

Referat Simon Dückert

- **Titel:** 100 Jahre Wissensmanagement - wo stehen wir heute?
- **Referent:** Simon Dückert (Cogneon GmbH, www.cogneon.de, simon.dueckert@cogneon.de, +49 9131 616 6666)
- **Ort und Datum:** Deutsche Management Akademie, 19.09.2007, 10:30-12:00 Uhr



(Bild: Ron Dvir)

Inhalt

Referat Simon Dückert.....	1
Inhalt.....	1
1 Wissen.....	2
2 Management	3
2.1 Taylorismus.....	3
2.2 Total Quality Management (TQM)	4
2.3 ISO 9001:2000	5
2.4 Toyotismus.....	6
2.5 Lernende Organisation	7
2.6 Balanced Scorecard	7
3 Wissensmanagement.....	9
3.1 Wichtige Schlussfolgerungen für das Wissensmanagement aus der Philosophie und der Geschichte des Managements.....	9
3.2 Bekannte Wissensmanagement Modelle	10
3.2.1 Bausteine des Wissensmanagements	10
3.2.2 Wissenstreppe nach North.....	10
3.2.3 SECI-Modell nach Nonaka	11
4 Das Cogneon Wissensmanagement System	12
4.1 Cogneon Wissensmanagement Modell	12
4.2 Methoden im Kontext des Cogneon Wissensmanagement Systems	13
5 Literatur	14

Anschrift	Geschäftsführung	Kontakt	Gerichtsstand	Bankverbindung
Cogneon GmbH Henkestr. 91 D-91052 Erlangen	Dipl.-Ing. Simon Dückert	Fon +49 9131 616 6666 Fax +49 9131 616 6664 info@cogneon.de www.cogneon.de	Amtsgericht Fürth HRB 8826 Ust.-ID DE 221 548 483 Steuer-Nr. 9 216/123/60038	Sparkasse Erlangen BLZ 76350000 Kto.-Nr. 21003000

Um das Konzept Wissensmanagement zu verstehen ist es zunächst notwendig, die beiden Bestandteile „Wissen“ und „Management“ zu verstehen.

1 Wissen

Die griechische Philosophie (z.B. Platon, Aristoteles) unterschied bereits 500 v. Chr. echtes (auch sicheres) Wissen (gr.: episteme) von der bloßen Meinung (gr.: Doxa). Ihrer Auffassung nach ist Wissen definiert als „justified true belief“ (gerechtfertigter, wahrer Glaube). Diese Definition wirft die Frage nach dem Begriff Wahrheit und den Methoden der Rechtfertigung (wissenschaftliche Methoden) auf.

In der Epistemologie (Theorie des Wissens) von Kant gibt es beispielsweise so etwas wie „absolutes Wissen“ bzw. eine objektiv vorhandene Wahrheit, die wir mit den Sinnen erkennen können. Die Foucaultsche Epistemologie geht hingegen eher von relativem Wissen aus. Auch der Sozialkonstruktivismus geht davon aus, dass Wirklichkeit (und damit Wissen) sozial konstruiert und damit veränderbar ist.

Wenn eine Organisation (z.B. ein Unternehmen oder eine Hochschule) damit beginnt, sich mit Wissensmanagement auseinanderzusetzen, ist ein Dialog über das Menschenbild und das Weltbild der Organisation ratsam. Die beiden unterschiedlichen Menschenbilder in Abbildung 1 führen in der Realität zu völlig anderen Ansätzen des Wissensmanagements in einer Organisation.

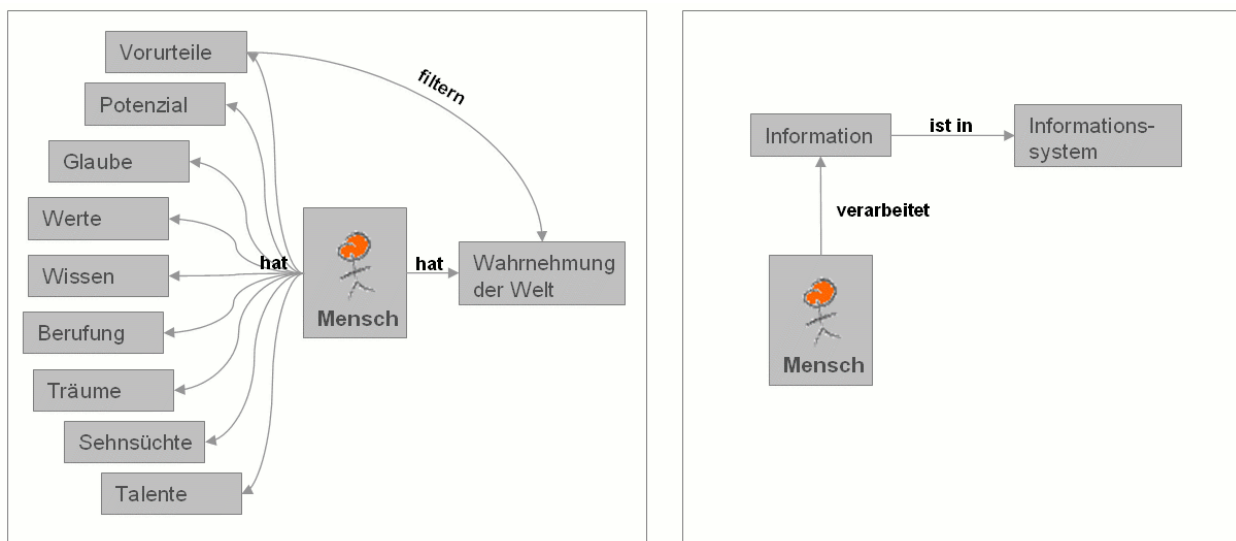


Abbildung 1: Unterschiedliche Menschenbilder führen zu unterschiedlichen WM-Ansätzen

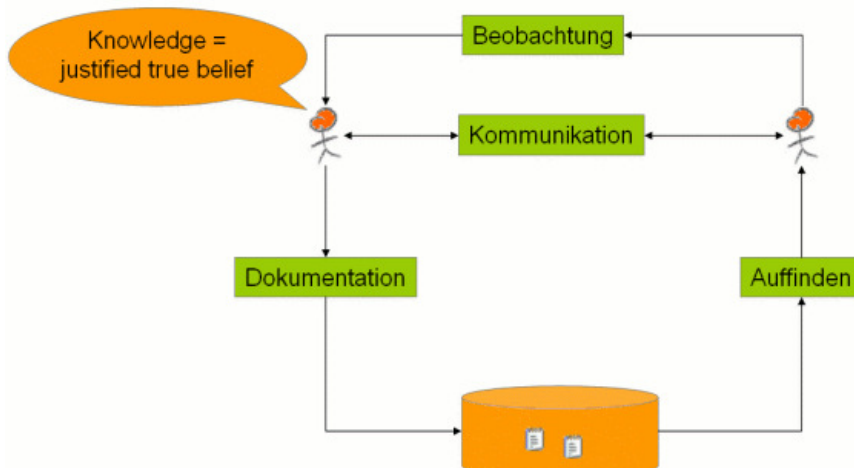


Abbildung 2: Cogneon Modell Wissenstransfer

Das Cogneon Modell Wissenstransfer kann verwendet werden, um den Wissenstransfer zwischen Individuen oder Gruppen zu erklären und soll helfen, im Wissensmanagement nicht einseitig auf Wissensdokumentation zu setzen. Neben der Beobachtung („das habe ich mir von einem Experten abgeschaut“) ist die Kommunikation (z.B. Dialog, Zusammenarbeit) die wichtigste, weil bidirektionale Form des Wissenstransfers. Bei Wissensdokumentationsansätzen muss beachtet werden, dass die der Prozess Wissen→Dokumentation→Wissensbasis→Auffinden→Verstehen→Wissen immer verlustbehaftet ist. Die wichtigsten limitierenden Faktoren sind:

- die Fähigkeit eines Experten, sein Wissen in Dokumenten zu beschreiben,
- die Verfügbarkeit von technischen Systemen, die für alle zugänglich sind,
- die Möglichkeiten des Auffindens von Informationen (Ablagesystematik, Suchmaschinen),
- die Fähigkeiten der „Laien“ zur Suche und
- das Vorwissen der Laien, das notwendig ist, um aus dem dokumentierten Wissen bei ihnen wieder Wissen zu generieren.

2 Management

Um Management als Disziplin zu verstehen, werfen wir zunächst einen Blick in einige wichtige Stationen der geschichtlichen Entwicklung der Disziplin Management seit dem frühen 20. Jahrhundert. Folgende Stationen sollen betrachtet werden:

- **Taylorismus:** Massenproduktion, Einheitsprodukte, schlecht ausgebildete Arbeiter, erfolgskritisches Wissen befindet sich an der Spitze des Organigramms.
- **Total Quality Management (TQM):** Total Quality Management, Deming's 14 Principles for Management, weg von reiner Qualitätskontrolle und hin zu Qualität, die „in den Prozess eingebaut“ ist, Notwendigkeit von Wissen bei allen Mitarbeitern, kontinuierliche Verbesserung durch den Deming-Zyklus (Plan-Do-Check-Act), der den wichtigsten Lernprozess darstellt.
- **ISO 9001:2000:** Internationale Norm für ein Management System, Prozessorientierte Organisation, Organisation als Wertschöpfungskette, Deming-Zyklus als Treiber der kontinuierlichen Verbesserung, aktuelle Probleme bei der Anwendung der Norm.
- **Toyotismus:** Lean Production, Lean als frei von Verschwendung (jap.: Muda), Toyota's 14 Management Prinzipien.
- **Lernende Organisation:** Sichtweise „Organisation als Organismus“ statt „Organisation als Maschine“, Systemtheorie (sozio-technische Systeme, komplexe, adaptive System).
- **Balanced Scorecard:** Ansatz im Controlling, nicht nur nach Finanzkennzahlen zu managen, sondern die Lern-, Kunden- und Prozessperspektive mit einzubeziehen. Dieser Ansatz ist dem der Wissensbilanz made in Germany sehr ähnlich.

2.1 Taylorismus

Im Jahr 1911 erscheint das Buch „Scientific Management“ [1] von Frederic Winslow Taylor (1856-1915) und leitet damit das Zeitalter des Taylorismus ein. Der Taylorismus ist durch folgende Management Prinzipien gekennzeichnet:

1. Kontinuierliche Optimierung jeder Aufgabe eines Arbeiters mit wissenschaftlichen Methoden, um die bisher übliche „Daumenregel-Methode“ zu ersetzen.
2. Auswahl, Ausbildung und Entwicklung der Arbeiter mit wissenschaftlichen Methoden im Gegensatz zu der üblichen Vorgehensweise, dass sich der Mitarbeiter selber „on the job“ ausbildet.
3. Zusammenarbeit zwischen Managern und Arbeitern von Herzen (en: heartily), um zu gewährleisten, dass die Arbeit gemäß dem als wissenschaftlich erwiesenen besten Weg ausgeführt wird.
4. Die Aufteilung der Arbeit zwischen Managern und Arbeitern erfolgt ungefähr zu gleichen Teilen,

jeder übernimmt die Aufgaben, für die er gemäß seinen Talenten am besten geeignet ist.

Die wichtigsten Beiträge des Taylorismus zur Managementtheorie waren somit:

- Prozessorientierter Ansatz durch die Erforschung einer Aufgabe und der schriftlichen Beschreibung des besten Wegs, die Aufgabe zu erledigen.
- Beginn systematischer Personalentwicklung.
- Leistungsorientierte Bezahlung (Management by Objectives).
- Schulterchluss zwischen Managern und Arbeitern, um gemeinsam den Zweck der Organisation zu erfüllen.

Die Situation zu Taylors Zeiten war so, dass das für eine Organisation erfolgskritische Wissen im oberen Teil des Organigramms verankert war und von dort in industrielle Abläufe, die mit schlecht ausgebildeten Arbeitern auskamen, abgebildet wurde. Der Wissensfluss war also größtenteils von oben nach unten (top-down).

2.2 Total Quality Management (TQM)

William Edwards Deming (1900-1993) war der Schüler von Walter A. Shewart, dem Vater der statistischen Qualitätskontrolle. Er ist am besten bekannt für seine Arbeit bei der Japanese Union of Scientists and Engineers, bei der er neben Ingenieuren auch Trainings für Top-Manager gab. Seine wichtige Botschaft lautete hierbei: „Die Verbesserung der Qualität wird die Ausgaben verringern, die Produktivität und den Marktanteil steigern“. Wichtig war Deming auch das Thema Prozessorientierung, was sich an folgendem Zitat gut ablesen lässt: „If you can't describe what you are doing as a process, you don't know what you are doing“.

Deming's Aussage war weiterhin, dass Manager „Profund Knowledge“ über vier Teilgebiete haben müssen [2]:

1. **Appreciation of a system:** die Organisation als ganzheitliches System verstehen, das Lieferanten und Kunden von Produkten und Dienstleistungen mit einschließt.
2. **Knowledge of variation:** Methoden der statistischen Qualitätskontrolle, um Qualitätsschwankungen zu minimieren.
3. **Theory of knowledge:** Konzepte, um Wissen zu erklären und die Grenzen des „Wissbaren“ kennen (Epistemologie).
4. **Knowledge of psychology:** Konzepte des menschlichen Wesens.

Deming hat, wie Taylor auch, seine Erkenntnisse in einem System von 14 Management Prinzipien dargestellt (Quelle: <http://www.deming.de/deming>):

1. Schaffe ein feststehendes Unternehmensziel in Richtung ständiger Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen.
2. Um wirtschaftliche Stabilität sicherzustellen, ist ein neuer Denkansatz nötig. Wir sind in einer neuen Wirtschaftsära.
3. Beende die Notwendigkeit und Abhängigkeit von Vollkontrollen, um Qualität zu erreichen.
4. Beende die Praxis, nur das niedrigste Angebot zu berücksichtigen.
5. Suche ständig nach Fehlerursachen, um alle Systeme für Produktion und Dienstleistungen sowie alle anderen im Unternehmen vorkommenden Tätigkeiten auf Dauer zu verbessern (hierfür wird der Plan-Do-Check-Act-Kreislauf als Methode vorgeschlagen (PDCA)).
6. Schaffe moderne Anlernmethoden und Sorge für Wiederholtraining am Arbeitsplatz.
7. Schaffe moderne Führungsmethoden, die sich darauf konzentrieren, dem Menschen zu helfen, seine Arbeit besser zu verrichten.
8. Fördere die gegenseitige Kommunikation und andere Mittel, um die Angst innerhalb des gesamten Unternehmens zu beseitigen.

9. Beseitige die Grenzen zwischen Bereichen.
10. Beseitige Slogans, Aufrufe und Ermahnungen.
11. Beseitige Leistungsvorgaben, die zu erreichende Ziele willkürlich festschreiben.
12. Beseitige alles, was das Recht jedes Werkers und jedes Managers in Frage stellt, auf ihre Arbeit stolz zu sein.
13. Schaffe ein durchgreifendes Ausbildungsprogramm und eine Atmosphäre der Selbstverbesserung für jeden einzelnen.
14. Mache die ständige Verbesserung von Qualität und Produktivität zur Aufgabe der Unternehmensleitung.

Für das Wissensmanagement interessant sind besonders die Prinzipien 1 (Konstanter Zweck), 2 (Übergang von Industriegesellschaft zu Wissensgesellschaft), 5 (ständige Beseitigung von Fehlerursachen (nicht Symptomen) führt zu organisationalem Lernen), 6 (selbstgesteuertes Lernen für Wissensarbeiter), 7 (wissensorientierte Führung), 8 (Schaffung von Vertrauen und Förderung der Kommunikation als Basis einer Wissenskultur), 9 (Beseitigung von „Wissensinseln“), 12 (Feedbackkultur und Wertschätzung für geleistete Arbeit), 13 (Kontinuierliche Verbesserung setzt beim einzelnen Arbeiter an) und 14 (jeder ist für die Transformation in eine Lernende Organisation verantwortlich) relevant.

2.3 ISO 9001:2000

Die ISO 9001:2000 ist eine internationale Norm für Qualitätsmanagement-Systeme [3], die in Zukunft um Aspekte des Umweltmanagement und des Risikomanagement erweitert werden wird und damit ein integriertes Management System darstellt. Sie beschreibt auf ca. 20 Seiten, welche Anforderungen an eine Organisation gestellt werden, die sich nach dieser Norm zertifizieren lassen wollen. Die Norm liefert ein Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems, das eine sehr gute Ausgangsbasis für die Erstellung eines Wissensmanagement-Modells darstellt.

Die wichtigsten Aussagen der Norm sind:

- Eine Tätigkeit, die die Ressourcen verwendet, um die Umwandlung von Eingaben (Input) in Ergebnisse (Output) zu ermöglichen, kann als Prozess angesehen werden.
- Im Zentrum steht die Wertschöpfungskette der Organisation: Kunde → Anforderung → Prozess → Produkt (schließt Dienstleistung mit ein) → Kunde → Zufriedenheit sowie Lieferant → Organisation → Kunde.
- Die Dokumentation [der Prozesse] kann in jeder Form oder Art eines Mediums realisiert sein.
- Oft bildet das Ergebnis des einen Prozesses die direkte Eingabe für den nächsten.
- Die Anwendung eines Systems von Prozessen in einer Organisation [...] kann als prozessorientierter Ansatz bezeichnet werden.

Betrachtet man die Norm durch die „Wissensbrille“ ergeben sich folgende interessante Ansatzpunkte für das Wissensmanagement:

- Wissen (und damit die Menschen bzw. in Form von Dokumenten kodifiziertes Wissen) ist die wichtigste Ressource in den Prozessen einer wissensbasierten Organisation.
- Hilfestellung für die Wissensarten, um die sich das Wissensmanagement kümmern sollte:
 - **Kundenwissen** (Welche Anforderungen hat der Kunde heute und in Zukunft?).
 - **Produktwissen** (Welche Produkte müssen wir bereitstellen, um die Kundenzufriedenheit sicherzustellen?).
 - **Produktanwendungswissen** (Wofür verwendet der Kunde unser Produkt).
 - **Prozesswissen** (Welche Prozesse brauchen wir, um die Produkte herzustellen?).
 - **Fachwissen** (Welches Fachwissen brauchen wir, damit die Prozesse ausgeführt werden können?).

- **Lieferantenwissen** (Was müssen wir über die Lieferanten und deren Produkte, Prozesse, Fachgebiete wissen?).
- Dokumentation von Prozessen (Verfahren, Tätigkeiten, Aufgaben) kann beispielsweise auch in einem Wiki erfolgen.

2.4 Toyotismus

Der Toyotismus bzw. das Management System von Toyota wird heutzutage von vielen Beobachter als Best Practice angesehen. Die reife dieses Management Systems ergibt sich aus seiner langen Geschichte, die bis zur Webstuhlproduktion von Sakichi Toyoda (1867-1930) im späten 19. Jahrhundert zurück reicht. In den 14 Management-Prinzipien von Toyota ist Deming's Einfluss deutlich zu erkennen [4]:

- Long-Term Philosophy
 - **Principle 1:** Base your management decisions on a long-term philosophy, even at the expense of short-term financial goals.
- The Right Process Will Produce the Right Results
 - **Principle 2:** Create continuous process flow to bring problems to the surface.
 - **Principle 3:** Use “pull” systems to avoid overproduction.
 - **Principle 4:** Level out workload (jap.: heijunka) (work like the tortoise (Schildkröte), not the hare (Hase))
 - **Principle 5:** Build a culture of stopping to fix problems, to get quality right the first time.
 - **Principle 6:** Standardised tasks are the foundation for continuous improvement and employee empowerment.
 - **Principle 7:** Use visual controls so no problems are hidden.
 - **Principle 8:** Use only reliable, thoroughly tested technology that serves your people and processes.
- Add Value to the Organization by Developing Your People and Partners
 - **Principle 9:** Grow leaders who thoroughly understand the work, live the philosophy, and teach it to others.
 - **Principle 10:** Develop exceptional people and teams who follow your company's philosophy.
 - **Principle 11:** Respect your extended network of partners and suppliers by challenging them and helping them improve.
- Continuously Solving Root Problems Drives Organizational Learning
 - **Principle 12:** Go and see for yourself to thoroughly understand the situation (genchi genbutsu).
 - **Principle 13:** Make decisions slowly by consensus, thoroughly considering all options; implement decisions rapidly.
 - **Principle 14:** Become a learning organization through relentless reflection (hansei) and continuous improvement (kaizen).

Diese Management Prinzipien spiegeln die langfristige Sicht, die Prozessorientierung sowie die Fokussierung auf den Menschen als Wissensträger wieder. Interessant ist weiterhin, dass mit den Prinzipien 12-14 das Konzept der Lernenden Organisation aufgegriffen wird, dass neben dem individuellen und dem Teamlernen auch das organisationale Lernen thematisiert.

Ein wichtiges weiteres Konzept bei Toyota ist das Lean Management. Unter Lean (schlank) versteht man hierbei Prozesse, die verschwendungsfrei sind, d.h. zu 100% wertschöpfende Aufgaben enthalten

und zu 0% Verschwendung (z.B. Transport, Nacharbeit, Überproduktion).

Toyota hat mit seinem Ansatz in den Jahren 2005 und 2006 den Preis des „Global Most Admired Enterprise“ (MAKE) gewonnen. Die wichtigsten Kriterien für den MAKE-Award waren:

- creating a corporate knowledge-driven culture
- developing knowledge workers through senior management leadership
- delivering knowledge-based products/solutions
- maximizing enterprise intellectual capital
- creating an environment for collaborative knowledge sharing
- creating a learning organization
- delivering value based on customer knowledge
- transforming enterprise knowledge into shareholder value

2.5 Lernende Organisation

Die Lernende Organisation ist ein Konzept, das durch das Buch „The Fifth Discipline“ [5, 6] von Peter Senge (*1947) bekannt wurde. Peter Senge wurde 1999 vom Journal of Business Strategy zum „Strategist of the Century“ gewählt. Im Wesentlichen ist das Ziel dieses Konzepts das mentale Model von einer Organisation weg von der durch den Taylorismus geprägten mechanistischen Sichtweise (Organisation als Maschine, Mensch als Mittel zum Zweck) hin zu einer organischeren und damit sehr viel menschlicheren Sichtweise (Organisation als Organismus, Mensch als Zweck) zu verändern.

Peter Senge's Definition einer Lernenden Organisation (Quelle: The Fifth Discipline): „learning organizations are organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together.“.

Peter Senge identifiziert fünf Disziplinen, die eine Lernende Organisation von einer traditionellen Organisation unterscheidet:

1. Personal Mastery
2. Mental Models
3. Shared Vision
4. Team Learning
5. Systems thinking

David A. Garvin stellt in seiner Definition noch klarer den Bezug zur Ressource Wissen und zum Veränderungsmanagement her: „A learning organization is an organization skilled at creating, acquiring, and transferring knowledge, and at modifying its behaviour to reflect new knowledge and new insights.“ [7].

Das Konzept der Lernenden Organisation ist als Vision für das organisationale Wissensmanagement sehr gut geeignet, da der Begriff des Lernens sehr positiv belegt ist und im Regelfall kein Organisationsmitglied diesen Begriff auf seiner Visitenkarte stehen hat, was die Einbeziehung vieler Parteien erleichtert.

2.6 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard wurde von Robert S. Kaplan und David Norton entwickelt und in dem Buch „The Balanced Scorecard“ [8] beschrieben. Ihre Beobachtung war, dass traditionelle Organisationen hauptsächlich nach Finanzkennzahlen, also aus einer Finanzperspektive heraus gesteuert werden. Aus ihrer Sicht problematisch ist hierbei, dass die Finanzperspektive hauptsächlich Aussagen über die Leistungsfähigkeit in der Vergangenheit trifft und wenig aussagekräftig für die Zukunft ist. Sie schlagen deshalb folgende Erweiterung vor:

- Financial Perspective
- Customer Perspective
- Internal-Business-Process-Perspective
- Learning and Growth Perspective

Die Wertungsliste (Scorecard) ist deswegen balanciert (Balanced), weil den Kennzahlen aller vier Perspektiven die gleiche Wichtigkeit zugemessen wird. Sie weist ausdrücklich darauf hin, dass die Ursache-Wirkungskette für Erfolg vom Lernen zu den Finanzen geht und nicht umgekehrt.

Die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie geförderte Initiative „Wissensbilanz made in Germany“ [9] weist in ihrer Struktur große Ähnlichkeit mit der Balanced Scorecard auf. Dort wird davon gesprochen, dass das sog. Intellektuelle Kapital aus dem Humankapital (ähnlich Learning and Growth Perspective), dem Strukturkapital (ähnlich Internal-Business-Process Perspective) und dem Beziehungskapital (ähnlich Customer Perspective) besteht.

3 Wissensmanagement

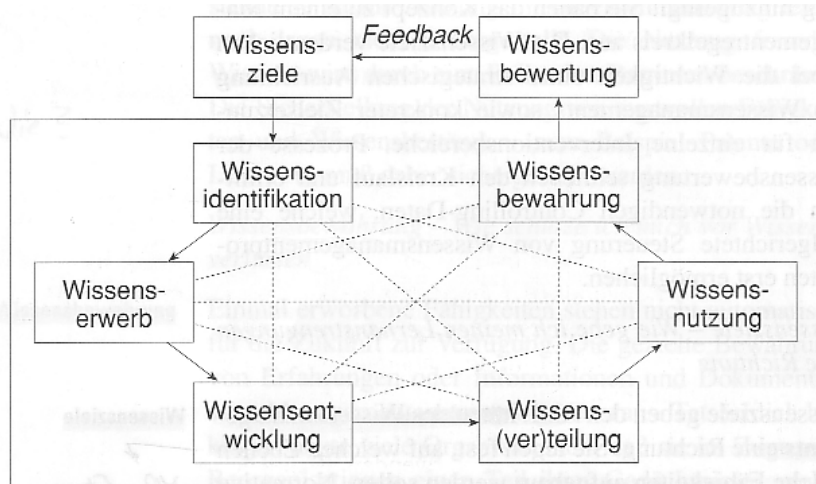
3.1 Wichtige Schlussfolgerungen für das Wissensmanagement aus der Philosophie und der Geschichte des Managements

- Wissensmanagement sollte als nächste Evolutionsstufe der Disziplin Management für das 21. Jahrhundert gesehen werden [10]. Die Disziplin steht heute ganz am Anfang.
- Die starke Fokussierung auf Informations- und Kommunikationstechnologie im Wissensmanagement in den 90er Jahren war ein Irrweg, da Sie nicht den Mensch als wichtigsten Wissensträger ins Zentrum gerückt hat [11].
- Wissensmanagement ist wissensorientierte Unternehmensführung und damit Aufgabe und Verantwortung des Managements. Manager sind Wissensmanager. Sie sollten sich aber bewusst sein, dass sie Wissen nicht direkt managen können (wie z.B. Daten oder Finanzen), sondern nur indirekt, z.B. über die Gestaltung von Rahmenbedingungen.
- Die wichtigste Aufgabe des Wissensmanagements (der Wissensmanager) ist es, die Organisation in eine Lernende Organisation zu transformieren und dadurch den Wissensarbeitern optimale Rahmenbedingungen für ihre Wissensarbeit zu geben. Die Transformation ist hierbei Aufgabe jedes Mitglieds der Organisation.
- Um die Transformation in eine Lernende Organisation bewusst durchzuführen, sollte ein explizites Veränderungsmanagement (Change Management) etabliert werden. Die Szenariotechnik und eine „Versionierung“ ähnlich wie im Software Engineering können hierbei geeignete Methoden der Visualisierung und Symbolisierung sein.
- Eine Lernende Organisation sollte als (komplexes, adaptive = lernfähiges) System betrachtet werden. Um diese System managen zu können sollte ein Wissensmanagement-Modell erstellt werden, das prozess- und menschenorientiert ist. Idealerweise dient das in der Norm ISO 9000:2000 vorgeschlagene Modell als Basis.
- Durch das dynamische und komplexe Umfeld vieler Organisationen ist heute zentral nicht mehr alles Wissen „wissbar“. Dadurch spielen Vertrauen, Partizipation und die Fähigkeit zur Selbstorganisation eine wichtige Rolle in der Lernenden Organisation.
- Die Arbeiter (Wissensarbeiter) und nicht mehr die Besitzer der Organisation sind heute im Besitz der wichtigsten Ressource, dem Wissen. Hierdurch kommt es zu einer Machtverschiebung vom Management zu den Arbeitern und damit zu Demokratisierung und Gleichstellung.
- Die Lernende Organisation braucht eine andere Organisationskultur, als die, die sich in traditionellen Organisationen herausgebildet hat. Es bedarf der systematischen Organisationsentwicklung, um eine solche „Wissenskultur“ in der Organisation zu fördern.

3.2 Bekannte Wissensmanagement Modelle

3.2.1 Bausteine des Wissensmanagements

In Ihrem Buch „Wissen managen“ [12], das eines der Wissensmanagement-Standardwerke im deutschsprachigen Raum ist, beschreiben Probst, Raub und Romhardt die sog. Bausteine des Wissensmanagements.



Diese Bausteine können als Wissensprozess betrachtet werden. Bestehende Geschäftsprozesse können dann daraufhin geprüft werden, wie im Prozess Wissen identifiziert, erworben, entwickelt, verteilt etc. wird und ggf. um wissensrelevante Teilprozesse bzw. Aufgaben ergänzt werden.

3.2.2 Wissenstreppe nach North

Die Wissenstreppe nach North [13] dient der Unterscheidung von Zeichen, Daten, Informationen, Wissen, Können, Handeln, Kompetenz und Wettbewerbsfähigkeit. So kann auf der einen Seite die Relevanz des Wissensmanagement im Informationsmanagement, auf der anderen Seite die Relevanz im strategischen Management dargestellt werden. Die interessanten Übergänge sind die von technischen Systemen auf soziale Systeme (Daten→Wissen) sowie aus wissenssoziologischer Perspektive die von der „interactional expertise“ zur „contributory expertise“ (Wissen→Handeln.)



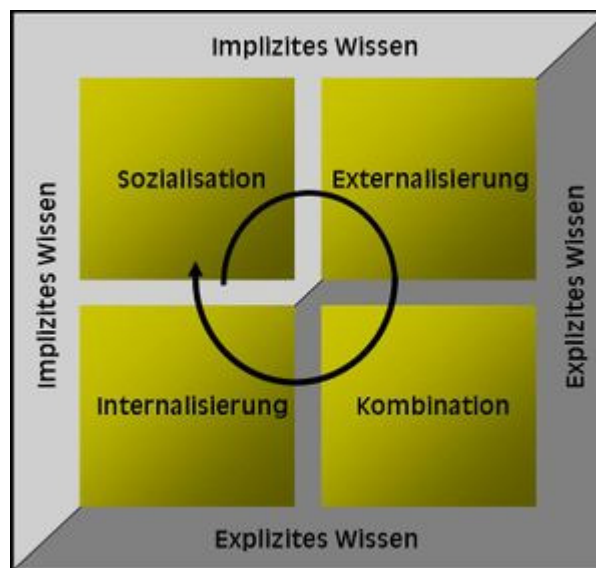
North, Klaus: „Wissensorientierte Unternehmensführung“ (Gabler, 2002)

Die Wissenstreppe ist weniger zur Strukturierung oder zur inhaltlichen Gestaltung des Wissensmanagements als vielmehr zur Bewusstseinsbildung geeignet.

3.2.3 SECI-Modell nach Nonaka

Die Professoren Nonaka und Takeuchi (beide Hitotsubashi University) haben mit ihrem SECI-Modell eine Theorie zur Generierung neuen Wissens entwickelt [14]. Sie beschäftigen sich schwerpunktmäßig mit den Übergängen zwischen implizitem (unbewussten) und explizitem (bewussten) Wissen:

- **Sozialisierung:** implizit → implizit
- **Externalisierung:** implizit → explizit
- **Kombination:** explizit → explizit
- **Internalisierung:** explizit → implizit



Im deutschen Sprachraum gab es häufig die Verwechslung, dass explizites Wissen mit dokumentiertem Wissen gleichgesetzt wurde.

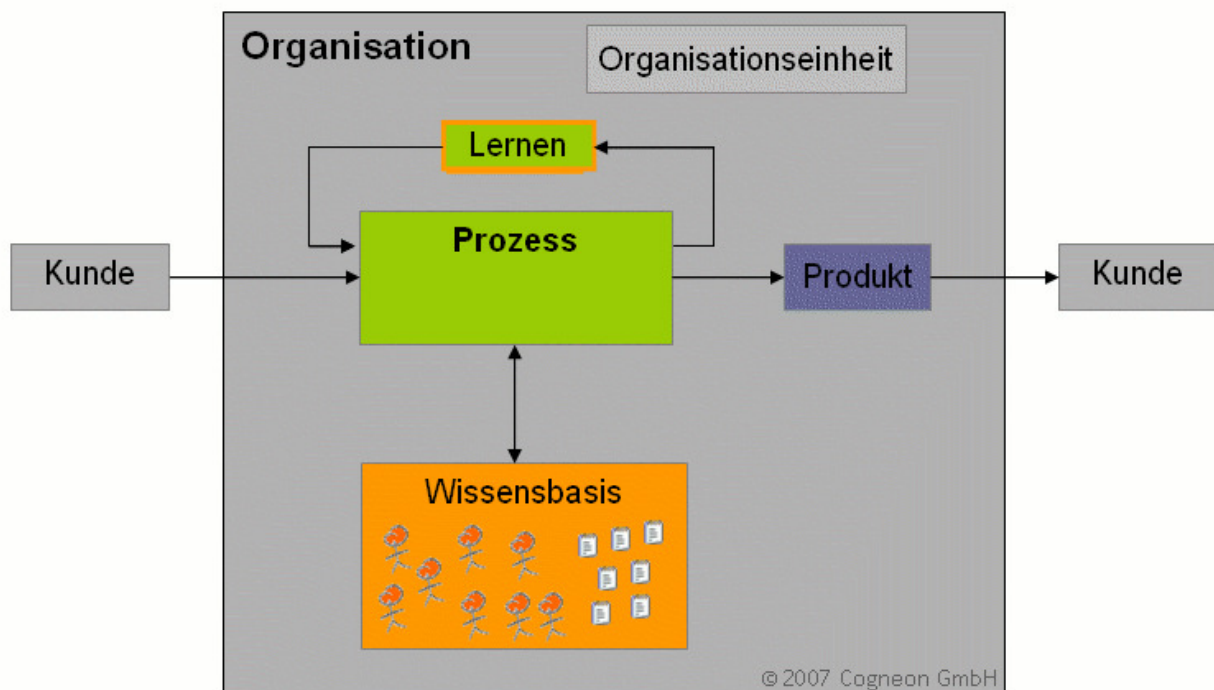
4 Das Cogneon Wissensmanagement System

Das Cogneon Wissensmanagement System ist ein ganzheitliches, integriertes Management System, das auf dem Standard der ISO 9001:2000 aufbaut. Es erweitert das Modell der Norm um wissensrelevante Aspekte, speziell den Menschen. Das System ist modular aufgebaut, so dass es einfach um weitere Methoden (Balanced Scorecard, Szenariotechnik etc.) ergänzt bzw. weitere Management Systeme (EFQM, Wissensbilanz made in Germany, Intellectual Capital Statement etc.) integriert werden können.

Desweiteren ist das Cogneon Wissensmanagement System grafisch ansprechend gestaltet, damit es sich gut für die interne Kommunikation verwenden lässt. Schulungsmodule (auch als Web Based Training) helfen allen Mitarbeitern in der Organisation, Schlüsselkonzepte, wie z.B. „Mission“, „Vision“, „Strategie“, „Prozess“ oder „Wissen“ zu verstehen.

Das Cogneon Wissensmanagement System beinhaltet Modelle und Methoden, die die Erkenntnisse der Managementtheorie in einem integrierten System bündelt und je nach Anforderung der Organisation beliebig erweitert werden kann. Folgende Bestandteile sind im Cogneon Wissensmanagement System enthalten:

4.1 Cogneon Wissensmanagement Modell



5 Literatur

- [1] Frederic W. Taylor: Scientific Management.
- [2] W. E. Deming: Out of the Crisis.
- [3] ISO: ISO 9001:2000.
- [4] Liker: The Toyota Way.
- [5] Senge: The Fifth Discipline.
- [6] Senge: The Fifth Discipline - Fieldbook.
- [7] David A. Garvin: Building a Learning Organization. In Harvard Business Review on Knowledge Management.
- [8] Kaplan, Norton: The Balanced Scorecard.
- [9] <http://www.akwissensbilanz.org>.
- [10] Drucker: Management Challenges for the 21st Century.
- [11] T.D. Wilson: The nonsense of knowledge management. <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>.
- [12] Probst, Raub, Romhardt: Wissen managen.
- [13] North: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen.
- [14] Nonaka, Takeuchi: The Knowledge-Creating Company.
- [15] Davenport, Prusak: Working Knowledge. How Organizations manage what they know.
- [16] Lampe: Organising Knowledge. Taxonomies, Knowledge and Organisational Effectiveness.
- [17] Lave, Wenger: Situated Learning.
- [18] Wenger: Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity.
- [19] Wenger, McDermott, Snyder: Cultivating Communities of Practice. A Guide to Managing Knowledge.
- [20] Tapscott: Wikinomics.
- [21] Ebersbach, Glaser, Heigl: Wiki Tools.
- [22] <http://www.wikipedistic.de>.
- [23] <http://www.wikipatterns.com>.
- [24] Bahrs, Schmidt, Gronau: Anwendungen und Systeme für das Wissensmanagement.
(Anmerkung: enthält keine Social Software bzw. Enterprise 2.0)
- [25] <http://www.fastforwardblog.com> (Anmerkung: Weblog zu Enterprise 2.0)
- [26] Gätjens-Reuter: Ablage. Informationen optimal organisieren.
- [27] Leonard, Swap: Deep Smarts. How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom.
- [28] Collins, Collins, Ewans: Rethinking Expertise.
- [29] <http://www.apqc.org/portal/apqc/site/?path=/research/pcf/index.html>. (Anmerkung: Prozess-Taxonomie)
- [30] Kerth: Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews.
- [31] Milton: Knowledge Management for Teams and Projects.
- [32] Hofer-Alfeis, van der Spek: The Knowledge Strategy Process - an instrument for business owners.
- [33] Hansen: What's your Strategy for Managing Knowledge? In Harvard Business Review on Organizational Learning.