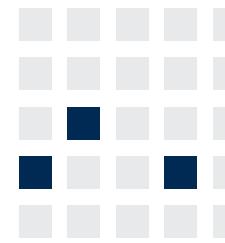




Betriebliches Wissensmanagement

VL06 - Einführungskonzepte und Instrumente des Wissensmanagements



**Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik
Prozesse und Systeme**

Universität Potsdam

**Chair of Business Informatics
Processes and Systems**
University of Potsdam

Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Norbert Gronau
Lehrstuhlinhaber | Chairholder

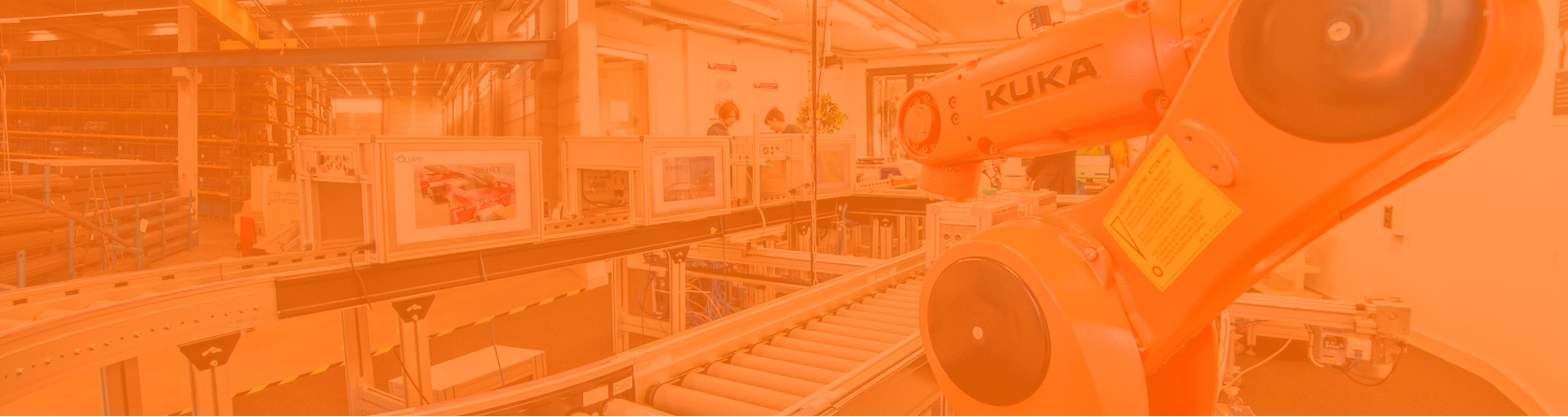
Mail August-Bebel-Str. 89 | 14482 Potsdam | Germany
Visitors Digitalvilla am Hedy-Lamarr-Platz, 14482 Potsdam
Tel +49 331 977 3322

E-Mail ngronau@lswi.de
Web lswi.de

Lernziele dieser Vorlesung

Am Ende dieser Vorlesung sollten Sie Kenntnisse darüber haben,

- wie KMDL-Modelle ausgewertet werden,
- welche Einführungskonzepte bestehen,
- welche Funktionen Einführungskonzepte haben und was die Anforderungen an Einführungskonzepte sind,
- wie die Instrumente des Wissensmanagements unterschieden werden können und welche Instrumente es gibt,
- was man unter Wissensbilanzierung versteht und welche Elemente eine Wissensbilanz beinhalten kann.



Auswertung von KMDL-Modellen

Einführungskonzepte für das Wissensmanagement

Instrumente des Wissensmanagements

Wissensbilanzierung

Auswertung von KMDL-Modellen

Ebenen von Reports

- **Wissensperspektive:** betrachtet Konversionen, Menge von Konversionen
- **Aufgabenebene:** Auswertung pro Aufgabe in einem Prozessmodell
- **Prozessebene:** Auswertung eines gesamten Prozessmodells

Inhalt von Reports

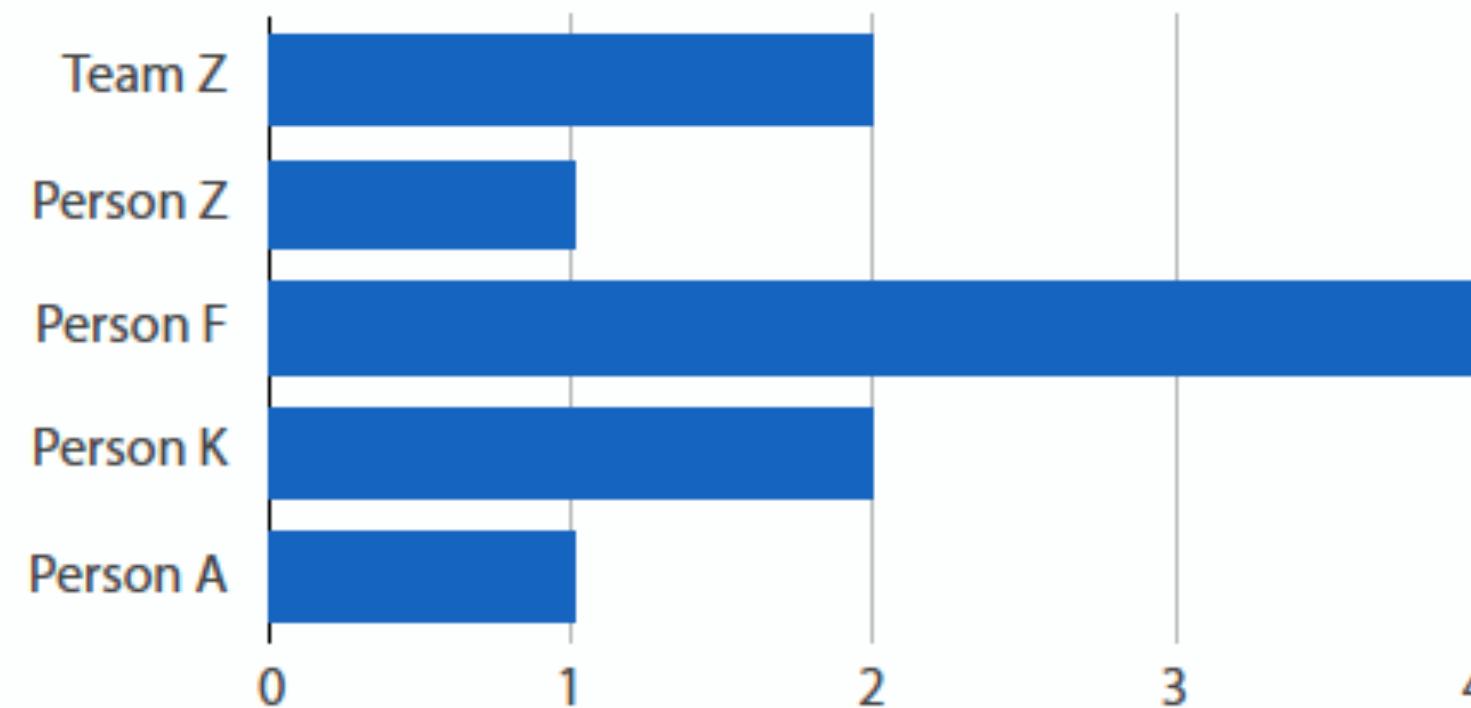
- **Occurrency report:** Objekthäufigkeit bestimmter Objekttypen in einem Aktivitätsmodell
- **Konversionsrelevanz:** Verhältnis der Konversionen auf Aktivitätsebene
- **Kompetenzreport:** Kompetenzprofil einer Person/ Anforderungsprofil einer Rolle auf Aktivitätsebene

Occurrence reports

Objekthäufigkeits-Reports

- Durch Zählungen der Häufigkeit von Objekten und Rollen/Personen
- Verhältnis der Objekthäufigkeiten gibt Wissensintensität an —> v.a. Verhältnis zwischen Wissens- und Informationsobjekten
- Hohe Anzahl verschiedener Wissensobjekte als Indikator für Wissensintensität

Aktivität		
Objekt	Instanz	Häufigkeit
Person	Team Z	2
	Person Z	1
	Person F	4
	Person K	2
	Person A	1
Summe		10



Für WM relevant sind insbesondere die überdurchschnittlich häufige Beteiligung einer Person an einer Aufgabe - dies wird als Indikator für ein Wissensmonopol angesehen, welche es zu vermeiden gilt.

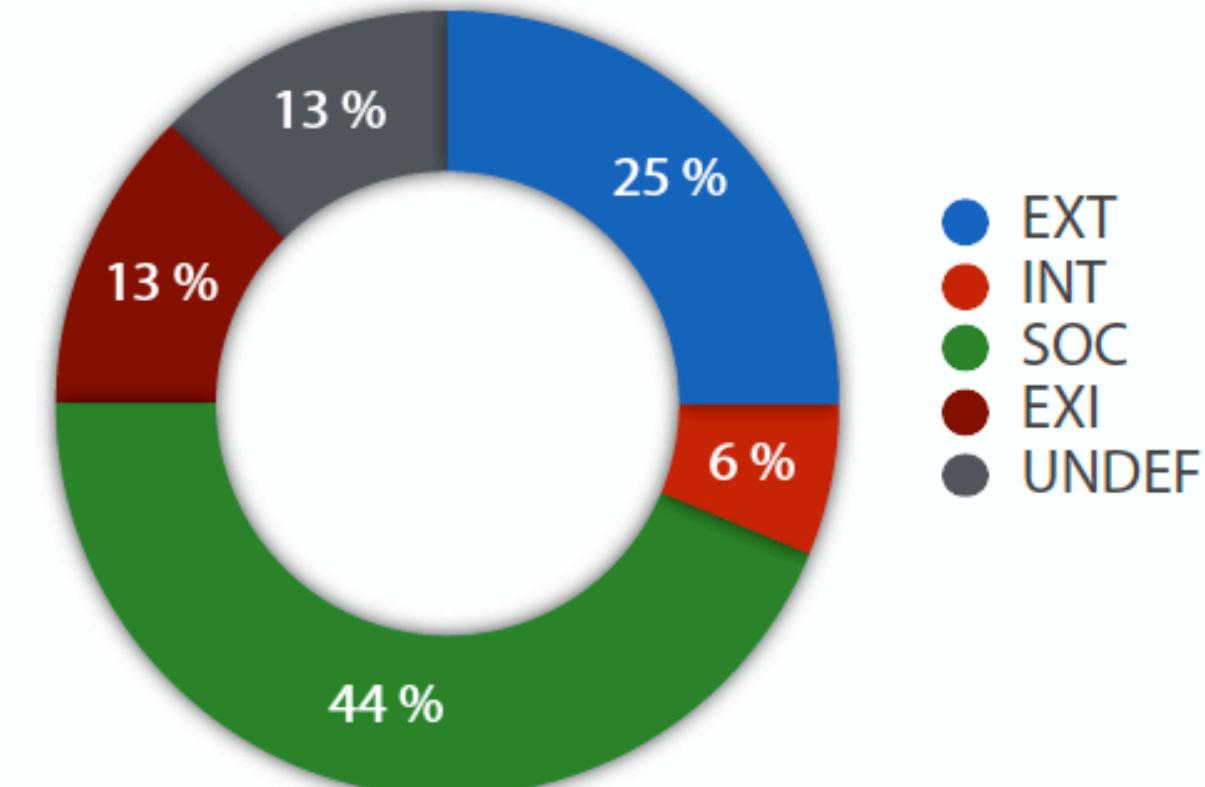
Konversionsrelevanz

Konversionsrelevanz-Reports

- Stellt Verhältnis der Konversionsarten auf Aktivitätsebene dar
- Adaption von Nonakas SECI-Modell: Unterscheidung zwischen Sozialisation, Externalisierung, Internalisierung, extrahierender Interpretation, unbestimmter Konversion

	Aktivität				
	EXT	INT	SOC	EXI	UNDEF
Konversion A	0	1	0	1	1
Konversion B	2	0	0	0	1
...
Summe	4	1	7	2	2

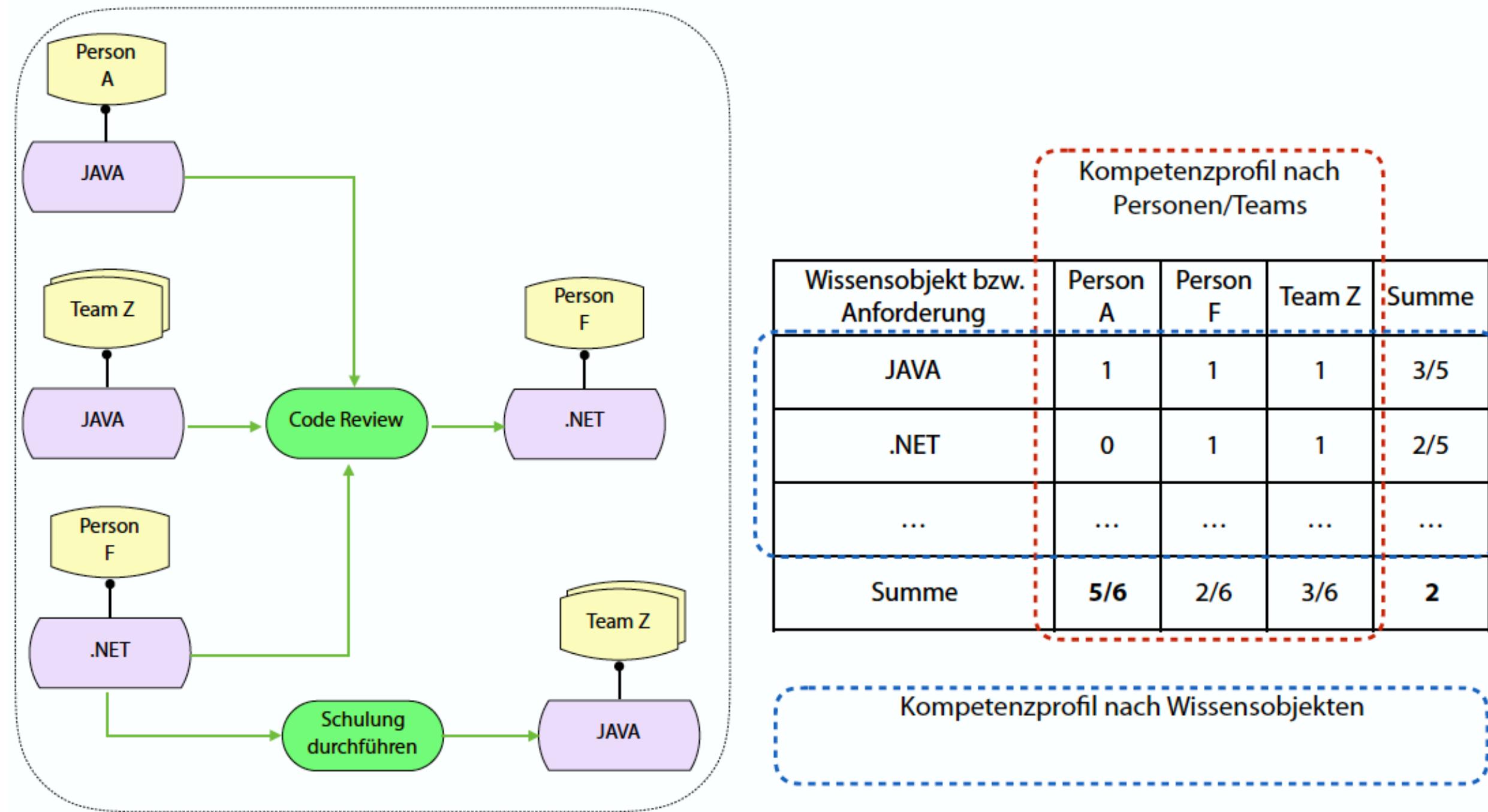
Für WM relevant ist insbesondere das verstärkte Aufkommen von Sozialisationen.



Kompetenzreport (1/2)

Kompetenzreport

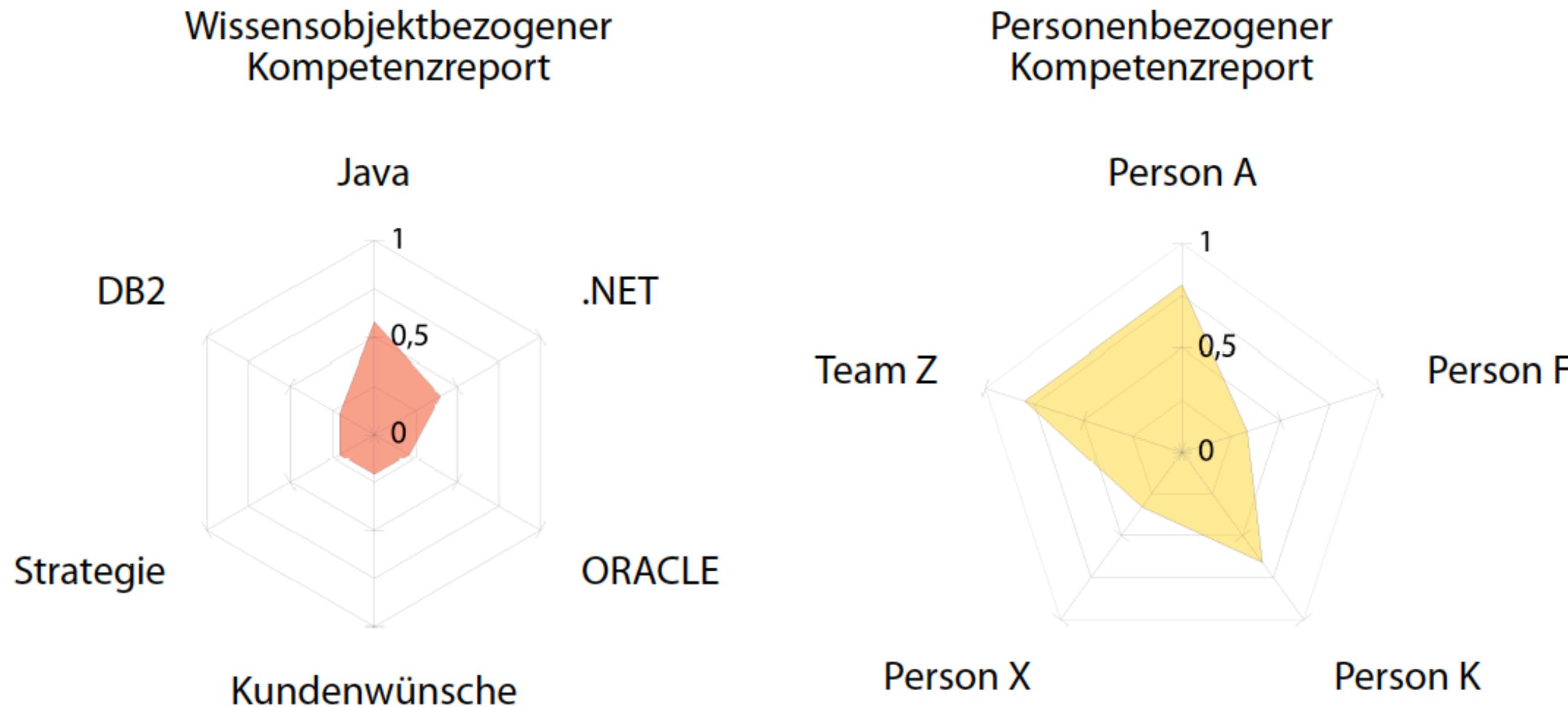
- Erstellung Kompetenzprofil pro Person bzw. Anforderungsprofil pro Rolle
- SOLL/IST-Abgleich ermöglicht Ableitung von Qualifizierungsbedarf, Schulungsmaßnahmen



Kompetenzreport (2/2)

Kompetenzreport

- Ermöglicht Darstellung des vorkommenden Wissens im Prozess —> welches Wissen gibt es? Wo wird welches Wissen benötigt?





Auswertung von KMDL-Modellen

Einführungskonzepte für das Wissensmanagement

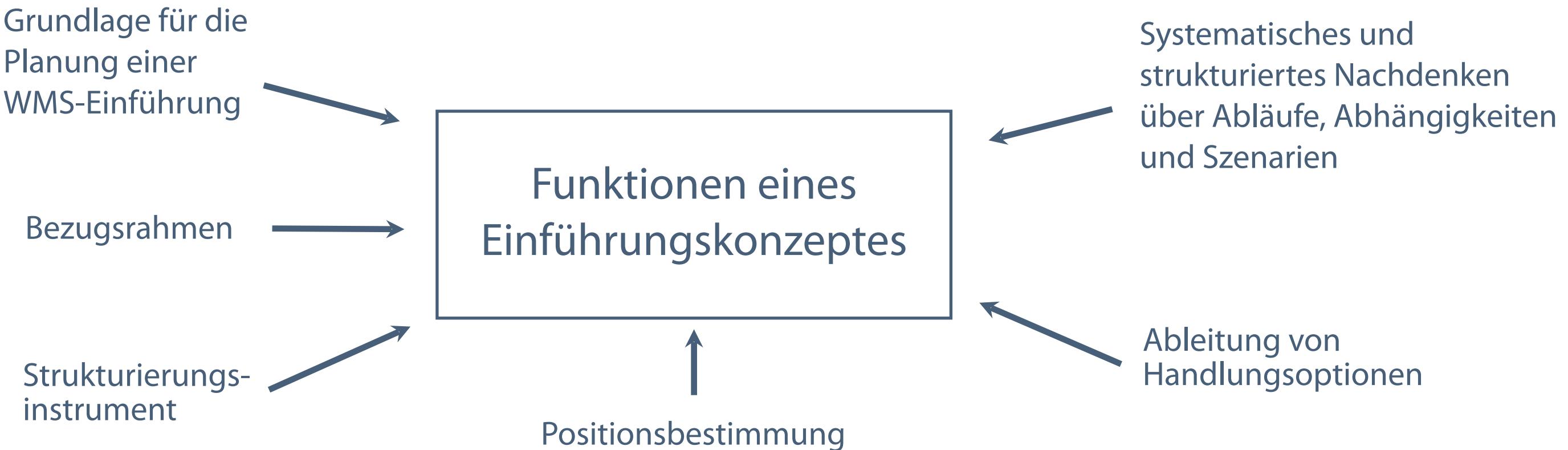
Instrumente des Wissensmanagements

Wissensbilanzierung

Funktionen eines Einführungskonzepts

Definition

Unter einer Wissensmanagementeinführung versteht man allgemein diejenigen Aktivitäten, welche im Zuge des Übergangs einer Organisation, die bisher kein bewusstes Wissensmanagement betrieben hat, hin zu einer Organisation mit bewusstem, zielgerichtetem Wissensmanagement vorgenommen werden.



Einführungskonzepte dienen als Bezugsrahmen.

Im Gegensatz zum Modell wird auf die Erklärung von Kausalitäten verzichtet.

Anforderungen an Einführungskonzepte

Gleichmäßige Betonung aller Dimensionen des Wissensmanagements (Kultur, Organisation, Technologie)

Unternehmensspezifizierbar

Hinreichender Detaillierungsgrad

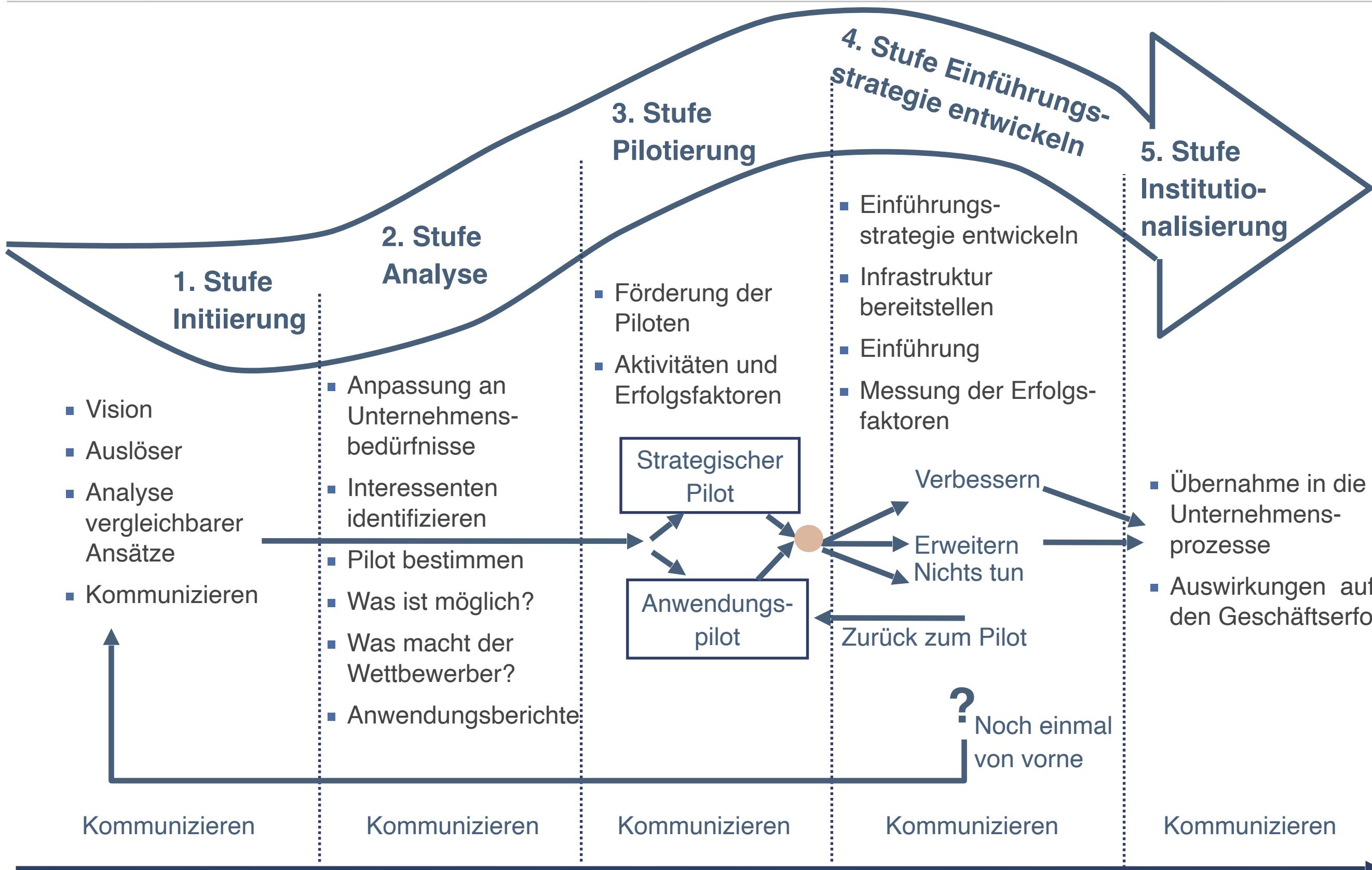
Leitfaden für alle Phasen des Projektes

Anforderungen an Einführungskonzepte

Rückkopplungsmöglichkeiten

Das Einführungskonzept sollte auf das Unternehmen anpassbar sein und den Transformationsprozesses widerspiegeln können.

Einführungskonzept des American Productivity and Quality Center



Mitarbeiterorientierte Einführung von Wissensmanagement (1/2)

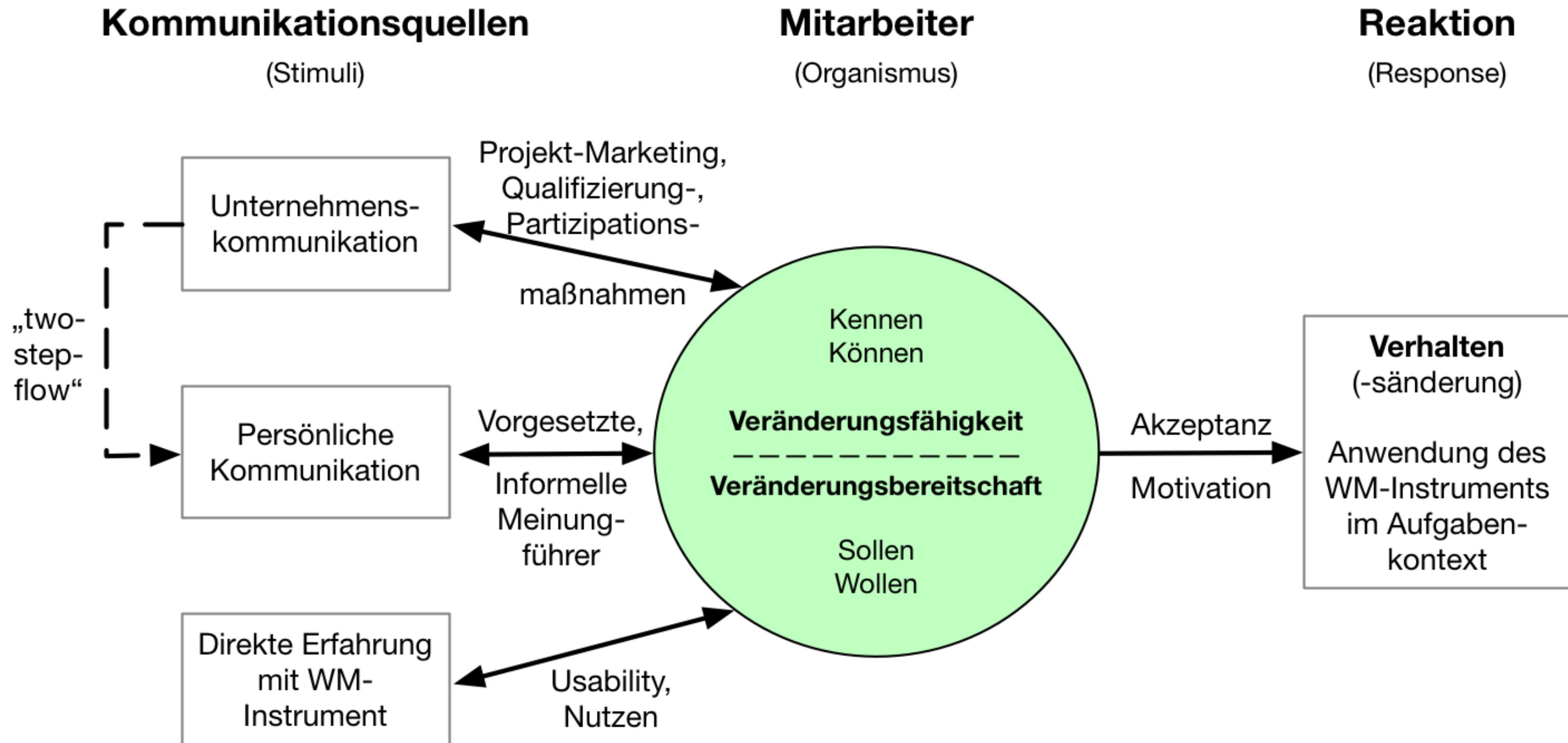
Die Einführung neuer Konzepte ist häufig problematisch oder erfolglos.

Gründe

- Einseitige Fokussierung auf technische Lösungen
- Erarbeitung des Konzepts losgelöst von den zukünftigen Nutzern
- Akzeptanz der Mitarbeiter fehlt
 - fehlende Einsicht über Änderungsnotwendigkeit
 - kein (direkt) erkennbarer Nutzen
 - mangelhafte Kommunikation über die Einführung

Mitarbeiterorientierte Einführung von Wissensmanagement (2/2)

Akzeptanz von Veränderung durch gezielte Kommunikation





Auswertung von KMDL-Modellen

Einführungskonzepte für das Wissensmanagement

Instrumente des Wissensmanagements

Wissensbilanzierung

Einteilung der Instrumente des Wissensmanagements

Aufgaben des Wissensverarbeitenden

- Wissensbewertung
- Wissensentwicklung
- Wissensverteilung

Konversionsformen

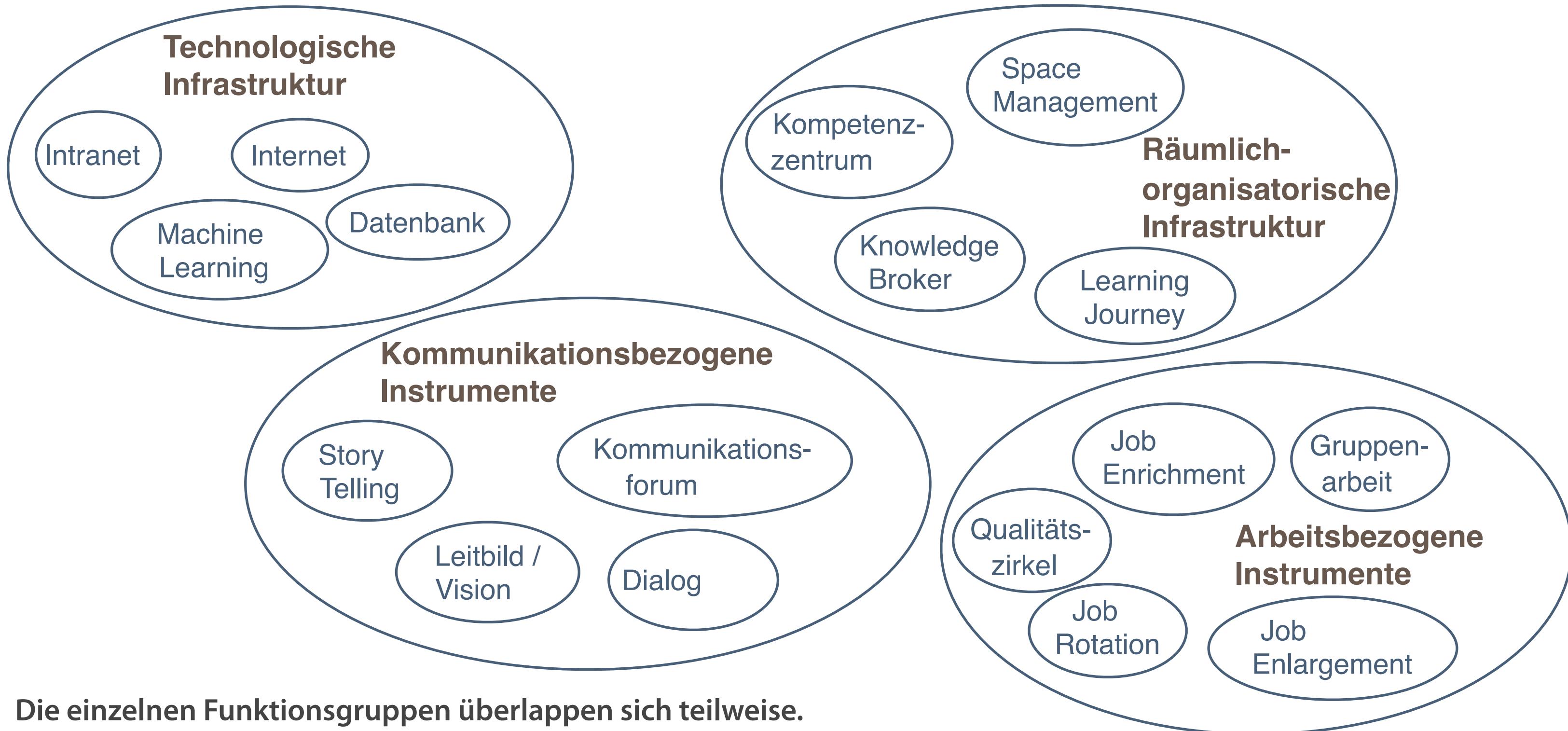
- Sozialisation
- Externalisierung
- Internalisierung
- Extrahierende Interpretation (KMDL 3.0)

Funktionsgruppen

- arbeitsbezogen
- kommunikationsbezogen
- personenbezogen

Instrumente des Wissensmanagements können unterschiedlich kategorisiert bzw. aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden.

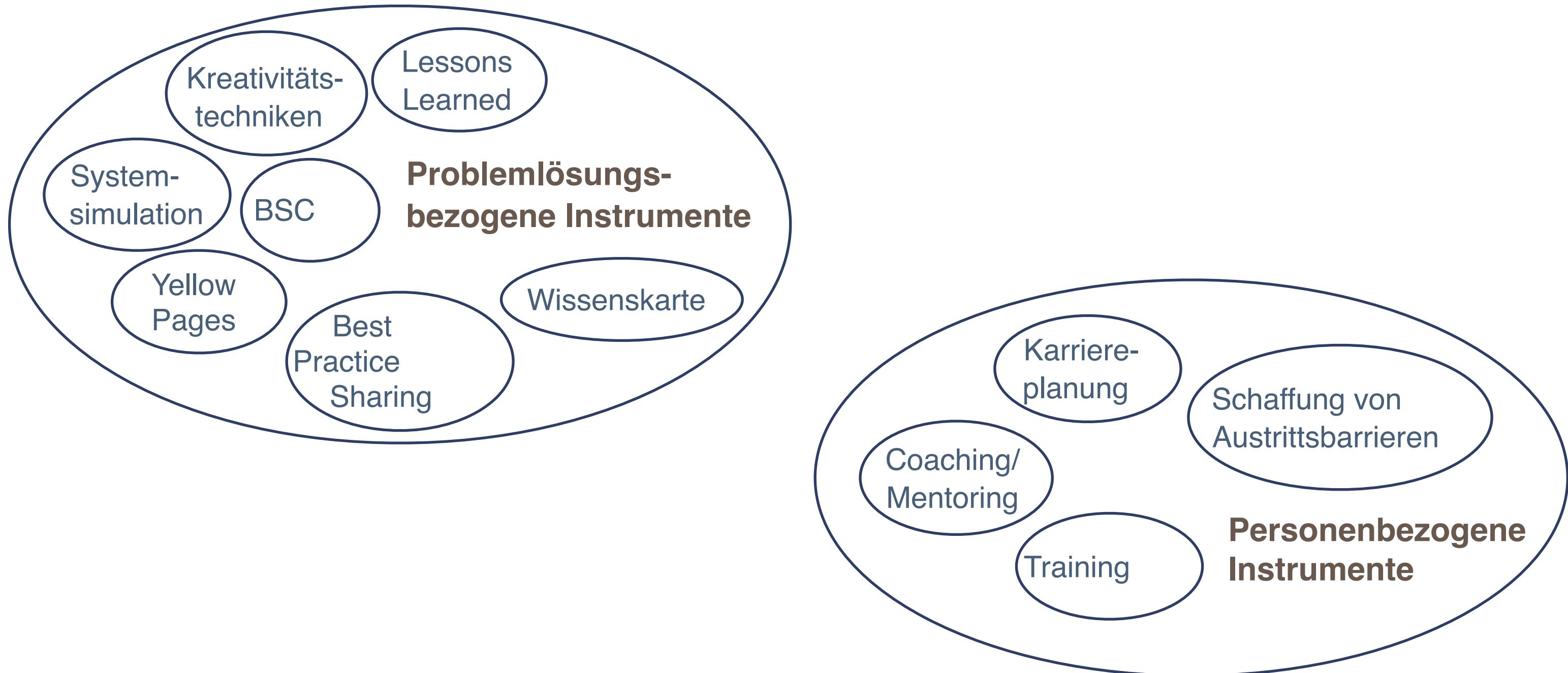
WM-Instrumente in Funktionsgruppen (1)



Die einzelnen Funktionsgruppen überlappen sich teilweise.

Die Instrumente stehen in Analogie zu den von den jeweiligen Wissenschaftsdisziplinen geprägten WM-Konzepten.

WM-Instrumente in Funktionsgruppen (2)



Die Gemeinsamkeit aller Funktionsgruppen ist der Bezugspunkt:
Wissen in Organisationen zu organisieren.

Wissensmanagement-Methoden

Wissensentwicklung

- Kreativitätstechniken
- Planspiel
- Szenariotechnik

Wissensbewertung

- Balanced Scorecard
- Wissensbilanz

Wissensstrukturierung

- Taxonomie
- Mind Mapping

Wissensteilung

- Story Telling
- Lessons Learned
- Best Practice

Wissensverteilung

- FAQ
- Wissenslandkarte
- Handbuch

Persönliches WM

- Beziehungsmanagement
- Kompetenz Portfolio
- PQ4R

Lernunterstützung

- Individuell
Gruppe / Team

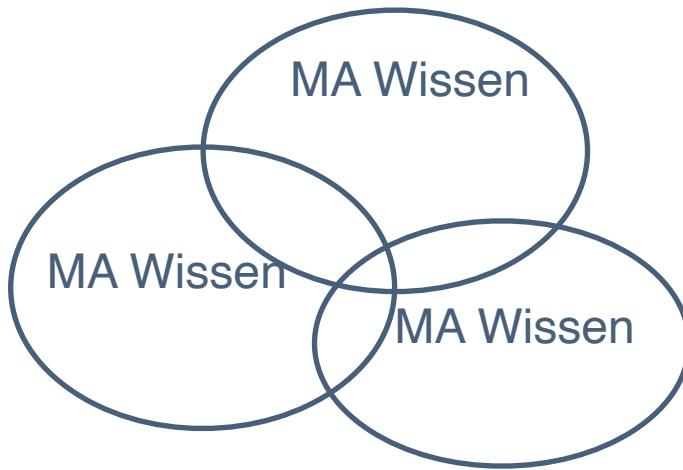
- Lerntagebuch
- Schulung

- Aktionslernen
- Lernpartner-schaft

SECI-Modell und WM-Infrastruktur

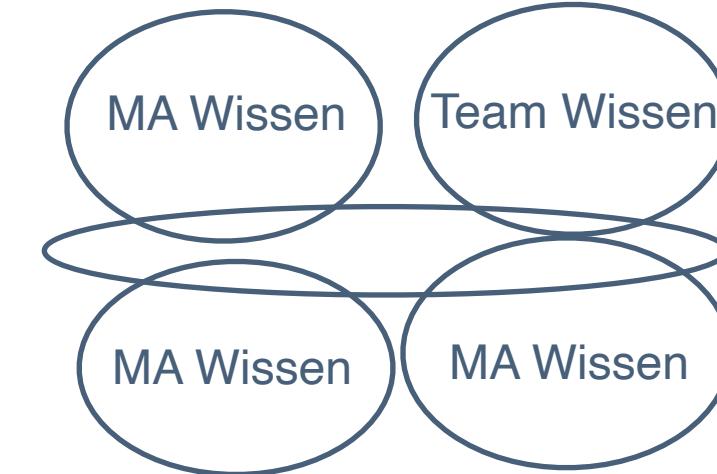
Sozialisation

- Direktes Gespräch
- Video Conferencing Tools
- Web Cams
- Virtual Reality Tools



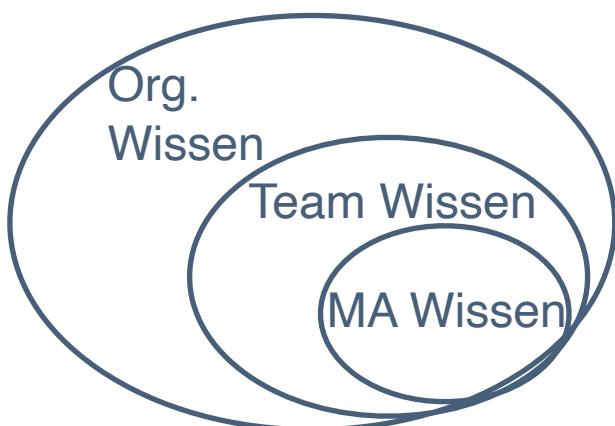
Externalisierung

- Process Capture Tools
- Traceability
- Reflective peer-to-peer networks
- Expert Systems
- Discussion platforms



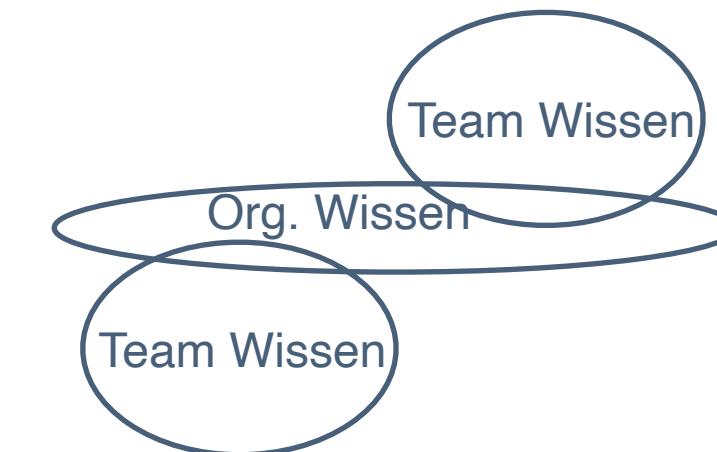
Internalisierung

- Collective Knowledge Network
- Notes Databases/ Org. Memory
- Pattern Recognition
- Neural Networks



Kombination

- Systemic Knowledge Tools
- Collaborative Computing Tools
- Intranets, Groupware
- Discussion Lists
- Web Forums
- Best Practice Database



Aufgabe

Bitte wechseln Sie nun in die LSWI-App und beantworten Sie die folgende Frage mithilfe der Feedback-Funktion:

Nennen Sie ein Instrument des Wissensmanagements, das Sie einem Unternehmen in folgender Situation empfehlen würden: Der einzige Einkäufer des Unternehmens, der bereits seit 30 Jahren in dieser Position tätig ist, wird nun bald das Unternehmen in den wohlverdienten Ruhestand verlassen. In den letzten Jahren hat er sich umfangreiches Wissen angeeignet, bspw. über Marktpreise und die Eigenheiten der Großlieferanten, die wichtig für erfolgreiche Preisverhandlungen sind. Sein Nachfolger ist ein 25-jähriger Berufsanfänger mit wenig Erfahrung.

<https://quiz.lswi.de>

Veranstaltung: bwm

Veranstaltungsschlüssel: capt.kirk

Ihre Antworten bleiben anonym.



Auswertung von KMDL-Modellen

Einführungskonzepte für das Wissensmanagement

Instrumente des Wissensmanagements

Wissensbilanzierung

Methode der Wissensbilanzierung

Definition

- Ein Instrument, das Unternehmen befähigt, **die Situation und die Behandlung ihres Intellektuellen Kapitals zu beschreiben** (Alwert 2006)
- “Intellectual capital reporting is the process [...] that [...] involves **identifying, measuring and reporting its [intellectual capital] IC, as well as constructing a coherent presentation of how the enterprise uses its knowledge resources**. Often this process leads to the writing of an **Intellectual Capital Statement**, [...]” (Ricardis 2006, S. 8-9)
- “Intellectual capital reports give an annual overview of the **effectiveness of the management** of the company’s **knowledge resources**.” (Thorleifsdottir und Claessen 2006, S.5)

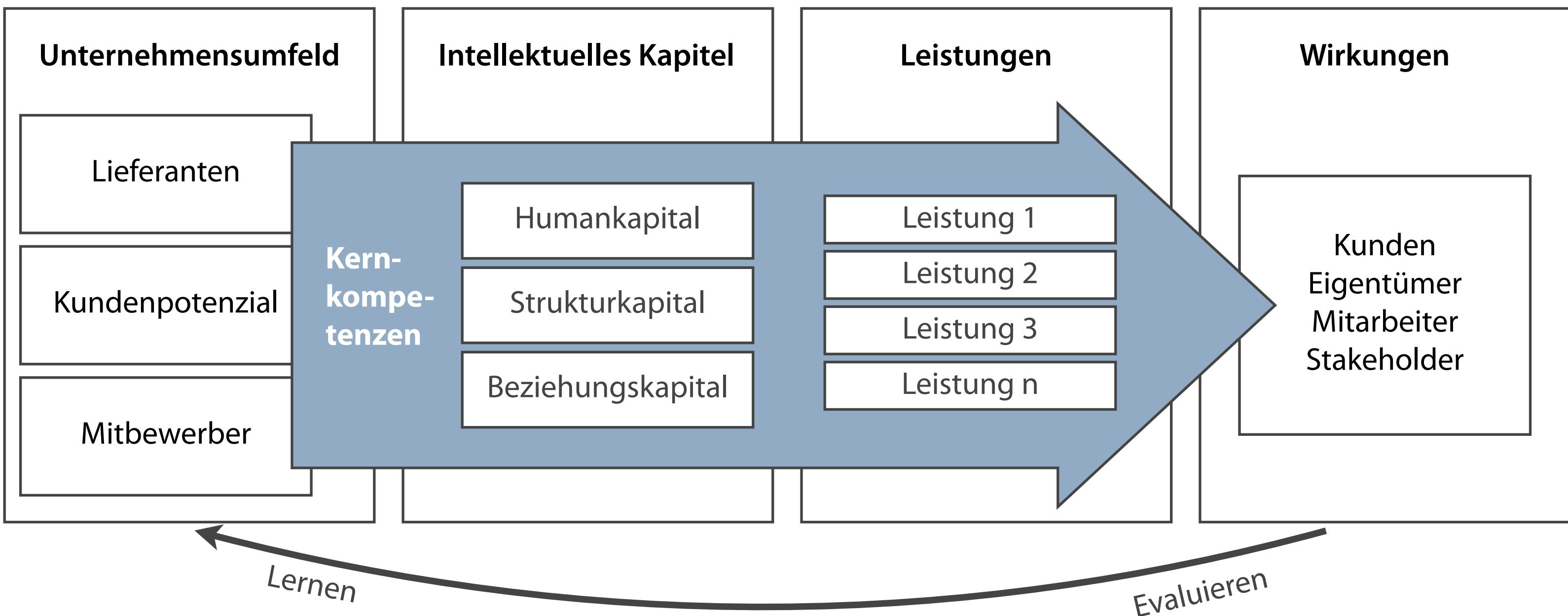
Verwendete Begriffe

- Intellectual Capital Report (ICR)
- Intangible Report (IR)
- Intangible Assets
- Intellectual Capital Statement (ICS)
- Intellectual Capital Management

Intellectual Capital Report (ICR) (1/3)

Elemente

- Intellektuelles Kapital als Human-, Struktur- und Beziehungskapital
- Es werden nur Kompetenzen berücksichtigt, die die Organisation einzigartig machen



Intellectual Capital Report (ICR) (2/3)

Vorgehensmodell

- Projektmanagement planen
- Identifikation der Kernkompetenzen
- Erhebung der Bewertung und Analyse der Ergebnisse
- Begründung und Argumentation der Ergebnisse
- Verbesserungsmaßnahmen planen und festlegen
- Erstellung des ICR

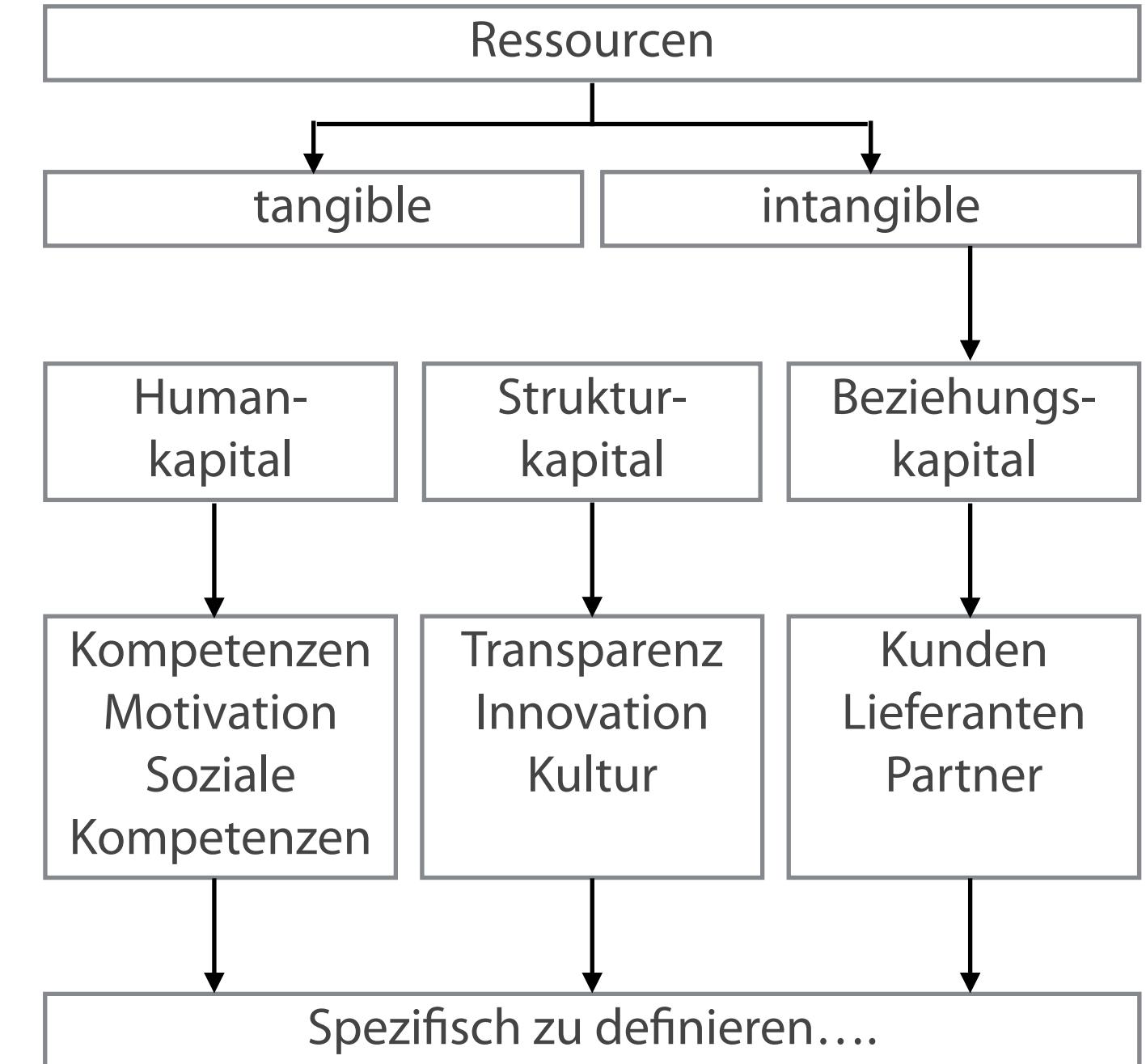
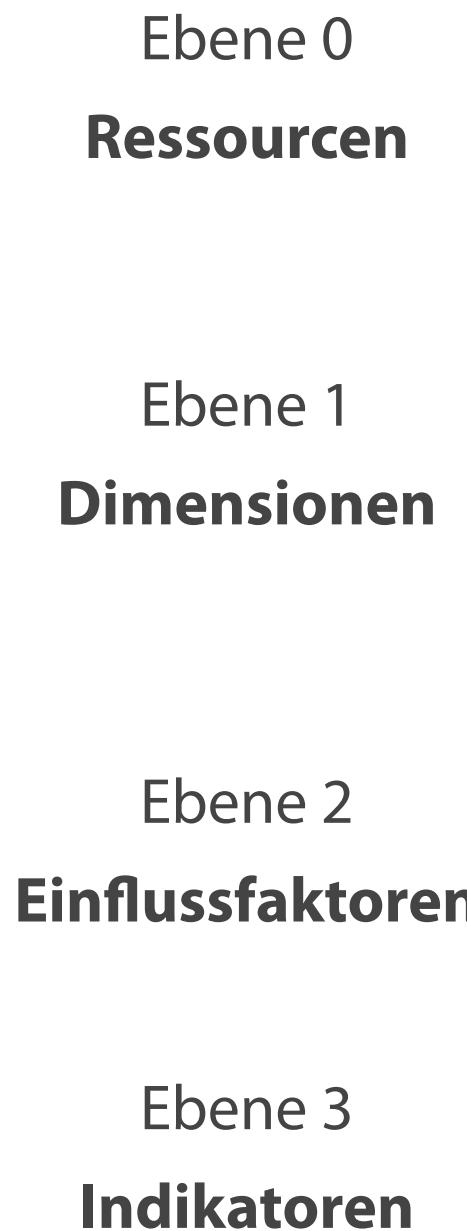


Es ist empfehlenswert, das Assessments durch einen externen Assessor durchführen zu lassen, um die Objektivität zu gewährleisten.

Intellectual Capital Report (ICR) (3/3)

Bestimmung von Indikatoren

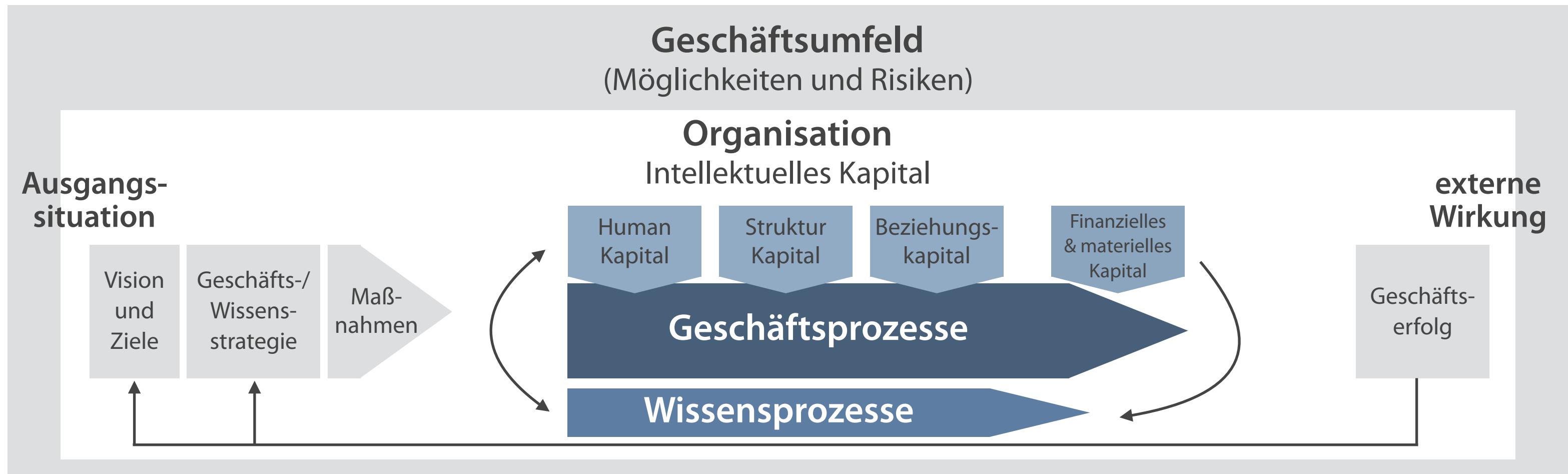
- Qualität eines ICR hängt maßgeblich von den definierten Indikatoren ab
- Einflussfaktoren werden durch Indikatoren als Messgröße erfasst
- Indikatoren sollen greifbar und messbar sein



Wissensbilanz - made in Germany -

Elemente

- Internes Managementinstrument und externes Berichtsinstrument
- Das intellektuelle Kapital ist unterteilt in Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital
- Die Bewertungsdimensionen sind: Qualität, Quantität und Systematik



Quiz

Bitte wechseln Sie nun in die LSWI-App und beantworten Sie die Quizfragen!

<https://quiz.lswi.de>

Veranstaltung: bwm

Veranstaltungsschlüssel: capt.kirk

Ihre Antworten bleiben anonym.

Literature

- Aamodt, A., Plaza, E.: Case-Based Reasoning: Foundational Issues, Methodological Variations, and System Approaches AI Communications, 7(i) 1994, S.39-59.
- Alwert, K., 2006. Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen: Entwicklung und prototypische Anwendung einer geeigneten Implementierungsmethode. Stuttgart: Fraunhofer IRB-Verlag.
- Allweyer, T., Jost, W.: Geschäftsprozessmanagement und Knowledge Management – Ein integrierter Lösungsansatz. In: Scheer, A.-W. (Hrsg.): E-Business und Knowledge Management – Neue Dimensionen für den Unternehmenserfolg, Heidelberg 1999.
- Balanced Scorecard 2012, http://www.hyperspace.de/de/balanced_scorecard.htm
- Benchmarking 2004, <http://www.e-benchmarking.org/benchmarking.html>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Wissensbilanz made in Germany, Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013
- Brandner, A. et al., 2006. Wissensbilanz 2006. Leitfaden für Klein- und Mittelbetriebe. Available at: www.execupery.com/dokumente/ASSESS-A2006-Leitfaden.pdf [Zugriff 16.05.2014)
- Bullinger, H.-J., Wörner, K., Prieto, J.: Wissensmanagement heute. Daten, Fakten, Trends. IAO. Stuttgart 1997.
- Bullinger, H.-J., Warschat, J., Prieto, J., Wörner, K.: Wissensmanagement, Anspruch und Wirklichkeit: Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland. In: InformationManagement, 1/1998, 1998, S.7-23.
- Bornemann, M., & Reinhardt, R. (2008). Handbuch Wissensbilanz: Umsetzung und Fallstudien. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG.
- Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, 2003. Intellectual Capital Statements - The New Guideline. Available at: www.pnbukh.com/site/files/pdf_filer/Intellectual_Capital_Statements_-The_New_Guideline.pdf [Zugriff am 16.05.2014].
- Dückert, S.: White Paper: Prozessorientiertes Wissensmanagement. Cogneon, The Knowledge Company, Juli 2004.
- European Commission DG Research, 2006. Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs (RICARDIS). End Report. Available at: <http://www.execupery.com/dokumente/RICARDIS%20report%20version%20March%202006.pdf> (Zugriff am 12.05.2014)
- Finke, I., Will, M. and Heisig, P., 2005. *Mitarbeiterorientierte Einführung von Wissensmanagement*. Symposion Publ..
- FPE: FPE's Roadmap on Knowledge Management. Available at: <http://de.slideshare.net/fpegrantsproject/fpes-roadmap-on-knowledge-management> (Zugriff 19.05.2016)
- Gronau, N. (Ed.). Knowledge Modeling and Description Language 3.0. GITO (Berlin), 2020.
- Haun, M.: Handbuch Wissensmanagement. Springer-Verlag 2002.

Literature

- Helm, R., Meckl, R., & Sodeik, D. K. N.: Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 77(2), 211-241, 2002.
- Kaiser, T.M., Vogler, P.: PROMET I-NET, Methode für intranet-basiertes Wissensmanagement. In: Bach, V., Vogler, P., Österle, H. (Hrsg.): Business-Knowledge-Management: Praxiserfahrung mit intranet-basierten Lösungen, Berlin 1999, S.117-129.
- Mittelmann, A. 2011: Wissensmanagement Methoden/Werkzeuge, <http://www.artm-friends.at/am/km/WM-Methoden/index.html>
- North, A.: Wie deutsche Unternehmen Wissensmanagement einführen - Vergleichsstudie 1998 bis 2000. In: REFA-Nachrichten, 54(1) 2001, S.4–12
- Oelsnitz, D., Hahmann, M.: Wissensmanagement: Strategie und Lernen in wissensbasierten Unternehmen. Kohlhammer, Stuttgart 2003.
- Pfeifer, T., Vollmar, G.: *Wissensmanagement*. In: Tilo Pfeifer, Robert Schmitt (Hrsg.): [*Masing Handbuch Qualitätsmanagement*](#). 6., überarbeitete Auflage. Carl Hanser Fachbuchverlag, München/ Wien 2014, [ISBN 978-3-446-43431-8](#), Kapitel 13.
- Rimmel, G., Blom, P., Lindström, E., Persson, O., 2004. The Danish Guidelines on Intellectual Capital Reporting. Towards a European Perspective on Human Resource Disclosures? In: 6th SNEE Conference on Economic Integration in Europe. Mölle, Sweden. May 2004.
- Roehl, H.: Instrumente der Wissensorganisation. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2001.
- Stoffer, M.: Wissensmanagement in räumlich und zeitlich verteilten Projektteams. Universität Potsdam, 2007.
- Thiesse, F.: Prozessorientiertes Wissensmanagement. Dissertation Universität St. Gallen 2001.Tiwana, A.: The Knowledge Management Toolkit: practical techniques for building a knowledge management system. Prentice Hall PTR 2000.
- Thorleifsdottir, A., Claessen, E., 2006. Nordic harmonized knowledge indicators. Putting IC into Practice. Available at: www.nordicinnovation.net/_img/putting_ip_into_practice.pdf (Zugriff am 12.05.2014)
- Tiwana, A.: The knowledge management toolkit: practical techniques for building a knowledge management system. Prentice Hall PTR, 2000.
- Trillitzsch, U.: Die Einführung von Wissensmanagement: Flein b. Heilbronn, Verlag Werner Schleikert 2004.
- Wiig, K.M.: Perspectives on introducing enterprise knowledge management. Proceedings of the 2nd International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management (PAKM98) 1998.