

Umfassendes Wissensmanagement

Die Produktivität der Wissensarbeit steigern

Mag. Richard Pircher Lehrgangleiter Wissensmanagement
Zentrum für Wissens- und Informationsmanagement, Donau-Universität Krems

E-Mail: pircher@donau-uni.ac.at
WWW: <http://www.donau-uni.ac.at/wim/>
Donau-Universität Krems
Dr. Karl Dorrek Str. 30 A-3500 Krems
Telefon: +43-(0)2732-893-2332
Fax: +43-(0)2732-893-4300

R. Pircher

Überblick

- **Warum** Wissensmanagement?
- **Umfassendes** Wissensmanagement
- **Praktische Umsetzung**
- Der Kremser **Weiterbildungsansatz**



Charles Handy:

"Bereits in zahlreichen Fällen übersteigt der Wert des **intellektuellen** Kapitals von Unternehmen jenen ihres **materiellen** Kapitals um ein Vielfaches."

R. Pircher

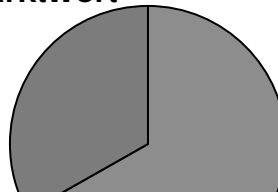
Buchwert Vs. Marktwert



Industriell dominierte
Ökonomie
der Vergangenheit:

Buchwert : Marktwert =

1 : 1,5
"Goodwill"
33%

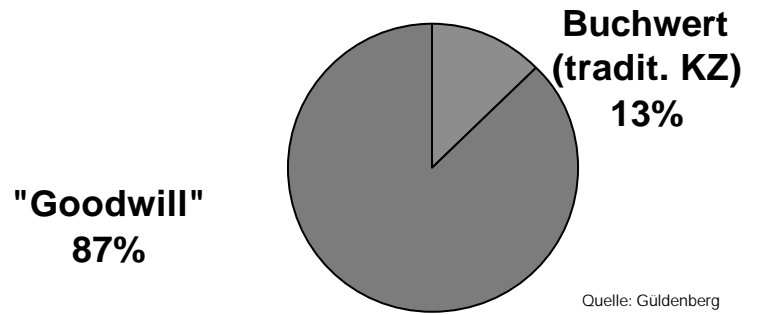


Buchwert
(tradit. KZ)
67%

Buchwert vs. Marktwert

Wissensökonomie
der Gegenwart (1997):

Buchwert : Marktwert = 1 : 8

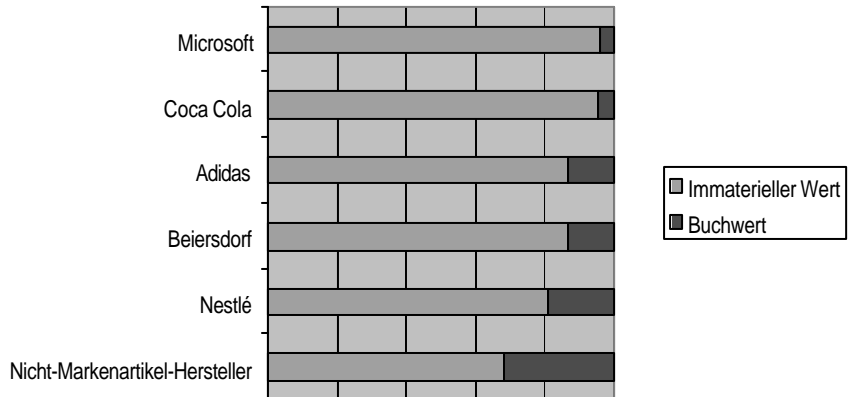


Quelle: Guldenberg

R. Pircher



Buchwert Vs. Börsenkaptalisierung



Traditionelle Kennzahlen des Managements:

- Aggregierte finanzielle und physische Inputs und Outputs (ROI, Lagerumschlag, etc.)

• Immaterielles Vermögen:

- Wird meist nicht oder ungenügend gemessen
- Kollektive Komponente wird nicht berücksichtigt
- Output wird selten gemessen
- Unterschiedlicher Maßstab für mat./immat. Vermögen

R. Pircher

Wissensmanagement – warum?



- Produktivität / Effizienz / **Effektivität erhöhen** – aber wie?
- **Bisher:** Scientific Management (Taylor)
 - Basisannahme: Der Mitarbeiter ist austauschbar, der Prozess muss optimiert



- Wissensmanagement warum?
- **Heute**: Ca. 40 % sind Wissensarbeit(er/innen), Tendenz stark steigend
 - Nur sehr bedingt austauschbar!
 - Wissensmanagement ist die Managementmethode, um die **Produktivität von Wissensarbeit(er/innen) zu erhöhen**



R. Pircher

Benötigt eine/Ihre Organisation Wissensmanagement?

- Werden Fehler wiederholt?
- Wie oft wird das Rad neu erfunden?
- Wissen Sie, was Ihre Organisation weiß?



Was wird durch Wissensmanagement verhindert ?

Beispiele:

- Wissensschrebergärten
- Abwanderung von Wissen
- Zufallsprinzip
- Datenfriedhöfe
- Doppelerfindungen
- Projektleichen

...

Quelle: Mingers C/O/NE/C/T/A

R. Pircher



Was wird durch Wissensmanagement gefördert?

Beispiele:

- Effizienzsteigerung
- Virtuelle Wissensbasis
- Innovation
- Musterwechsel
- Auseinandersetzung mit den eigenen

Grundannahmen

Überblick

- **Warum** Wissensmanagement?
- **Umfassendes** Wissensmanagement
- **Praktische Umsetzung**
- Der Kremser **Weiterbildungsansatz**

R. Pircher

Begriffe

Daten sind

codierte Beobachtungen

- Restriktion: Zahlen, Texte, Bilder
- Herausforderung: innovative, hybride Formen zu entwickeln
- Beispiel: Börsenkurs der Aktie XY



Begriffe

Information ist

ein Unterschied, der einen
Unterschied macht,
systemisch relevante Daten

- Restriktion: Information ist systemrelativ
- Herausforderung: Informationsaustausch

- Beispiel: Bedeutung des Kurses im Kontext der
Entwicklung und Wirtschaftslage

(nach H. Willke)

R. Pircher



Begriffe

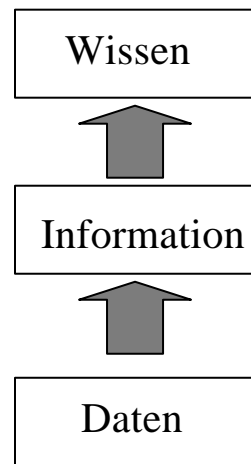
Wissen ist

Einbau von Information in
Erfahrungskontexte

- Restriktion: gemeinsame Erfahrungen, Simulation,
Fallarbeit
- Herausforderung: Wissenstransfer

Sozialisation: *erfahren,
erleben, tun*

Selektion: *als
relevant erachten*



(nach H. Willke)

R. Pircher



Unterschiede zwischen Wissen und Kapital

Kapital

- Personenunabhängig
- Schwindet, wenn geteilt
- Wird in Investitionen
abgeschrieben
- Statisch (Objekt)
- Einfach zu messen

Wissen

- Personengebunden
- Wächst, wenn ver-/
geteilt
- Gewinn an Wert, wenn
genutzt
- Dynamisch (Prozess)

- Sind selbst Eigentümer des „Wissenskapitals“
- Schlüsselfähigkeit der Führungskraft: Teams begeistern und ein Klima schaffen, in dem Leistung Spaß macht („Trainer“)
 - Motivation durch Leistungsanreize und adäquate Organisationskultur
 - Nicht mehr sagen was zu tun ist, sondern Rahmenbedingungen schaffen, für selbstgesteuerte und eigenverantwortliche Leistung
 - Machtrhetorik und –symbolik wird nicht anerkannt und demotiviert; nur Loyalität, fachliche und menschliche Autorität und Integrität überzeugen
 - Das Know-how der Wissensarbeiter definiert die Machtverhältnisse
 - Spitzenkräfte sind unabhängig; Arbeitgeber werden erpressbar

(Nach Probst/Knaese)

R. Pircher

Freiwilligkeit?



„In the knowledge economy
everybody is a volunteer.“

(Peter Drucker)

- 1. Generation (ca. 1990 - 1995)
 - *KM-Strategie ohne genaue Definition der praktischen Umsetzung*
- 2. Generation (ca. 1995 – 2000)
 - Wissen in Datenbanken erfassen
 - ... ist weitgehend als gescheitert zu betrachten
- 3. Generation (ca. 2000 ...)
 - „Man kann Wissen nicht managen, so wie man Liebe, Patriotismus oder seine Kinder nicht managen kann. Aber man kann ein Umfeld schaffen, in dem Wissen gedeiht.“
(Laurance Prusak, 1998)

(Quelle: Peter Schütt) R. Pircher

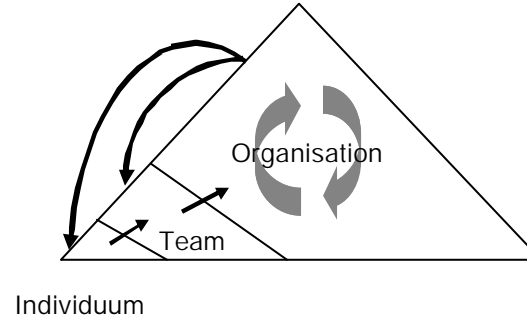


Definition

Wissensmanagement ist

ein **Führungsansatz**,
der sich intensiv damit beschäftigt, die
organisatorische Intelligenz eines Unternehmens zu
steigern,
um in der Zukunft **wirksam handeln** zu können
und um die **Strukturen so zu gestalten**,

Vom Individuum zum Team zur Organisation und zurück



R. Pircher

Die fünf Disziplinen einer Lernenden Organisation nach Senge



- ↪ **Personal Mastery:** Die Disziplin, zu erkennen, was unsere wahren Ziele sind und diese konsequent zu verwirklichen.
- ↪ **Mental Models:** Die Disziplin, unsere eigenen Weltbilder zu reflektieren und zu erkennen, wie diese Weltbilder unsere Handlungen beeinflussen.
- ↪ **Team Learning:** Die Disziplin, kollektive Intelligenz zu entwickeln.
- ↪ **Shared Vision:** Die Disziplin, ein gemeinsames Verständnis für das aufbauen, was Menschen gemeinsam in einer Organisation erreichen wollen.

- **Warum** Wissensmanagement?
- **Umfassendes** Wissensmanagement
- **Praktische Umsetzung**
- Der Kremser **Weiterbildungsansatz**

Umfassendes Wissensmanagement



- Strategie
 - » Wissensziele, - visionen, ...
- Struktur
 - » Anreizsysteme zum Wissenstransfer, Karrierewege, Kommunikationswege, ...
- Prozesse
 - » Abläufe von Wissensprozessen, Transparenz

- Kultur
 - » Werte, die Wissenstransfer fördern oder behindern, Umgang mit Fehlern und Konflikten, Führungsstil, ...
- Personal
 - » individ. Handlungsspielräume, Raum für Kreativität, ...
- Technologie
 - » Intranet, Extranet, ...
- räumliche Architektur
 - » Bürogestaltung, Kommunikationsecken, ...

Quelle: Mingers C/O/NE/C/T/A

R. Pircher

7 Schritte zum praktischen Wissensmanagement



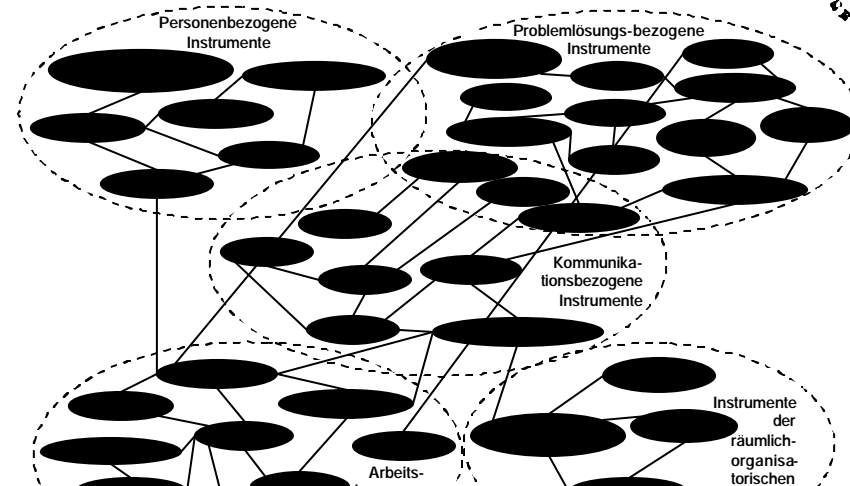
- **Wissensmanagement-Bedarf erheben**
Welches Problem soll bei uns durch WM gelöst werden?
- **Wissensvision/-ziele formulieren**
Welches Wissen brauchen wir zukünftig?
- **Wissensmanagementprozeß initiieren**
Wie wollen wir das WM als sozialen Prozeß einführen?
- **Wissensbestand/-aktivitäten mappen**
Wer verfügt über, wer entwickelt wie welches Wissen?
- **Wissensmanagementaktivitäten entwerfen**
Welche Anreizsysteme und Instrumente sind erforderlich, um Wissen zu entwickeln - Wissen zu verteilen - Wissen nutzbar zu machen?
- **Wissensmanagementaktivitäten umsetzen**

- Wissenorientierte Kultur bzw. vertrauensvolle Kultur
 - Technische und organisatorische Infrastruktur
 - Unterstützung durch das Topmanagement
 - Kopplung an wirtschaftlichen Nutzen oder Branchenerfolg
 - Klarheit in Vision und Sprache
 - Wirksame Motivationshilfen
 - Das richtige Mass an Prozessorientierung (Wissensprozesse) und so wenig Zusatzaufwände wie möglich
 - Ein gewisses Mass an Wissensstruktur
 - Multiple Kanäle für den Wissenstransfer
- ➔ Geschickte Priorisierung für das jeweilige Unternehmen

Quelle: nach Davenport/Prusak 1999, 292ff

R. Pircher

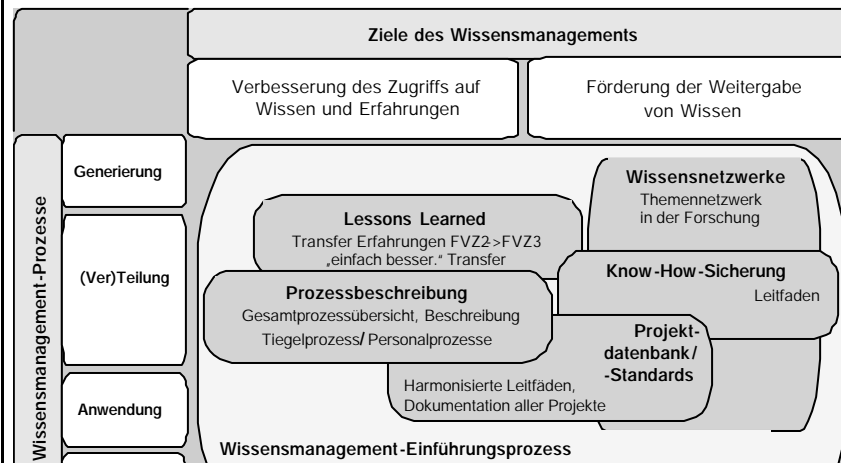
Werkzeug-Übersicht



- Arbeitsbezogen
 - Job Rotation / Enlargement / Enrichment, Qualitätszirkel, Gruppenarbeit, etc.
- Problemlösungsbezogen
 - Gelbe Seiten, KVP, Systemsimulation, etc.
- Personenbezogen
 - Karriereplanung, Coaching/Mentoring, Austrittsbarrieren, etc.
- Kommunikationsbezogen
 - Leitbild/Vision, Storytelling, Dialog, etc.
- Technologische Infrastruktur
 - Intranet, Internet, Datenbanken, Expertensysteme, etc.
- Räumlich-organisatorische Infrastruktur
 - Space Management, Knowledge Broker, Think Tank, etc.

R. Pircher

Fallbeispiel: VOEST Alpine Stahl



- ... gruppieren sich um bestimmte Wissensbereiche oder -inhalte
- ... nutzen den Effekt von Synergie gegenüber Netzwerken von Einzelnen
- ... machen Transfer von und Zugriff auf Wissen personenunabhängiger
- ... halten Wissen dauerhaft in der Organisation

Quelle: Fürnkranz

R. Pircher

SCHRITTE ZUR ERRICHTUNG VON WISSENSGEMEINSCHAFTEN

- EVENTUELL: ERARBEITEN EINER WISSENSVISION (top-down-bottom-up)
- DURCHFÜHREN EINER NETZWERKANALYSE
- ERSTELLEN EINER WISSENSLANDKARTE
- GRÜNDUNG VON WISSENSGEMEINSCHAFTEN
- GRÜNDUNG EINER STEUERGRUPPE (KNOWLEDGE MANAGEMENT TEAM)
- VERNETZUNG DER WISSENSGEMEINSCHAFTEN UNTEREINANDER



PROJEKTGRUPPEN

ARBEITS- UND

PROJEKTGRUPPEN

- klarer Arbeitsauftrag
- differenzierte Binnenstruktur
- zeitliche Begrenzung
- klare Abgrenzung nach außen
- klare Commitments
- Führungskraft

WISSENS-

GEMEINSCHAFTEN

- kein Arbeitsauftrag
- kaum Binnenstruktur
- keine zeitliche Grenze
- Mitgliedschaft für Alle möglich
- keine Commitments
- Verantwortliche/r

Quelle: Fürnkranz

R. Pircher

VORAUSSETZUNGEN FÜR FUNKTIONIERENDE WISSENSGEMEINSCHAFTEN

- Sponsor oder Verantwortliche/r
- Freiwilligkeit als Grundprinzip
- so wenig Commitments als möglich
- periodischer Face-to-Face Kontakt
- Offenheit nach außen / Identität nach innen
- Bereitschaft zur Wissensweitergabe



- **Warum** Wissensmanagement?
- **Umfassendes** Wissensmanagement
- **Praktische Umsetzung**
- Der Kremser **Weiterbildungsansatz**

Lehrgang Prof. MSc Wissensmanagement Inhalte



- Berufsbegleitend, geblockter Unterricht,
4 Semester

Inhalte:

1. Konzepte des Wissensmanagements
2. Wissensmanagement interdisziplinär
3. Instrumente, Methoden und Praktiken
4. Technikorientiertes Wissensmanagement

*Danke für die
Aufmerksamkeit!*

Kontakt:

Mag. Richard Pircher

E-Mail: pircher@donau-uni.ac.at

WWW: <http://www.donau-uni.ac.at/zimt/>

Donau-Universität Krems, Dr. Karl Dorrek Str. 30, A -3500 Krems

Telefon: +43-(0)2732-893-2332

Fax: +43-(0)2732-893-4300