgrafiken von *André Nagel, HENN* und *Michael Steinbusch, TU Dresden, Center for Knowledge Architecture*

Umschlagmotiv von *André Nagel* und *Michael Steinbusch*

Gestaltung von *Ingrid Maria Spakler*

Drucker: folgt
Printed in Germany

ISBN 978-3-89838-698-2

Vorwort der Herausgeber

Das Angebot, ein *Handbuch Wissensmanagement* zu schreiben, erhält man nicht alle Tage. Man fühlt sich geehrt, aber schnell beschleichen einen auch erste Zweifel. Ist es möglich, selbst wenn man sich die Arbeit und Verantwortung dafür teilt, bei diesem Thema dem Anspruch eines Handbuchs überhaupt gerecht zu werden? Diese Frage stand am Anfang unseres gemeinsamen Vorhabens im Sommer 2012, als unser Verleger Arnoud de Kemp Heiko Beier erstmals ansprach. Dass wir sie letztlich nicht kategorisch mit Nein beantwortet haben, ist offenkundig, jetzt da Sie diese Zeilen lesen können. Ob es allerdings ein klassisches Handbuch geworden ist?

Folgt man Wikipedia, ist das Ziel eines Handbuchs, eine „geordnete Zusammenstellung eines Ausschnitts des menschlichen Wissens“ zu liefern. Dieses nüchtern betrachtete ehrenwerte Unterfangen ist im Falle des Wissensmanagements ungleich schwerer als bei den meisten anderen Themengebieten. Der Grund liegt in seiner hohen Interdisziplinarität. Nicht umsonst gibt es diverse Bücher, die Wissensmanagement als einen „ganzheitlichen“, „strategischen“ Ansatz oder gar als zeitlos und überlebenswichtig positionieren. Irgendwo zwischen Disziplinen wie Neurophysiologie und Kognitionswissenschaften, Personalmanagement und Change Management, Informationstechnologie und Prozessmanagement liegt der gemeinsame Kern des Wissensmanagements. Wissensmanagement braucht von allem etwas. Kaum eine Managementdisziplin ist derart vielschichtig und facettenreich, keine stellt derart viele Anforderungen an eine Organisation wie das Wissensmanagement. Dieser Facettenreichtum macht das Thema komplex und unübersichtlich.

So abschreckend das alles sein mag, es bleiben die Faszination und die ausdrückliche Notwendigkeit, sich mit dieser vermutlich „menschlichsten“ aller Managementdisziplinen zu beschäftigen. Denn dass wir als Menschen etwas wissen und dieses Wissen aktiv anwenden, ist mehr denn je Ursprung und Triebkraft von Fortschritt in Wirtschaft und Gesellschaft.

Was kann und möchte dieses Buch also leisten?

Wir haben dieses Buch „Wissensmanagement beflügelt“ genannt und die Doppeldeutigkeit des Titels bewusst gewählt. Weitsichtiges Wissensmanagement beflügelt die Produktivität jeder Organisation. Und mit Mut und Konsequenz angepackt, lassen sich oft allzu theoretische Methoden des Wissensmanagements beflügeln. Was es dafür braucht, ist kein plattes „How To“, sondern eine *Orientierungshilfe*. Kein vollständiges Verzeichnis aller Theorien und Methoden, sondern einen *Mutmacher*, sich mit diesem Thema überhaupt zu beschäftigen, sich seiner Bedeutung und Tragweite bewusst zu werden, und aus der Vielzahl von Perspektiven diejenige zu finden, welche für den Leser die konkretesten Anknüpfungspunkte liefert. Wir möchten das häufig allzu schwerfällige Thema entfesseln und Ihnen als Leser Ansatzpunkte bieten, sich selbst von den

Fesseln verschiedener Probleme, die auf missglücktem oder fehlendem Wissensmanagement basieren, zu befreien.

Für diesen Zweck ist es uns gelungen, eine Vielzahl von Autoren, angesehene Wissenschaftler und Meister ihres Fachs sowie auch erfahrene Praktiker, dafür zu gewinnen, ihren Beitrag zu einem Buch zu leisten, welches Wissensmanagement neu positioniert: Mit Beiträgen zur Hirnforschung, zur Architektur, zu Big Data, Wissensbilanzen u.v.m. zeigen wir auf, dass Wissensmanagement mehr denn je ein aktuelles Thema ist und ein wirklich interessantes Spektrum zu bieten hat. Jeder unserer Autoren liefert in seinem Beitrag aus seiner individuellen Perspektive eine Interpretation, was für ihn Wissensmanagement ist und ausmacht. Jeder erzählt seine Geschichte des Wissensmanagements, arbeitet dabei heraus, was er an Einblicken und Erfahrungen gewonnen hat, und zeigt sein Modell dessen auf, was zu dem komplexen Phänomen „Wissen“ und den Methoden, es zu „managen“, beiträgt.

Inwiefern ist dieses Buch also anders?

Sie halten also ein Buch in der Hand, das nicht den Anspruch erhebt, Wissensmanagement mit all seinen Facetten auf ein paar hundert Seiten und eingefangen zwischen zwei Buchdeckeln vollständig zu beschreiben und einfach anwendbar zu machen.

Unser Buch soll ermutigen! Es enthält Anregungen für Pragmatiker, für Strategen, für Liebhaber abstrakter Modelle, für Berater, für leitende Angestellte, für Vertreter aus Konzernen, Behörden, für KMUs, für erfahrene Manager, die etwas Neues lernen wollen, für Digital Natives, die ihnen bekannte Perspektiven im Lichte anderer Managementtraditionen einordnen möchten.

Gibt es nun eine „geordnete Zusammenstellung“, wie man es von einem Handbuch erwarten könnte? Ja und Nein. Wir sind der Überzeugung, es gibt kein einziges vollständiges und vermeintlich ganzheitliches Modell des Wissensmanagements, das uns einen passenden Ordnungsrahmen liefern könnte. Auch wenn das viele behaupten. Hierin sehen wir gerade das große Missverständnis zu diesem Thema und auch die Ursache für das Vermittlungsproblem, mit dem viele kämpfen, die sich für Wissensmanagement engagieren und andere von dessen Wert überzeugen wollen.

Wir möchten einen lebhaften und individuellen Zugang zum großen Strauß an Möglichkeiten, die das Wissensmanagement bietet, schaffen. Dafür bedienen wir uns eines besonderen Aspekts dieser Disziplin. Um es mit den Worten unseres Autors Frank Borrmann zu sagen: „Die klassische Art der Wissensvermittlung über einen theoretischen Zugang stößt an Grenzen. Eine sinnvolle Alternative kann das Arbeiten mit Analogien und Metaphern sein. Selbst für sehr komplexe Produkte ... [hier das Thema Wissensmanagement selbst] ... lassen sich Analogien und Metaphern finden, mit deren Hilfe Kernbotschaften vermittelt und erkennbare Wirkungen erzielt werden können.“

Wir arbeiten daher mit Geschichten und Metaphern und möchten so unserer eigenen Überzeugung gerecht werden, dass es nicht einen richtigen, sondern vielfältige Zugänge zum Thema, nicht ein ganzheitliches Modell, sondern verschiedene für sich genommen plausible Modelle des Wissensmanagements gibt. Mit unserem Prolog

möchten wir Sie dabei unterstützen, einen Ihnen persönlich angemessenen Zugang zum Wissensmanagement zu finden. Zudem entdecken Sie in diesem Buch nicht *ein* Inhaltsverzeichnis, sondern *verschiedene*. Wir verstehen sie als Lesewege durch das Buch. In dem einen oder anderen davon werden Sie sich hoffentlich wiederfinden. Es sind Lesewege, die sich an verschiedenen Modellen des Wissensmanagements orientieren, aber auch solche, die unterschiedliche Rollen und Profile ansprechen, in denen Ihnen die Aufgabe des Wissensmanagements in Organisationen begegnet.

In diesem Sinne haben wir auch keine eindeutige Reihenfolge festgelegt. Es gibt nicht den Artikel, den Sie zuerst lesen müssen. Den Lesewegen nachgelagert finden Sie die einzelnen Beiträge daher ganz simpel alphabetisch nach den Nachnamen der erstgenannten Autoren geordnet.

Neben der Verwendung von Geschichten und Metaphern als Kommunikationsmittel war es uns aber auch ein großes Anliegen, die Inhalte des Buches bildhaft zu vermitteln. Dieses Vorhaben konnten wir dank der Unterstützung durch Sven Richter und Michael Steinbusch vom Center for Knowledge Architecture der TU Dresden sowie André Nagel und Nicolai Schneider vom Architekturbüro HENN realisieren. Sie haben sich hierzu mit jedem Beitrag dieses Buches auseinandergesetzt und die Inhalte zu Informationsgrafiken verdichtet. Aus diesen eigenständigen Interpretationen der Buchtexte resultieren die in einer einheitlichen Formensprache gehaltenen Illustrationen, die als visuelle Zusammenfassung jeden Beitrag einleiten.

Zu guter Letzt

Wissensmanagement war auch für uns Herausgeber während der Arbeit an diesem Buch eine große Herausforderung. Ohne intensive Wissenskommunikation, genauso auch ohne moderne Kommunikationsmittel und cloud-basierte Austauschplattformen wäre dieses Buch wohl niemals in dieser Form entstanden. Aber noch viel wichtiger für die Entstehung dieses Buchs waren für uns Menschen; nämlich all jene, die uns in unterschiedlichster Weise bei der Realisierung unseres Vorhabens unterstützt und gefördert haben. Unser Dank gilt insbesondere unserem Verleger Arnoud de Kemp, ohne dessen Impuls Sie das Buch jetzt nicht in der Hand halten würden und ohne dessen Erfahrung und konstruktive Kritik unser Buch nicht in dieser Form entstanden wäre; den Mitarbeiterinnen des AKA Wissenschaftsverlags, die uns in der Endphase mit Rat und Tat zur Seite standen; selbstverständlich unseren Autorinnen und Autoren, ohne deren Bereitschaft, ihre Erfahrungen und Erkenntnisse mit uns allen zu teilen, das Konzept des Buches nicht hätte umgesetzt werden können; Isabel Klett, André Nagel, Sven Richter, Nicolai Schneider und Michael Steinbusch für die Ausarbeitung der Illustrationen, die es uns ermöglicht haben, zentrale Inhalte des Buchs auch visuell zu vermitteln; sowie dem ZNL Ulm, das uns für Herausgebersitzungen regelmäßig Räumlichkeiten und Verpflegung zur Verfügung gestellt hat.

Unsere Erkenntnis, dass es vielfältige Perspektiven und individuelle Zugänge zu dem komplexen Thema braucht, mündete in der Erkenntnis, dass unsere Geschichte nicht zwischen zwei Buchdeckeln eingesperrt bleiben darf. Aus diesem Grunde haben wir uns entschlossen, Ihnen das Buch auch in einer alternativen Form zugänglich zu machen:

unter www.wissensmanagement-befluegelt.de finden Sie weitere Zugänge zu den Inhalten des Buches. Differenziert und vernetzt – so wie es das Thema Wissensmanagement erfordert und selbst fordert. Wenn Sie mehr über die Hintergründe hierzu wissen möchten, lesen Sie den Epilog *Vom Flachkopfen der Wirklichkeit*.

Abschließend noch zwei formelle Hinweise zu Darstellungen in dem Buch: Wo immer in diesem Buch keine geschlechtsneutrale Formulierung bzw. nicht die weibliche und männliche Form verwendet wurde, ist das im Sinne von Lesbarkeit und Abwechslung bewusst gewählt. Dennoch sind immer sowohl Frauen als auch Männer gemeint.

Im Zeitalter der wissensbasierten digitalen Gesellschaft halten wir es für angemessen, auf den Abdruck von Kurzlebensläufen unserer Autoren zu verzichten. Diese ändern sich fortwährend und sind bereits mit Drucklegung des Buches veraltet. Stattdessen empfehlen wir Ihnen, sich der einschlägigen sozialen Medien zu bedienen, wann immer Sie mehr über sie wissen und mit Ihnen in Kontakt treten wollen.

München, Karlsruhe, Stuttgart – im November 2014

Heiko Beier, Ulrich Schmidt, David Klett

Geleitwort

Es gibt keine zwei Menschen auf dieser Welt, die über das gleiche Wissen verfügen: Wissen repräsentiert individuelle Erfahrungen und wird als „justified true belief“ Grundlage des Handelns in Familie, Organisationen und Gesellschaft. Vielfalt und Individualität des Wissens sind zugleich Wertschöpfungspotenzial als auch Hindernis seiner Nutzung. Wissen ist immer mit Nichtwissen verbunden. „Wer sich auf Wissen einlässt, muss auch den Zweifel akzeptieren“, schreibt Dirk Baecker in seinem Beitrag in diesem Buch

Wie gehen Organisationen mit Individualität und Vielfalt des Wissens und Nichtwissens um?

Als Bilanz des in den letzten 15 bis 20 Jahren praktizierten Wissensmanagement¹, lässt sich feststellen, dass Organisationen vielfältige Erfahrungen im Umgang mit Informationen und Wissen gemacht haben. „Klassische Produkte“ wie z. B. After Action Reviews und Lessons Learned in Projekten, Benchmarking, Best Practice Prozesse oder Communities of Practice sind mittlerweile in vielen Organisationen gelebte Realität. Social Media verändern Kommunikationsverhalten und Ansprüche der Mitarbeitenden an Wissensaustausch und Zusammenarbeit. Anbieter von Fort- und Weiterbildungen im Wissensmanagement haben sich im Markt etabliert; es gibt jährliche Veranstaltungen und Konferenzen zum Wissensmanagement. Führungskräfte wissen in der Regel, was sie zu sagen haben, wenn man sie auf das Thema anspricht. Das vorliegende Buch spiegelt einige Facetten der Vielfalt des sich in Theorie und Praxis entwickelnden Umgangs mit Wissen wider.

Bleibt die spannende Frage, wie sich Wissensmanagement in der Zukunft weiterentwickeln wird?

Treiber werden raschere Veränderungszyklen in turbulentem Umfeld, steigender Konkurrenzdruck in einer globalisierten Wirtschaft und die Möglichkeiten der digitalen Kommunikation sein. Das Wissensmanagement der Zukunft wird daher von der Rolle des Bewahrers und Stabilisators (Erfahrungen der Vergangenheit systematisieren, Prozesse dokumentieren, Best Practices erfassen) in die Rolle des „Dynamisierers“ hineinwachsen, um die Handlungsfähigkeit der Organisationen in turbulentem Umfeld zu entwickeln und zu sichern. Handeln unter Unsicherheit, die Entwicklung von „Next Practices“ sowie schnelle Problemerkennung und -lösung müssen erlernt und geübt werden.

¹ Vgl. K. North, O. Haas, Zwischen Experiment und Routine – Wie wird Wissensmanagement erwachsen: In: Organisationsentwicklung, Nr. 3/2014, S. 50-56.

Wissensmanagement bleibt daher ein spannendes Aufgabenfeld für Führungskräfte, Wissensmanager und alle, die es werden wollen.

Klaus North

Wiesbaden Business School
klaus.north@hs-rm.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	vii
Geleitwort <i>von Klaus North</i>	xi
1. Prolog – Von der Bedeutung des Wissensmanagements in unserem Leben	1
2. Lesewege	9
3. Beiträge	
3.1. Datengestütztes Management von Kundenbeziehungen im Internet – Eine neue Rolle für das Wissensmanagement <i>Ralf Backes</i>	23
3.2. Die andere Seite des Wissensmanagements <i>Dirk Baecker</i>	41
3.3. Wissensbilanz – Made in Germany: Theorie und Praxis <i>Manfred Bornemann, Kay Alwert, Ronald Orth</i>	53
3.4. Die Nutzung von Analogien und Metaphern zur Vermittlung komplexer Wissensinhalte <i>Frank Borrmann</i>	85
3.5. Narratives Management – Was trübe Teiche mit Organisationen zu tun haben <i>Christine Erlach, Karin Thier</i>	103
3.6. Wissensmanagement in der Stadtbücherei Würzburg: Was, wie & warum <i>Anja Flicker</i>	123
3.7. Microblogging – Schlüsselement einer zeitgemäßen Wissenskommunikation <i>Ilja Haufß</i>	139

3.8. Architektur der Wissensentstehung	151
<i>Gunter Henn, Sven Richter, Michael Steinbusch</i>	
3.9. Vernetzte Industriegesellschaft – Auf der Suche nach Lösungswissen	167
<i>Ditmar Ihlenburg</i>	
3.10. Wie Wissensmanagementprojekte nachhaltig scheitern. Auf dem Weg zu einer Erfolgslogik	185
<i>Pavel Kraus</i>	
3.11. Wissensvermittlung und Wissenserwerb aus Sicht der Hirnforschung	213
<i>Gerhard Roth, David Klett</i>	
3.12. 7 Maximen für den erfolgreichen Umgang mit Wissen	231
<i>Ulrich Schmidt, Andreas Kempa-Liehr</i>	
3.13. Reifegrad Wissensmanagement: Zwölf Jahre Wissensmanagement bei Schaeffler und ein Blick in die Zukunft	253
<i>Paul Seren</i>	
3.14. Vom Wissensmanagement über die Personalentwicklung zur Lernenden Organisation	271
<i>Werner Stockinger, Ernst Biesalski</i>	
3.15. Wissensarbeiter in der Produktion – Peter Druckers zeitlose Beiträge zum Management	289
<i>Winfried Weber</i>	
3.16. Integrierter Ansatz im KMU-Umfeld: Human Change Management bei der Einführung von Wissensmanagement	303
<i>Michael Wyrsh</i>	
4. Epilog – Vom Flachklopfen der Wirklichkeit – Wissensvermittlung im digitalen Zeitalter	325
Sachwortregister	331
Personenregister	345

