

Beratung im Fokus

Josef Herget · Robert Bodenstein *Hrsg.*

Isabella Mader

Wissensmanagement erfolgreich umsetzen

Praxisleitfaden mit Self-Check,
Toolselektionshilfe und Toolbox.
ISO 9001:2015 konform



Springer Gabler

Beratung im Fokus

Reihe herausgegeben von
Josef Herget, Research & Solutions
Excellence Institute
Wien, Österreich

Robert Bodenstein, Infomanagement
Unternehmensberatung
Wien, Österreich

Die Reihe Beratung im Fokus adressiert aktuelle Themen aus dem Umfeld der Beratung. Inhaltlich wird ein weiter Bogen gespannt: Es werden neue Branchenentwicklungen thematisiert, aktuelle Trends aufgegriffen, innovative Methoden vorgestellt und neue Themenschwerpunkte reflektiert. Die Themen weisen eine hohe Relevanz für die Profession der Unternehmensberater, Coaches und Trainer auf. Neben den Beratern selbst gewinnen ebenso die Nutzer von Beratungsleistungen einen Einblick in die Arbeitsweise und aktuelle Herausforderungen der Beratungsbranche. Die Reihe hat den Anspruch praxisrelevant, umsetzungsorientiert und innovativ in der Auswahl und Aufbereitung der Reihentitel zu sein.

Isabella Mader

Wissensmanagement erfolgreich umsetzen

Praxisleitfaden mit Self-Check,
Toolselektionshilfe und Toolbox. ISO
9001:2015 konform



Springer Gabler

Isabella Mader
Excellence Research
Wien, Österreich

ISSN 2731-4952

ISSN 2731-4960 (electronic)

Beratung im Fokus

ISBN 978-3-662-66762-0

ISBN 978-3-662-66763-7 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-66763-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Wissen ist die zentrale Ressource moderner Volkswirtschaften. Für Unternehmen ist der Umgang mit dieser Ressource essenziell für ihre Zukunftsfähigkeit. Allerdings wurde das bewusste Managen des Wissens erst sehr spät als eine wichtige betriebliche Aufgabe erkannt. Die Verfügbarkeit von Wissen wurde lange als selbstverständlich betrachtet, eine gezielte Beschäftigung mit den optimalen Bedingungen zu seiner Verfügbarkeit und Nutzung als nicht notwendig erachtet. Eine gesonderte Zuständigkeit für das Wissensmanagement in Unternehmen gab es noch vor 20 Jahren in der betrieblichen Praxis kaum. Das hat sich nun wesentlich geändert. Das Wissensmanagement ist zwischenzeitlich erwachsen geworden. Ein gewaltiger Professionalisierungsschub setzte in den letzten Jahrzehnten ein. Wissensmanagement ist endlich in der Praxis angekommen – könnte man meinen. Ist es das wirklich? Immerhin scheint in der Unternehmenspraxis mittlerweile unumstritten zu sein, das Wissen und der Umgang mit dieser Ressource zu den kritischen Erfolgsfaktoren zu zählen. Der bisherige Weg war und ist allerdings noch von zahlreichen Stolpersteinen gesäumt. Die Technik hat kurzzeitig den Begriff gekapert und schnelle Lösungen versprochen. Die Ernüchterung in der Praxis hat sich jedoch rasch eingestellt. Im Arbeitsalltag konnten häufig nicht jene Produktivitätssteigerungen lukriert werden, die angestrebt wurden. Der methodische Ansatz, wie man die sensible Ressource Wissen von den Mitarbeitenden für die Mitarbeitenden am besten organi-

siert, war zu kurz gegriffen oder wurde schlicht vollständig vernachlässigt. Das Repertoire geeigneter Instrumente ist zwar weitgehend bekannt, es fehlte aber lange ein abgesichertes Framework, das die einzelnen Puzzlestücke des Wissensmanagements optimal aufeinander und auf die Geschäftsstrategie abstimmt und in diese integriert. Denn eines ist klar: Wissensmanagement fängt bei den Wissensträgern an und endet auch bei diesen, indem die zahlreichen vorhandenen Kompetenzen, Erfahrungen und das umfangreiche informelle Wissen verknüpft werden.

Wissensmanagement kann nicht mit Technologie allein gelöst werden. Ohne eine systematische, nachvollziehbare Vorgehensweise und ohne die Einbeziehung repräsentativer Stakeholder gehen sämtliche Initiativen zur Optimierung des Wissensflusses fehl. Das Buch von Isabella Mader setzt genau hier an. Es bietet eine kompakte Orientierung zum Thema Wissensmanagement und dessen Gestaltungsmöglichkeiten. Systematisches Vorgehen steht dabei im Vordergrund – und das ist die besondere Stärke dieses Buches. Neben der Einbeziehung des wissenschaftlichen State of the Art integriert es auch die zahlreichen Erfahrungen, die die Autorin in vielfältigen Projekten in und mit der Praxis gewonnen hat. Der entstandene Leitfaden kann sowohl von internen und externen Beratern als auch von den zuständigen Fachleuten in der Organisations- und Personalentwicklung genutzt werden. Gleichzeitig bietet das Buch aber auch dem Management selbst zahlreiche umsetzbare Hinweise, wie sie Wissensmanagement in ihrer Organisation und in ihrem Team erfolgversprechend verankern können. Die mitgelieferte Toolbox ordnet die zahlreichen Instrumente in einen Kontext ein und die Toolselektionshilfe hilft bei der Auswahl entsprechender Instrumente, die eine nachhaltige Verbesserung des eigenen Wissensmanagements ermöglichen.

Das Buch stellt einen Meilenstein in der Entwicklung von Wissensmanagement dar: Es kann als das Werkzeug dienen, mit dem Strategien und Konzepte zum Management von Know-how mit Leben gefüllt werden können. Wissensmanagement kommt damit endlich in der Praxis an. Isabella Mader liefert dazu einen wichtigen und entscheidenden Beitrag. Die Leser werden es sicherlich zu schätzen wissen.

Prof. Dr. Josef Herget

Inhaltsverzeichnis

1	Zur Einführung: Warum dieses Buch?	1
	Literatur	7
2	Die Welt des Wissens in Organisationen im Wandel	9
2.1	Begriffsverständnis	9
2.1.1	Von Information zu Wissen und Kompetenz	9
2.1.2	Wissen und Gedächtnis	13
2.1.3	Wissen und Lernen: am besten informell und vernetzt	15
2.2	Konzeptverständnis	16
2.2.1	Informationsmanagement	16
2.2.2	Wissensmanagement	17
2.2.3	Neues Arbeiten/New Work	24
2.3	Rahmenbedingungen der Wissensarbeit von heute	26
2.3.1	Informationsflut	26
2.3.2	Informationsverhalten und Unterbrechungskultur	29
2.3.3	Kommunikationsflut	35
2.3.4	Zusammenarbeitskultur	36

2.3.5	Digitalisierung, menschliche und künstliche Intelligenz	37
2.3.6	Gesundheit und Arbeitswelt	39
	Literatur	41
3	Wissen als zentraler Wettbewerbsfaktor	45
3.1	Probleme im Umgang mit Wissen	46
3.1.1	Fehlende Strategie, fehlendes Strategie-Alignment	46
3.1.2	Individuum: Kompetenz & Wissenstransfer	47
3.1.3	Kultur, Management und Gesundheit	49
3.1.4	Produktivitätsprobleme	51
3.1.5	Kollaboration: Probleme in der Zusammenarbeit	52
3.1.6	Technologie, Digitalisierung	54
3.1.7	New Work: Mannigfache Missverständnisse	55
3.2	Erfolgsfaktoren und Lessons Learned	57
3.2.1	Unterstützung durch das Top-Management	58
3.2.2	Strategie-Alignment: Abstimmung auf die Geschäftsstrategie	59
3.2.3	Institutionalisierung von Wissensmanagement	60
3.2.4	Kompetenzaufbau im Wissensmanagement	60
3.2.5	Gemeinsame Gestaltung	61
3.2.6	Systematisches, strukturiertes Vorgehen	61
3.2.7	Nutzenorientierung	62
3.2.8	Integration in die allgemeinen Geschäftsprozesse	62
3.2.9	Dranbleiben: Aktivitäten über lange Zeit durchhalten	62
3.2.10	Der Aufwand sollte dem Effekt angemessen gegenüberstehen	63
3.2.11	Mitarbeiter stehen nicht in Konkurrenz	63
3.2.12	Quick Wins und überschaubare Vorhaben	64
3.3	Wie arbeiten wir mit Erfolgsfaktoren?	65
	Literatur	66

4	Warum ein eigenes Framework?	69
4.1	Theoretischer Bezugsrahmen	69
4.2	Wissensmanagement heute	71
5	Knowledge Excellence: Vorgehen und Konzept	73
5.1	Ihr Wissensmanagement ist ISO 9001:2015 konform	74
5.2	Praktische Umsetzung: Wie Sie vorgehen	75
5.2.1	Der Auftrag	75
5.2.2	Kern-Team und gemeinsame Projektentwicklung	76
5.2.3	Strategie-Alignment	76
5.2.4	Der Kick-off und das Team-Briefing	77
5.2.5	Der Self-Check: Bedarfe systematisch feststellen	79
5.2.6	Auswertung, Priorisierung und Ziele	83
5.2.7	Erst jetzt! Methodenwahl mit Tool- Selektionshilfe & Toolbox	85
5.2.8	Wie Wissensmanagement im Alltag ankommt: Integration in die Prozesse!	86
5.2.9	Evaluierung und Kennzahlen: Ja, es gibt sie wirklich!	86
5.3	Integriertes Management: Knowledge Excellence als Teil der INTEGRATED MANAGEMENT EXCELLENCE	89
	Literatur	91
6	Die Toolbox	93
6.1	Der Quick-Check für Eilige	94
6.2	Agiles Management	94
6.3	Blog, Vlog/Podcast, Forum	100
6.4	Briefing/Management Briefing	102
6.5	Business Talk	102
6.6	Coaching oder Sparring-Partner	103
6.7	Communities of Practice (CoP)	104
6.7.1	Wie Communities entstehen	104
6.7.2	Wie Communities fortbestehen	105

6.7.3	Wie Organisationen und Communities blühen: Systemische Prinzipien	106
6.8	CRM (Customer Relationship Management)	108
6.9	Datenbank	108
6.10	Debriefing	109
6.11	Disney-Methode	110
6.12	Dokumentenmanagement	110
6.13	e-Learning	112
6.14	Enterprise Search	113
6.15	Etikette	114
6.16	Expert Debriefing (Wissensstafette)	116
6.17	FAQ (Frequently Asked Questions)	119
6.18	First-Level-Support	120
6.19	Frei-Räume	120
6.20	Führungsaufgabe	121
6.21	Großgruppen-Formate	122
6.21.1	Barcamp (auch: Unkonferenz)	122
6.21.2	Design Thinking	122
6.21.3	Open Space	123
6.21.4	World Café	123
6.22	Home-Office	124
6.23	Informationsdesign	125
6.23.1	Elevator Pitch, Abstracts, Management Summaries	126
6.23.2	Infografiken	127
6.24	Informations- und Medienkompetenz-Training	127
6.25	Job-Rotation	129
6.26	Junior-System	129
6.27	Kollaborationsplattform/Intranet	130
6.28	Kongresse & Tagungen	131
6.29	Künstliche Intelligenz, Bots, Digitalisierung & Co	131
6.30	KVP – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	133
6.31	Leitbild-Prozess	133
6.32	Lessons Learned	135

6.33 Meeting- und Kommunikationsformate	135
6.33.1 Meeting-Formate	136
6.33.2 Informationsformate	136
6.33.3 Kommunikationsformate	136
6.34 Meeting-Kultur	136
6.35 Mentoring und Patensysteme	137
6.35.1 Patensystem	137
6.35.2 Mentoring	137
6.35.3 Reverse-Mentoring	138
6.36 Mitarbeitenden-Gespräch Plus	138
6.37 Navigation	138
6.38 Netzwerke	139
6.39 Onboarding, Einschulung	139
6.40 Organisationsstruktur	140
6.41 Prozesse & Erledigungsstandards	140
6.42 Quiet Time	141
6.43 Schnittstellen-Workshop	141
6.44 Skills-Datenbank	142
6.45 Storytelling	143
6.46 Trade-off: Weglassen!	143
6.47 Trainingspläne/Schulungspläne	144
6.48 Tutorials, Handbücher, Checklisten	144
6.49 Vereinbarungen	144
6.50 Walking Meetings	145
6.51 Wiki	145
6.51.1 Vorteile und Funktionalitäten von Wikis	146
6.51.2 Erfolgsfaktoren und beliebteste Fehler	146
6.52 Wissensbilanz (Intellectual Capital Reporting)	147
6.52.1 Der Buchwert-Ansatz	148
6.52.2 Der Reporting-Ansatz	148
6.53 Wissenslandkarte	149
6.54 Wissensrisikoanalyse	150
Literatur	151

7	Best Practice: Knowledge-Excellence-Fallstudien	153
7.1	Umsetzung im Konzern-Umfeld: Otto Group	153
7.2	Umsetzung ÖBB-Konzern (Österreichische Bundesbahnen)	154
7.3	Umsetzung in der öffentlichen Verwaltung: Magistrat der Stadt Wien – „wien mags wissen“	155
7.4	Knowledge Excellence in der Industrie: Leitz Austria	158
7.5	Umsetzung KMU/Gewerbe: rauhofer Elektrotechnik	159
7.6	Wissensmanagement im Stadtfernsehen und in den Wohnungen von Mozart und Hundertwasser	160
	Literatur	162
8	Wissen und Arbeit: Ausblick und Resümee	165
8.1	Reinventing Organizations: Frederic Laloux	165
8.2	The Age of Agile: Stephen Denning	166
8.3	Redesigning Work: Lynda Gratton	167
8.4	Beyond Budgeting	167
8.5	Das RenDanHeYi-Modell: Zhang Ruimin/Haier	168
8.6	Holacracy: Brian Robertson	169
8.7	Humanocracy: Gary Hamel & Michele Zanini	169
8.8	Die Netzwerkorganisation: Knowledge Excellence in der Praxis	170
	Literatur	173
9	Epilog	175
9.1	Die Zeit von Wissensmanagement ist gerade erst angebrochen	176
9.2	Weiterführende Materialien: Es geht weiter!	176
	Literatur	177



1

Zur Einführung: Warum dieses Buch?

1995:

„Kann ich dich etwas fragen?“

„Schön dich zu sehen! Komm herein, setz dich. Kaffee?“

2022:

„Nur ganz kurz ...“

„Lasst mich doch endlich arbeiten!“

Die Menge an Wissen und Informationen im Arbeitskontext hat sich in den letzten Jahrzehnten dramatisch verändert. Wir gehen im Kommunikationsstress und in der Informationsflut unter, die Produktivität von Wissensarbeitern bleibt deutlich hinter den Erwartungen, unproduktive Meetings und Unterbrechungskultur lähmen Expertinnen und Experten. Das Fazit: Unsere Arbeitsmethoden, unsere Prozesse und Strukturen, unser Informations- und Kommunikationsverhalten sind für diese neuen Realitäten nicht mehr adäquat. Was tun? Wir brauchen neue Konzepte und neue Lösungen, um Wissensarbeit im 21. Jahrhundert produktiv zu machen. Diese werden Sie in diesem Buch finden.

Die Herausforderung des 20. Jahrhunderts war die Steigerung der Produktivität manueller Arbeit, während der wichtigste Beitrag von Ma-

nagement im 21. Jahrhundert sein wird, die Produktivität der Wissensarbeit zu erhöhen, schrieb Peter Drucker (1999) in der ersten Auflage seines Werks „Management Challenges for the 21st Century“. Produktivität – insbesondere die Produktivität von Wissensarbeit und Know-how, unsere Innovationskraft und Freude sollen zurückgewonnen oder erhalten werden. Zukunft will gestaltet werden. Es geht um nichts weniger als um die Leistungsfähigkeit, die Gesundheit und die Zukunftsfähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder – und darum, wie wir all dies gemeinsam sicherstellen. Im großen Zusammenhang zeigt sich, dass wir vor der Herausforderung einer ganzen Generation stehen, das industriegesellschaftliche Mindset und dessen Arbeitsorganisation zu überwinden, weil es uns lähmt und ausbrennt. Dazu müssen wir Zusammenarbeit und Wissensarbeit so anpassen, dass die Zukunft jene Erfolgsgeschichte genutzten Wissens, generierten Wohlstands und inspirierender Arbeitskultur wird, die einer Gesellschaft des 21. Jahrhunderts würdig ist.

Warum jetzt ein Buch über Wissensmanagement?

Die Disziplin Wissensmanagement hat inzwischen einen Entwicklungsstand erreicht, der es erlaubt, Wissens-, Informations- und Produktivitätsprobleme von Organisationen systematisch zu lösen. Die Disziplin ist gereift. Überwiegend noch nicht die Praxis.

Auf die Frage, weshalb Einstein seinen Studierenden jedes Jahr das gleiche Examen gab, antwortete er: „Die Antworten haben sich geändert.“ (Tracy, 2015)

Der Anspruch, Wissensarbeit produktiv zu machen, wurde bislang nicht flächendeckend eingelöst. Mit Informations- und Kommunikationsverhalten der 1970er oder auch der 1990er verschlimmern wir unsere Situation inmitten von Informationsflut aktuell noch, legen einander mit Unterbrechungskultur lahm, verlangsamen unsere Organisationen mit künstlich überzüchteten (internen und externen) Regelwerken immer mehr und brennen sie aus. Bei jährlich verdoppelten Informationsmengen arbeiten wir mehr und schneller – bis zur Erschöpfung, obwohl sich diese Rechnung ohnehin nie ausgehen wird. Mehr Mitarbeiter als

Lösung? Eine jährliche Verdoppelung der Belegschaft? Nicht realistisch, nicht sinnvoll. **Wir müssen nicht mehr und nicht schneller arbeiten, sondern anders.**

Die Fragen sind die gleichen geblieben. Die Antworten müssen sich ändern.

Die Hoffnung, dass uns die Informationstechnologie retten wird, ist enttäuscht worden: Die Prozessorgeschwindigkeit vermehrt sich um ein Vielfaches im Vergleich zur Vermehrung der Informationsmengen und wir suchen so lange nach Informationen wie vor 20 Jahren. Mit Beschleunigung ist auch dieser Wettlauf nicht zu gewinnen. Könnte Digitalisierung die Rettung bringen? Dann nicht, wenn wir Papier-Prozesse 1:1 zu digitalen Workflows machen, statt die Prozesse selbst zu überdenken und neu zu ordnen.

Wo liegt nun eigentlich das Problem? Eine der Schlüssel-Ressourcen des 21. Jahrhunderts liegt also in Information und Wissen. Stehen wir da überwiegend bei reaktiv und systematisch optimiert? Machen wir Wissensmanagement „so nebenbei mit“ statt es proaktiv zu betreiben, so dass es eine veritable Rendite bringt? Ertappt?

Die Lösung liegt in einer systematischen Vorgehensweise, in der Professionalisierung des Wissens- und Informationsmanagements, in neuen Antworten auf neue Herausforderungen.

Dennoch hadern bis heute viele Organisationen damit, das organisationskritische Wissen angemessen verfügbar und produktiv zu machen und zu nutzen. Nach so langer Zeit sollte ein Management-Thema eigentlich als gelöst gelten können, wie das etwa auch bei Prozessmanagement, Qualitätsmanagement oder Risikomanagement der Fall ist. Bei Wissensmanagement hingegen scheint in vielen Organisationen der Bedarf dringender zu werden. Von „Problem gelöst“ kann in vielen Fällen keine Rede sein. Bis heute führen viele Organisationen unzusammenhängend ein Tool oder eine Methode nach der anderen ein, beliebig und ohne Bedarfserhebung. Schließlich werden die intendierten Ziele nicht erreicht (falls es überhaupt welche gab). Kollaborationsplattformen und sogenannte „Wissensmanagement-Datenbanken“, die ein einsames Dornröschen-Dasein fristen, sind an der Tagesordnung.

Typische Herausforderungen im Wissensmanagement heute im Schnelldurchlauf

Wissensverlust: Während wir annehmen, dass alles Wissen dokumentierbar oder recherchierbar wäre, geht organisationskritisches Wissen in Pension oder zur Konkurrenz.

Unterbrechungskultur: Wir gehen mit einem Informationsverhalten der 1970er oder der 1990er in eine Arbeitsumgebung der 2020er-Jahre und entwickeln Tools, die noch mehr Unterbrechungen generieren. Mit unnötigen Unterbrechungen verdoppeln wir die Fehlerrate (Altmann et al. 2013) und konsumieren ohne Mehrwert bis zu 40 Prozent der Tagesarbeitszeit (Brown 2014; BAuA 2019; Baethge und Rigotti 2013). 40 Prozent!

Informationsflut: Wir erhöhen die Informationsmengen, um Rückfragen zu reduzieren, und erreichen das Gegenteil: mehr Rückfragen, schlechtere Entscheidungen, mehr Fehler (Altmann et al. 2013; Roetzel 2019; Udemy 2018; Mark et al. 2005).

Suchzeiten: Wir suchen im Durchschnitt der Büroarbeit eine bis drei Stunden (!) pro Person und Tag nach Informationen (Starmind 2021; Zapier 2021). Mit geeignetem Informationsmanagement wird Suchzeit zu einer vernachlässigbaren Größe (Verberne et al. 2019). Dieses Buch betrachtet deshalb Informationsmanagement mit.

Zusammenarbeitskultur: Die Liste der Probleme beginnt mit unproduktiven Meetings und endet im Konkurrenzverhalten von Bereichen und Personen (Udemy 2018; Zapier 2021).

Tool-Inflation: Wir wechseln hunderte Male pro Tag zwischen 35 verschiedenen Applikationen: Dieses haarsträubende Ergebnis von 5 Millionen analysierten Arbeitsstunden in einer Pega-Studie aus 2018 lässt alle Alarmglocken schrillen (Pega 2018).

Wie kann nun Wissensmanagement helfen?

Zeitgemäßes Wissensmanagement

- ist von der Gesamtstrategie einer Organisation abgeleitet,
- wird prinzipiell gemeinsam erarbeitet,

- stellt systematisch mithilfe eines Self-Checks und im Wege über Diskussion (nicht über das Bilden von Mittelwerten!) die konkreten Bedarfe fest,
- wählt mithilfe einer Tool-Selektionshilfe passende Methoden aus,
- wird in die Prozesse integriert und wird damit Teil der laufenden Aufgaben,
- stiftet messbaren Nutzen.

Wie geht dieses Buch vor?

Wenn Sie Berater sind oder wenn Sie ein Wissensmanagement-Projekt intern leiten, bietet dieses Buch – neben dem erprobten Knowledge-Excellence-Vorgehensmodell für die Einführung und den Betrieb von Wissensmanagement – einen fundierten fachlichen Hintergrund zu Wissens- und Informationsmanagement, der für Management-Entscheidungen, für Beratung und Projektleitung relevant ist. Dieses Hintergrundwissen erlaubt einerseits, die Vielfalt der betrieblichen Herausforderungen im Wissensmanagement beurteilen und einordnen zu können und andererseits, Mitarbeitende geeignet mitzunehmen, auf Vorbehalte eingehen und Hintergründe erklären zu können. Nach der fachlichen Einführung ins Wissensmanagement wird in diesem Buch das Vorgehensmodell für die Einführung und den laufenden Betrieb von Wissensmanagement in der Praxis erläutert.

Kap. 2 bietet eine Übersicht über die in diesem Buch verwendeten Begriffe, beginnend bei **Information und Wissen** bis hin zu Kompetenz, sowie über die Rolle von Wissen in Organisationen gestern und heute. Darauf aufbauend widmet sich dieses Kapitel den mit diesen Grundbegriffen verbundenen Konzepten, insbesondere **Informationsmanagement, Wissensmanagement** und dessen Weiterführung im neuen Arbeiten (**New Work**). Polanyi und Drucker formulierten als frühe Vordenker von Wissensmanagement den Anspruch führender Organisationen des 21. Jahrhunderts, Wissensarbeit produktiv zu machen und daraus einen Vorteil im Wettbewerb, bei Reaktionsschnelligkeit und bei Innovation zu erzielen. Während modernes Wissensmanagement gereift ist und diesen Anspruch längst einlösen kann, befinden sich viele Organisationen und