



X . media . press

**Michael Broßmann  
Wilfried Mödinger**

X.media.press ist eine praxisorientierte Reihe zur Gestaltung und Produktion von Multimedia-Projekten sowie von Digital- und Printmedien.

# Praxisguide Wissens- management

**Qualifizieren in Gegenwart und  
Zukunft. Planung, Umsetzung und  
Controlling in Unternehmen**



**Springer**

X . media . press



Michael Broßmann · Wilfried Mödinger

# Praxisguide Wissensmanagement

Qualifizieren in Gegenwart und Zukunft.  
Planung, Umsetzung und Controlling in  
Unternehmen

Prof. Dr. Michael Broßmann  
Automotive Engineering  
Hochschule Esslingen  
Kanalstr. 33  
73728 Esslingen  
Deutschland  
michael.brossmann@hs-esslingen.de

Prof. Dr. Wilfried Mödinger  
Hochschule der Medien  
Stuttgart Media University  
Nobelstr. 10  
70569 Stuttgart  
Deutschland  
moedinger@hdm-stuttgart.de

ISSN 1439-3107

ISBN 978-3-540-46224-8

e-ISBN 978-3-540-46225-5

DOI 10.1007/978-3-540-46225-5

Springer Heidelberg Dordrecht London New York

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

© 2011 Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk- sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Einbandgestaltung:* KünkelLopka, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Praxisguide Wissensmanagement

<b>1</b>	<b>Managen von Wissen als eigenständige Disziplin?</b> .....	3
<b>2</b>	<b>Was ist Wissen?</b> .....	9
<b>3</b>	<b>Wie ist Wissensmanagement verortet?</b> .....	15
3.1	Managen von Wissen.....	17
3.2	Der Mikrokosmos von Wissensmanagement.....	26
3.3	Der Makrokosmos von Wissensmanagement.....	31
<b>4</b>	<b>Praxisguide Wissensmanagement: Anspruch und Wirklichkeit?</b> .....	39
	<b>Literaturverzeichnis zu Teil I</b> .....	45

## Teil II Der Mikrokosmos des Wissensmanagements

<b>1</b>	<b>Mikrokosmos und Wissensmanagement – Gang der Untersuchung...</b>	51
<b>2</b>	<b>Wissensmanagement – State of the Art</b> .....	53
2.1	Bezugsrahmen – Orientierung für Wissensmanagement .....	53
2.1.1	Ausgangssituation .....	53
2.1.2	Entwicklung und Umgang mit Wissen in Organisationen .....	57
2.1.3	Voraussetzungen, Anforderungen und Auswirkungen auf alle Beteiligten im Umgang und Managen von Wissen .....	58
2.2	Präsenz-Learning – Qualifizierung in klassischer Form.....	60
2.2.1	Referenzmodell zur Theorie von Lernen und Lehren.....	60
2.2.2	Präsenz-Learning für die Arbeitswelt.....	66
2.2.3	Event Learning.....	75

2.3	Distance Learning – Relativierung von Ort, Zeit und Raum .....	81
2.3.1	Szenarien zum gegenwärtigen elektronischen Lernen und Arbeiten .....	85
2.3.2	Begriffliche Abgrenzungen und Referenzmodell zur Integration von elektronischem Lernen, Lehren und Arbeiten .....	91
2.3.3	Distance Learning – Tools für die Wissensvermittlung .....	95
2.4	Plattformen und Portale – Wissensproduktion, Wissensorganisation und Wissensvermittlung für Lernen und Qualifizieren .....	130
2.4.1	Content Management und Learning Management .....	130
2.4.2	Content-Management-System .....	132
2.4.3	Learning-Management-System .....	137
2.4.4	Integratives Learning-Content-Management-System.....	141
2.5	Vom Learning-Content-Management-System zum Blended Learning und Knowledge Management .....	145
2.5.1	Blended Learning im Übergang vom traditionellen zum zukünftigen Lernverständnis .....	147
2.5.2	Wissensmanagement: Wissensarbeit und Wissensmanagement-Systeme .....	156
2.5.3	Konvergenzen und Divergenzen von Lernen, Qualifizieren und Wissensmanagement .....	164
2.6	Der Mensch im Mikrokosmos des Wissensmanagements .....	169
<b>3</b>	<b>Wissensmanagement – heute und morgen</b> .....	<b>175</b>
3.1	„Imaginäre Schwelle“ – Comics zur Distanzierung und Inspiration .....	175
3.2	„Training Adventure Park“ – eine Entdeckungsreise in eine reale und utopische Welt des Wissens.....	177
<b>4</b>	<b>Wissensmanagement – Perspektiven für die Zukunft</b> .....	<b>187</b>
4.1	Quo vadis Wissensgesellschaft, Wissensorganisation und Wissenstechnik – Thesen zur Genese und Zukunft von Wissen, Handeln und Können.....	188
4.1.1	Divergenz von Lebensalter und Lernen! .....	191
4.1.2	Konvergenz von Lernen und Informieren? .....	194
4.1.3	Präsenz-Learning versus Distance Learning .....	198
4.1.4	Wissensbausteine für Kompetenzlücken.....	202
4.1.5	Formales und informelles Lernen.....	205
4.1.6	Verhaltenstraining dominiert Fachtraining.....	209
4.1.7	Spiel und Spaß beim Lernen?.....	213
4.1.8	Eigeninitiative bei der Qualifizierung .....	217
4.1.9	Der Trainer: Fachexperte oder Moderator? .....	219

- 4.2 Quo vadis Wissensarbeit und Wissensarbeiter –  
visionäre Szenarien zur Genese und Zukunft von Wissen,  
Handeln und Können ..... 223
- 4.3 Quo vadis Wissensmanagement –  
Zusammenfassung und Ausblick ..... 246

**Literaturverzeichnis zu Teil II..... 253**

**Teil III Der Makrokosmos des Wissensmanagements**

- 1 Die Betriebswirtschaft des Wissensmanagements in Unternehmen ... 269**
  - 1.1 Grundlagen zur Entwicklung einer Betriebswirtschaftslehre  
für das Wissensmanagement..... 271
    - 1.1.1 Treiber der Ökonomisierung des Wissensmanagements... 271
    - 1.1.2 Potenziale für ein Wissensmanagement  
aus betriebswirtschaftlicher Sicht..... 273
    - 1.1.3 Besonderheit einer Betriebswirtschaftslehre  
für das Wissensmanagement ..... 276
    - 1.1.4 Modelle für die Entwicklung  
einer Betriebswirtschaftslehre des Wissensmanagements.. 277
    - 1.1.5 Knowledge-Box:  
Konzeptionen der Betriebswirtschaft der Neuzeit..... 281
    - 1.1.6 Entwicklung einer Betriebswirtschaft  
für das Wissensmanagement ..... 289
    - 1.1.7 Wie kann die Betriebswirtschaft bei den Aktivitäten  
des Wissensmanagements und der Qualifizierung  
angewendet werden? ..... 295
    - 1.1.8 Umsetzung einer Betriebswirtschaftslehre  
für das Wissensmanagement ..... 297
  - 1.2 Return on Training Investment ..... 303
    - 1.2.1 Szenario: Return on Training Investment –  
Was ist der Nutzen einer Maßnahme  
des Wissensmanagements?..... 306
    - 1.2.2 Knowledge-Box: Das Input-Output-Modell  
als Grundlage für das Wirtschaften in einem Betrieb..... 306
    - 1.2.3 Szenario: Return on Training Investment –  
Wie lässt sich der Nutzen eines Trainings  
wirtschaftlich berechnen? ..... 307
    - 1.2.4 Knowledge-Box: Return on Investment (ROI) –  
Die Berechnung der Rentabilität eines Investments  
in einem Betrieb ..... 308

1.2.5	Szenario: Return on Training Investment – Die Berechnung nach dem ROTI .....	310
1.2.6	Software zu Berechnung des Return on Trainings Investment (ROTI) .....	312
1.3	Die Wertschöpfung .....	315
1.3.1	Knowledge-Box: Die Wertkette von Michael E. Porter (value chain) .....	316
1.3.2	Die Wertschöpfung des Wissensmanagements .....	318
1.3.3	Szenario: Kundenfreundlichkeit als Ergebnis der primären Wertschöpfung des Wissensmanagements bei Ford .....	322
1.3.4	Wertschöpfung und Geschäftsmodelle des Wissensmanagements .....	323
1.3.5	Die Wertschöpfung des Präsenz Learning .....	328
1.3.6	Die Wertschöpfung durch Distance Learning .....	331
1.3.7	Die Wertschöpfung durch eine Mediathek .....	336
1.3.8	Die Wertschöpfung durch mobile Medien .....	337
1.3.9	Besondere Formen der Wertschöpfung durch interaktive Medien (Game-Based Learning) .....	339
1.3.10	Die Wertschöpfung durch Systeme, Portale oder Plattformen .....	341
<b>2</b>	<b>Die Strategie des Wissensmanagements</b> .....	<b>347</b>
2.1	Die Formulierung einer Strategie für das Wissensmanagement .....	347
2.1.1	Szenario: Porsche führt mit einer klaren Vision .....	348
2.1.2	Knowledge-Box: Die Unternehmensstrategie .....	350
2.1.3	Szenario: Die Umsetzung der Personalentwicklung von Porsche durch Zielformulierung und strategische Handlungsmöglichkeiten .....	352
2.1.4	Die Wissensmanagementstrategie als Leitbild oder Funktion .....	353
2.1.5	Info-Box: Strategie des Wissensmanagements als Leitkonzeption für ein Unternehmen .....	354
2.1.6	Die Strategie als Funktion .....	356
2.1.7	Knowledge-Box: Die Marketingstrategie als Beispiel für die Formulierung einer funktionalen Strategie für die Qualifizierungsabteilungen von Unternehmen .....	358
2.1.8	Die Formulierung einer Wissensmanagement-Strategie im Rahmen der Chipstrategie .....	361
2.1.9	Szenario: Qualifizierungsstrategie – Planung und Umsetzung einer Strategie am Beispiel der Personalschulung für das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) .....	361

- 2.2 Die Balanced Scorecard als Instrument der Umsetzung einer Strategie des Wissensmanagements..... 364
  - 2.2.1 Info-Box: Die Balanced Scorecard in Zusammenhang mit anderen Ansätzen der Betriebswirtschaft..... 365
  - 2.2.2 Die finanzwirtschaftliche Perspektive ..... 368
  - 2.2.3 Die Kundenperspektive ..... 369
  - 2.2.4 Die interne Prozessperspektive ..... 370
  - 2.2.5 Die Lern- und Entwicklungsperspektive/Mitarbeiter ..... 370
  - 2.2.6 Die Umsetzung der Balanced Scorecard mit Hilfe von Zielen, Vorgaben, Messgrößen und Maßnahmen..... 371
- 2.3 Das Projektmanagement für Wissens- und Qualifizierungsangebote ..... 380
  - 2.3.1 Szenario 1: Projektwissensmanagement beim Unternehmen eff eff ..... 381
  - 2.3.2 Grundlagen des Projektmanagements ..... 387
  - 2.3.3 Szenario 2: Das Projekt der Kundens Schulung als Kundenbindung bei eff eff..... 388
  - 2.3.4 Die Besonderheit des Projektwissensmanagements ..... 390
- 2.4 Marketing für Wissens- und Qualifizierungsangebote..... 392
  - 2.4.1 Szenario: Eddy erobert die Herzen der RAG-Mitarbeiter ..... 392
  - 2.4.2 Die inszenierte Verführung ..... 392
  - 2.4.3 Das große Event – der RAG E-Learning Day ..... 394
  - 2.4.4 Der E-Learning-Alltag ..... 395
  - 2.4.5 Knowledge-Box: Marketing für E-Learning-Angebote ..... 398
  - 2.4.6 Das Marketingkonzept ..... 400
- 3 Global Business Integration – Wissensmanagement in globalen Märkten ..... 403**
  - 3.1 Szenario: Kleiner Interkultureller Wissenstest, kreuzen Sie Ja oder Nein an! ..... 403
  - 3.2 Die Herausforderung – Global Business Integration mit Unterstützung eines globalen Wissensmanagements..... 404
  - 3.3 Knowledge-Box: Globalisierungsstrategien ..... 405
  - 3.4 Grundlagen einer interkulturellen Didaktik ..... 407
    - 3.4.1 Themen globalen Lernens ..... 409
    - 3.4.2 Wissensgrundlagen einer interkulturellen Didaktik ..... 410
  - 3.5 Grundlagen eines interkulturellen Wissensmanagements..... 410
    - 3.5.1 Werte- und Verhaltensanalyse in verschiedenen Kulturen durch kulturelle Skripte..... 411
    - 3.5.2 Das Eisbergmodell der Kultur ..... 412
    - 3.5.3 Kulturdimension nach Hofstede..... 412

- 3.5.4 Kulturelle Lebensstile nach Thompson, Ellis und Wildavsky ..... 414
- 3.5.5 Entwicklung interkultureller Kompetenz durch Modellbildung ..... 415
- 3.6 Szenario: Putzmeister ..... 418
- 4 Controlling und Evaluation von Wissensmanagement ..... 421**
  - 4.1 Grundlagen des Bildungscontrollings ..... 421
  - 4.2 Szenario: E-Learning-Check ..... 423
  - 4.3 Knowledge-Box: Controlling ..... 425
  - 4.4 Controlling und Evaluation von Wissensmanagement in Unternehmen ..... 428
    - 4.4.1 Kontextorientiertes Controlling des Wissensmanagements ..... 430
    - 4.4.2 Instrumente des Controllings von Wissensmanagement .... 432
- Literaturverzeichnis zu Teil III ..... 435**
  
- Teil IV Wirtschaften und Leben im Kosmos des Wissensmanagements**
- 1 Wissensmanagement – mehr „Zauberwort“ oder eher aktiver Teil eines gesellschaftlich-ökonomischen Zusammenwirkens? ..... 441**
- 2 Individuen im Wissenskosmos – mehr „Lebenskünstler“ oder mehr „Überlebenskämpfer“? ..... 459**
- Literaturverzeichnis zu Teil IV ..... 471**

# Teil I

## Praxisguide Wissensmanagement

Michael Broßmann und Wilfried Mödinger

Wissen ähnelt einem immateriellen Perpetuum Mobile – einmal angestoßen von der Kraft und Energie, die Individuen aufbringen, erzeugt es fortwährend neues Wissen, indem jede Antwort zwei neue Fragen aufwirft.

<b>1</b>	<b>Managen von Wissen als eigenständige Disziplin?</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Was ist Wissen?</b> .....	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Wie ist Wissensmanagement verortet?</b> .....	<b>15</b>
	3.1 Managen von Wissen.....	17
	3.2 Der Mikrokosmos von Wissensmanagement.....	26
	3.3 Der Makrokosmos von Wissensmanagement .....	31
<b>4</b>	<b>Praxisguide Wissensmanagement: Anspruch und Wirklichkeit?</b> .....	<b>39</b>
	<b>Literaturverzeichnis zu Teil I</b> .....	<b>45</b>

# Kapitel 1

## Managen von Wissen als eigenständige Disziplin?

In dem vergangenen Jahrzehnt hat zunehmend eine Diskussion in Theorie und Praxis zum Thema Wissen und dem Umgang damit stattgefunden. Was ist der Grund? – Die engere Verknüpfung von Wissenschaft und Industrie führt zu einem Strukturwandel mit dem Ergebnis, dass wissensgestützte Dienstleistungen einen immer breiteren Raum einnehmen. Das geht mit der Entwicklungsrichtung einher, dass die individuelle Wertschöpfung sich von Produktionsstätten hin zu konzeptionellen innovativen Tätigkeiten entwickelt, die in Forschungseinrichtungen und Laboren stattfinden und die Arbeitsprozesse optimieren und damit das Feld von Forschung, Marketing und Finanzierung zur eigentlichen Quelle von Produktivitätssteigerung, Wettbewerbsfähigkeit und Gewinn werden lassen [ALTVATER/MAHNKOPF 1996]. So verschiebt sich die Bedeutung materialintensiver Güter hin zu wissens- und informationsabhängigen Wirtschaftsfaktoren und Beschäftigungsverhältnissen [GRUBER 2001]. In der Folge ist die Ressource Wissen und der gezielte Umgang damit, das heißt auch das Managen von Wissen, von zentraler Bedeutung für den ökonomischen Wandel für Arbeitsplätze, Individuen und Gesellschaft.

Über diesen Zeitraum verfolgen nun eine Gemeinschaft von Wissenschaftlern unterschiedlichster Fachrichtungen sowie Vertreter von Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Institutionen und Verbände systematisch das Ziel, einen größeren Nutzen von Wissen innerhalb und außerhalb ihrer Organisationen zu ziehen. Und: Bei allen Differenzen, Meinungsunterschieden und differenzierten Vorgehensweisen ist dies trotzdem der kleinste gemeinsame Nenner aller Beteiligten [HEISIG 2007].

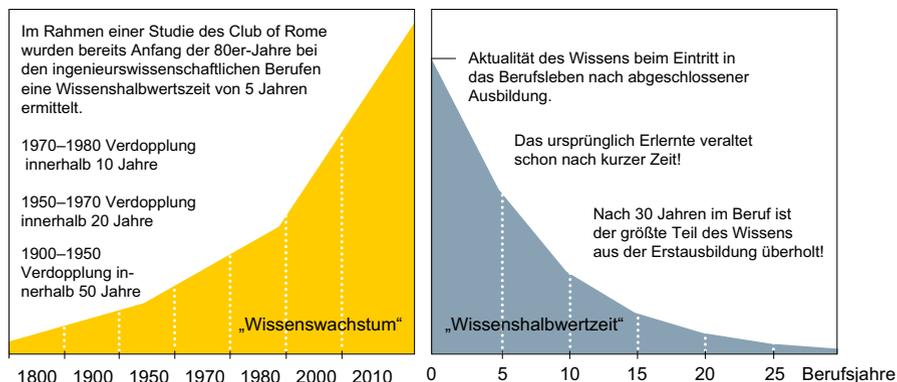
Was ist Wissen? Was bedeutet Wissen? Und was heißt Managen von Wissen? Wenn man dem Zeitgeist folgend relaxed in den einschlägigen Datenbanken „googelt“, dann wird der Begriff „Wissen“ in deutscher Sprache rund 74 Millionen Mal aufgeführt. Unter dem Stichwort „Wissensmanagement“ finden sich rund 1,5 Millionen Eintragungen. Für die englischen Begriffe „knowledge“ bzw. „knowledge management“ sind es 378 Millionen Beiträge. Nimmt man die Ein-

träge für den deutschen und englischen Begriff zusammen, dann erhält man fast eine halbe Milliarde Möglichkeiten, sich mit dem Begriff Wissen und seinem Umfeld auseinanderzusetzen. Damit deuten sich bereits bei dieser lockeren Herangehensweise die Herausforderungen an: Wissen ist ein unbegrenzter Rohstoff des Lebens. Deshalb steht heute dessen gezielter Einsatz und Verwendung aufgrund der Zunahme und den Veränderungen in vielen Unternehmen außer Frage. In den hoch entwickelten Märkten Westeuropas und Amerikas, aber auch in Schwellenländern tendiert das Wissen zum Rohstoff Nummer eins.

Was heißt nun Managen von Wissen? In einer ersten sehr rudimentären vorläufigen Eingrenzung ist darunter der systematische Umgang mit dem Rohstoff Wissen unter der Zielsetzung zu verstehen, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens durch Prozesse, aber auch durch das Verhalten von Personen zu erhalten und zu steigern. Da bis heute der Mensch derjenige ist, der den Wissenserwerb und die Weiterentwicklung von Wissen durch seine Fähigkeiten aktiv gestalten kann, steht er im Mittelpunkt. Der Stärke des menschlichen Wesens, Wissen zu produzieren und aktiv zu verwalten, steht eine entscheidende Schwäche gegenüber: Der Mensch ist mit seinen Fähigkeiten an Raum und Zeit gebunden, seine Lebenszeit ist begrenzt, seine Fähigkeit, Wissen zu speichern oder neues Wissen zu reproduzieren, nimmt im Laufe seines Lebens ab. Der einzelne Mensch, hervorragender Spezialist im Bereich der Produktion und Verwaltung von Wissen, ist „nur“ ein kleiner Bestandteil des Wissens in Raum und Zeit. Aus dieser Gegebenheit resultiert auch die Notwendigkeit eines lebenslangen Lernens – entscheidend nicht nur für den Einzelnen, sondern auch für Organisationen, Gesellschaft und die gesamte Menschheit.

Die Einsicht in ein *lebenslanges Lernen* oder „*Lifelong Learning*“ reicht bis in die griechische Philosophie zurück. Schon der Philosoph Sokrates erhob um ca. 450 v. Chr. die Forderung nach einem lebenslangen Lernen. Heute scheint diese Forderung einerseits aktueller denn je zu sein. Andererseits wird der Zweifel, ob dieser Anspruch jemals annähernd zu erfüllen ist, immer größer. Angesichts der Zunahme an Wissen und der Abnahme seiner Relevanz stellt sich die Frage, ob das lebenslange Lernen den Menschen und seine Institutionen nicht überfordert. Die *Zunahme* von Wissen geschieht heute in einem *exponentiellen Wachstum*. Während sich das Wissen zwischen 1800–1900 innerhalb von 100 Jahren duplizierte, sind es heute vier bzw. in einigen Branchen weniger als zwei Jahre, innerhalb denen sich das Wissen verdoppelt (Abb. I-1). Bedenkt man, dass noch im Mittelalter jeder Mensch im Laufe seines gesamten Lebens gerade mal so viel Informationen verarbeitete wie heute in einer der üblichen Tageszeitung enthalten sind, dann lässt sich ermesen, welcher Wandel hier eingetreten ist.

So wie die Zunahme von Wissen exponentiell steigt, so dramatisch ist die *Abnahme* von Wissen aufgrund der Entwicklung der „*Wissenshalbwertszeit*“, des Zeitraums, nach dem die Hälfte des erworbenen Wissens veraltet ist. Die Aktualität des Wissens beim Eintritt in das Berufsleben, das heißt nach abgeschlossener Erstausbildung, ist nach 25–30 Jahren nahezu total überholt. Damit ergibt sich hier eine dramatische Veränderung in Bezug auf Quantität und Qualität in der Entwicklung von Wissen.



**Abb. I-1** Wissenswachstum und Wissenshalbwertszeit als zentrale Herausforderung

Wendet man sich von einem ersten mehr oder minder intensiven „Googeln“ ab und einer mehr *analytischen Bestandsaufnahme* innerhalb einer *systematisch, wissenschaftlichen Sicht* zu mit dem Ziel, festzustellen, welchen Stellenwert das Thema in Theorie und Praxis einnimmt und ob zusätzlich eine ausreichende Fundierung von Wissen und Wissensmanagement gegeben ist, dann konkretisiert sich das Bild. Ein erstes Indiz, dass sich Wissensmanagement oder Knowledge Management als ... *eigenständige akademische Forschungsdisziplin* etabliert hat, spiegelt sich bereits wider in den Ergebnissen anlässlich der vierten Konferenz „Professionelles Wissensmanagement“ im Jahre 2007 [HEISIG 2007]. Diese Resultate werden durch die Anzahl von Wirtschaftszeitschriften und wissenschaftlichen Publikationen, die sich dem Thema, „Knowledge Management“ widmen, unterstrichen:

- Eine Untersuchung von 3.255 wissenschaftlichen Zeitschriften und Wirtschaftsmagazinen in der Online-Datenbank EBSCO zeigt, dass der Anteil der wissenschaftlichen Veröffentlichungen seit 2002 an der Gesamtzahl von Veröffentlichungen mit Bezug zum Wissensmanagement zunimmt.

Dass diese akademische Forschungsrichtung auch *von der Praxis wahrgenommen wird und Anerkennung* findet, lässt sich aus Folgendem ableiten:

- Eine Umfrage des Economist zeigt, dass Investitionen in das Knowledge Management mit 30 Prozent auf Rang zwei liegen, nach Investitionen in das Marketing (36 Prozent) und vor FuE (26 Prozent). Mehr als 90 Prozent von Führungskräften aus der Praxis geben an, dass Wissensmanagement in Zukunft eine sehr wichtige bis wichtige Rolle für die deutsche Wirtschaft spielt [FRAUNHOFER 2005 zitiert nach HEISIG 2007].
- Diesen Zahlen, mit deren Hilfe die quantitative Bedeutung von Wissensmanagement bewusst gemacht werden kann, steht die qualitative Bedeutung durch Definition und Begriffsklärung gegenüber: Nach *P. Heisig* lassen sich auf der Basis einer weltweiten Analyse von 160 Wissensmanagement-Frameworks aus Forschung, Beratung und Unternehmen folgende Aussagen treffen: Bei circa

einem Viertel der Wissensmanagement-Modelle wird keine explizite Aussage über die Definition von Wissen oder das zugrunde gelegte Wissensverständnis gemacht. Bei den übrigen Wissensmodellen dominieren bisher bekannte Begriffsdefinition, die Gegensätzlichkeiten zum Ausdruck bringen, wie z. B. „implizit und explizit“ oder „individuell und organisatorisch“ [HEISIG 2007]. Trotz der Bemühungen, durch Standards zu einer besseren Klärung von Wissensmanagement beizutragen z. B. durch die British Standard Institution (BSI) oder das Europäische Komitee für Normung (CEN), bleibt der Begriff der Unverbindlichkeit seiner Entwicklung und der Diskussion verhaftet.

So kann man aus einer ersten quantitativen und qualitativen Analyse zusammenfassen, dass Wissensmanagement oder Knowledge Management auf einem guten Weg ist, sich vermehrt auch als eigenständige Disziplin in der Praxis zu etablieren. Dass es sich dabei nicht nur um eine – wie auch immer geartete – vorübergehende „akademische Modeerscheinung“ handelt, stützt sich zudem auf eine Reihe zusätzlicher Indikatoren:

- Drei wesentliche Indizien belegen eine breite Durchdringung von Wissen und Wissensmanagement in Theorie und Praxis im deutschen Raum:
  - (1) *Gemeinsamkeiten, Communities und Projekte*: Bereits seit Ende der 90er Jahre bieten eine Reihe von Initiativen eine Plattform für Austausch und Orientierung
    - Die Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., um auf einer *institutionalisierten Plattform* regional über Erfahrungen auszutauschen ([www.gfwm.org](http://www.gfwm.org)). Praktische Erfahrungen werden im WIMIP (Wissensmanagement in der Praxis) ausgetauscht ([www.wimip.de](http://www.wimip.de)).
    - „*Professionelles WM*“. Unterschiedlichste Tagungen (wie z. B. BITKOM (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.) mit der „Know Tech Konferenz“ und „Professionelles WM“) haben sich etabliert und leisten Orientierung [vgl. stellvertretend [www.communixx.de/2008/10/knowtech-2008/](http://www.communixx.de/2008/10/knowtech-2008/)].
    - *Arbeitsgruppen* im VDI (Fachausschuss 1.41 „WM im Engineering“ und DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität) arbeiten an Richtlinien und Ausführungsbestimmungen (z. B. Richtlinie VDI 5610).
    - *Projekte*: Insbesondere in Konzernen, aber auch im Handwerk und öffentlichen Dienst lassen sich eine Vielzahl von Projekten zum Wissensmanagement ausmachen. Dabei betrifft dies unterschiedliche Branchen wie Automobil, Pharmazie, Maschinenbau, IT etc. und unterschiedliche Funktionsbereiche wie Human Resource, Vertrieb, Entwicklung etc.
    - *Publikationen* wie die Zeitschrift „Wissensmanagement“ wenden sich an Führungskräfte aus den Bereichen von Personal, Organisation, Dokumentation, Information, Technologie und Qualitätsmanagement.
    - *Förderansätze und -programme*: Das BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) hat in den vergangenen 10 Jahren mit über 35 Mio. € mehr als 100 Vorhaben gefördert und auch das BMWi (Bun-

desministerium für Wirtschaft und Technologie) hat mit „Wissensmedia“ und „Fit für den Wissenswettbewerb“ unterschiedlichste Projekte gefördert.

- (2) *Beratungsansätze*: Die Vielzahl von Lösungsangeboten überfordert selbst Experten. Die GPO-WM<sup>®</sup> Lösungsdatenbank [HEISIG 2005] ist ein Versuch, um auf der Basis von Fallbeispielen aus der Praxis die Wissensmanagement – Methoden nach Kernaktivitäten und Geschäftsprozessen zu gliedern sowie Aussagen über Begleitmaßnahmen zu machen. Daneben bieten zahlreiche Beratungsdienstleistungen insbesondere Vorgehensmodelle unterschiedlichsten Umfangs von Unterstützung in Bezug auf Reichweite, Handlungsdimensionen, Detaillierung, Praktikabilität zur Einführung von Wissensmanagement an.
- (3) *Lehre und Forschung*: Neben speziellen universitären Lehrstühlen für Wissensmanagement haben sich *Lehrstühle* der Wirtschaftsinformatik, im Management, der Pädagogik und im Bereich Human Resources dem Wissensmanagement angenommen. Weiterhin ist in diversen Fachhochschulen und berufsbegleitenden Masterstudiengängen für Führungskräfte die Möglichkeit gegeben, Wissensmanagement kennenzulernen. Obgleich die *Forschung* zum Wissensmanagement noch stark den jeweiligen ursprünglichen Fachrichtungen verbunden ist, wobei die Wirtschaftsinformatik dominiert und auf den nationalen Raum beschränkt ist, können sich die Ergebnisse sehen lassen. So haben diverse Forschungsprojekte unter dem Stichwort „Erfahrungswissen“ [BÖHLE/ROSE 1990] und „Wie Organisationen Wissen produzieren“ [SCHOLL/HOFFMANN/GIERSCHNER 1993], die sich mit Wissen und dem Managen von Wissen beschäftigen, positive Impulse gegeben.

Unabhängig von der Intensität der Recherche ist das Ergebnis zu dem Thema gewaltig. Die Quantität, die Vielfalt und Vielschichtigkeit bereitet schon fast Angst. Warum? Weil, egal aus welcher Richtung der Orientierungssuchende kommt oder welche Perspektive er einnimmt, wird er doch mit einer Vielzahl von wichtigen Ergebnissen, galanten Lösungen, komplexen Ansätzen, Handlungsempfehlungen, visionären Ideen ... schier erdrückt.

Setzt man die Brille des mehr theoretisch, akademisch orientierten Interessierten auf, dann könnte man den Eindruck gewinnen, alle Facetten von Wissen und Managen von Wissen sind vollständig analytisch, konzeptionell und methodisch erfasst und in den unterschiedlichsten Lösungsansätzen einer Verifizierung oder Falsifizierung zugeführt und einer Validierung unterzogen, so dass sie für eine praktische Umsetzung nur abgerufen werden müssen. Trotz dieser scheinbar idealen Voraussetzung und damit scheinbar „heilen Welt“ und trotz des jovialen Auftretens und der vielfältigen Aktivitäten namhafter Beratungsunternehmen werden die Fragen und Zweifel von selbst fortschrittlichen innovativen Praktikern nicht beseitigt. Wirft er einen Blick über den „Gartenzaun des Wettbewerbers“, stellen sich ihm schon Fragen wie: Welche Hoffnungen sind oder waren gegeben? Haben sich die Erwartungen erfüllt? Hat der Versuch, Wissensarbeit zu operationalisie-

ren, funktioniert? Oder derjenige, der mehr die „Controllingbrille“ trägt, fragt sich: Kann die Produktivität von Wissensarbeit verlässlich gemessen werden? Hat der Wettbewerber seine Produktivität in der Wissensarbeit verbessert? Gibt es eine Standardlösung und ist diese adaptierbar? Wohingegen der altgediente Qualifizierungsmitarbeiter wenig beeindruckt scheint: Was ist denn daran neu? Managen wir nicht schon immer Wissen?

Unabhängig welche Perspektive eingenommen wird, die „*Wissenswelt*“ stellt sich nicht nur für den unwissenden, unbelasteten Fragenden, sondern auch für den Experten ob der vielfältigen Begriffe, Forschungsanstrengungen, Anwendungsformen notwendigen oder wünschenswerten Interdependenzen als vermeintlich willkürliches, bedrückendes, weil schwer durchschaubares scheinbar chaotisches Bild dar – vergleichbar einem *Kosmos*!

Warum Kosmos? – Weil der Kosmos gleichermaßen die Menschheit über Jahrhunderte in vielfältiger Form sowohl beschäftigt, anzieht wie auch beängstigt hat, auf den ersten Blick chaotisch, leicht mystisch und verwirrend, auf den zweiten Blick ein nach festen Regeln definiertes faszinierendes Gebilde. Von daher bietet das Bild des Kosmos in einer herausragenden Weise eine Analogie dazu, die Weite und Komplexität von Wissen und seinem Umfeld zu beschreiben und darzustellen, und erleichtert gleichzeitig die Herangehensweise an diesen „*Wissenskosmos*“. Dabei bietet der Begriff des Kosmos auch eine inhaltliche Deutungsmöglichkeit, um das Thema Wissen und Wissensmanagement zu interpretieren.

Aber wie das bei jedem Kosmos so ist, erfolgt trotz der vielen klugen Fragen und nicht minder klugen Antworten eine Überlagerung von *Zweifeln*. Im Vordergrund stehen die Befürchtungen: Ist nicht alles bereits gesagt? Gibt es überhaupt noch Lücken? Führen neue Konzepte nicht nur dazu, dass Theorie und Praxis wie auf einem dipolaren Kontinuum noch weiter auseinander driften? Was ist wirklich noch unbeantwortet und was ist noch nicht entdeckt? Dies gipfelt in der Frage: *Lohnt es sich überhaupt noch, sich mit den Themen Wissen und Managen von Wissen auseinanderzusetzen?*

## Kapitel 2

# Was ist Wissen?

Eine nähere Analyse des Wissenskosmos und seiner systemischen Ordnung und Bedingungen ist verbunden mit der Ausgangs- und Schlüsselfrage zur Bestimmung dessen, was zu managen ist: *Wissen!*

Der Begriff Wissen entstammt dem althochdeutschen Wort „*Wischan*“, was soviel wie „gesehen haben“ bedeutet und als Inbegriff von meist rational begründeter Erkenntnis gilt, im Unterschied zu Glauben, Vermutung oder Meinung. Demzufolge ist Wissen überprüfbar, lässt sich gliedern und Kategorien zuordnen [GRUPP. 2002].

Wissen ist im menschlichen Zusammenleben wichtig. So betonte bereits zur Jahrhundertwende *G. Simmel*, dass alle Beziehungen zwischen Individuen auf dem Wissen voneinander beruhen [*G. Simmel* zitiert in STEHR 1994]. Eine einheitliche Definition fehlt jedoch. Vielmehr gibt es eine Reihe interdisziplinärer Unterscheidungen und meist dem Verwendungszusammenhang entstammende Differenzierungen. So wird „eine Sammlung in sich geordneter Aussagen über Fakten oder Ideen vermittelt über ein Kommunikationsmedium“ als Wissen bezeichnet [BELL 1979]<sup>1</sup>, während in einem anderen Ansatz „Wissen als die bewusste Anwendung und Zuordnung von Informationen, als die Fähigkeit zu sozialem Handeln“ bezeichnet wird [STEHR 1994].

Die Diskussion über das „richtige“ Verständnis von Wissen wird demnach über viele Jahrzehnte geführt und hat eine lange Tradition. Begleitet werden diese Diskussionen zusätzlich von der unterschiedlichen Auffassung über die Notwendigkeit einer Definition des Begriffs. Deren Gegensätzlichkeit drückt sich im Aufeinanderprallen uneiniger Meinungen aus, die sich bewegen zwischen der Ansicht „oftmals künstliche Differenzierungen von Informationen und Wissen“ [BACH/ÖSTERLE 1999] vorzunehmen und der Behauptung, dass gerade in der

---

<sup>1</sup> „*An organized set of statements of facts or ideas, presenting a reasoned judgement or an experimental result, which is transmitted to others through some communication medium in some systematic form*“ so die Definition von *D. Bell*.

mangelnden Begriffsabgrenzung die Ursache für das Scheitern von Initiativen zum Managen von Wissen zu sehen ist [PROBST/RAUB/ROMHARDT 1998].

So haben sich in der Literatur ganze Generationen tiefschürfende Gedanken über den Begriff Wissen gemacht. Diese Bestrebungen, Initiativen, Ansätze und Ergebnisse sind allesamt hervorragend stringent, analytisch und trotzdem ist es bisher niemand gelungen, alle Zweifel an der Festlegung und Deutung des Begriffs auszuräumen, so dass nicht umgehend ein erneutes Verständnis von Wissen bzw. ein Wissenskonzept vorgelegt wird. Von daher wird hier nicht vorschnell der Versuch unternommen, diesen Wissensdefinitionsergebnissen einen weiteren Ansatz hinzuzufügen.

Was spricht zusätzlich für eine Zurückhaltung? – Eine Definition von „Wissen“ birgt die nicht unerhebliche Gefahr, an der in Theorie und Praxis gegebenen Spannbreite der Erwartungshaltung zu scheitern, da bei einem überwiegend pragmatischen Erklärungsansatz der Vorwurf nur leichtfüßig beschreibend zu sein, im Raum steht<sup>2</sup> und bei entsprechend analytischer, systematischer und theoretischer Form er sperrig und gestelzt anmutet<sup>3</sup>. Insofern wird hier zunächst den Hauptströmungen zum Wissensverständnis nachgegangen und ein Streifzug durch die verschiedenen Erklärungsansätze gemacht, um ein pragmatisch orientiertes Verständnis zu finden.

Wie bereits angeklungen, gibt es unterschiedliche Belegungen des Begriffs „Wissen“, die in Wissensmanagementmodellen Eingang gefunden haben und sich – ohne annähernden Vollständigkeitsanspruch – durch fünf dominierende Richtungen skizzieren lassen.

Ein Ansatz hebt auf die Bildung von Gegensatzpaaren ab:

(1) Dichotomische Begriffsbildung mit den beiden Gegensatzpaaren von Wissen:

- *Explizit – implizit*: Dabei wird das *explizite Wissen* („codified“ oder „explicit knowledge“) als Information mit Bedeutung verstanden. Es ist also eindeutig kodiert und mittels Zeichen bzw. Schrift und Sprache katalogisierbar,

---

<sup>2</sup> So steht beispielsweise die von der angloamerikanischen Literatur hervorgebrachte und von einem Pragmatismus geprägte Begriffsfestlegung: „*Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the mind of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents and repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms*“ [DAVENPORT/PRUSAK 1998] in dieser Kritik [DICK/WEHNER 2002].

<sup>3</sup> In umgekehrter Form wird die von J. Schüppel in individuelles und kollektives Wissen unterschiedene Wissensform: „*Individuelles Wissen ist eine ‚in Oberflächen- und Tiefenwissen‘ unterscheidbare ‚Kategorie menschlicher Kognition‘, die mit allen anderen Bereichen der ‚Psyche‘ vernetzt ist, es ist ‚Basis des individuellen Handlungsvermögens‘ und ‚neues Wissen ist an alten Bestand‘ rückgebunden*“.

„*Kollektives Wissen ist eine ‚in Oberflächen- und Tiefenwissen‘ unterschiedene und in mehreren ‚Wissensformen‘ auftretende ‚verdichtete Repräsentation der Realität‘, die in ‚kollektiven Speicher- und Transformationsmedien‘ institutionalisiert und ‚Basis des kollektiven Handlungsvermögens‘ ist*“ [SCHÜPPEL 1996] zwar als theoretisch und systematisch ausreichend fundiert, aber als wenig eingängig charakterisiert [DICK/WEHNER 2002].

lässt sich in Medien speichern und ist kommunizierbar. Da explizites Wissen „dekontextualisiert“ ist, bedarf es zur Anwendung in einer konkreten Situation vom Anwender die Fähigkeit zum „Rekontextualisieren“, das heißt zu interpretieren und situationsspezifisch einzusetzen. Demgegenüber steht das *implizite Wissen* („tacit knowledge“), auch nichtsprachliches oder Handlungswissen genannt, das es Individuen ermöglicht zu handeln, ohne dafür sprachliche Entsprechungen zu finden. Es repräsentiert das „Können“ des Einzelnen, hängt stark mit der jeweiligen Person zusammen und kann größtenteils nur durch Anschauung und Erfahrung gelernt werden. Daher wird es oft gar nicht als Wissen wahrgenommen.

- *Personal – organisational* oder *individuell – soziokulturell*: Bei dem *personalen Wissen* handelt es sich um das Wissen von Individuen, verortet in den Köpfen von Menschen. Das heißt, es wird Wissen an Personen (individuell) gebunden. Man hält es für eine kognitive Struktur im Sinne miteinander verknüpfter Gedächtnisinhalte [DICK/WEHNER 2002]. Das *organisationale Wissen* knüpft an der These an, dass auch Organisationen lernen, das heißt Wissen hervorbringen, speichern und anwenden können. Diese soziokulturelle Sichtweise sucht Wissen in den Operationsformen eines sozialen Systems [WILLKE 1998], in gemeinschaftlichen Tätigkeitssystemen [ENGSTRÖM 1987].<sup>4</sup> Das organisationale Wissen ist also von Individuen getrennt, kann aber nicht unabhängig von ihnen entstehen.

Aus den Ergebnissen der Gehirnforschung resultiert die Erkenntnis, dass es im Gehirn unterschiedliche Regionen für jeweils unterschiedliche Aufgaben gibt, die miteinander sehr komplex vernetzt sind. Fortgesetzt und ergänzt wird das oben genannte „explizite“ und „implizite Wissen“ um das „bildliche oder Anschauungswissen“, das sich aus Bildern und bildhaften Eindrücken und Vorstellungen speichert und eine bildhafte Sprache verwendet [PÖPPEL 2001]:

- (2) *Bildliches Wissen*: Diese Wissensart zeigt sich im Anschauungs-, Erinnerungs- und Vorstellungswissen. *Anschauungswissen* ist sinnlich, Gegenstände, Gestalten ... sehen. Was wir sehen, nehmen wir wahr und für wahr [NEUHOLD 2003, PÖPPEL 2000]. So ist „Das Wahrnehmen von Gegenständen, die Gliederung des Sehraums und die Gestaltung der visuellen Welt, an dem etwa die Hälfte des ganzen Gehirns beteiligt ist, ein Ausdruck unseres bildlichen Wissens, das vor allem unser gegenwärtiges Erleben bestimmt.“ [PÖPPEL 2000]. *Erinnerungswissen* aus der Vergangenheit ist mit Orten verbunden, die sich bleibend in unser Gedächtnis eingepägt haben (z. B. Hoch-/Tiefpunkte aus der Lebensgeschichte). Das *Vorstellungswissen* bezieht sich auf topologische Strukturen und ermöglicht Grundprinzipien bildhaft in Strukturen zu erkennen.

---

<sup>4</sup> Dies sind sogenannte „*Activity Systems*“ oder „*Praxisgemeinschaften*“ [WENGER 1998], die sich dadurch auszeichnen, dass ihre Mitglieder aufeinander bezogen und koordiniert handeln [DICK/WEHNER 2002].

Eine weitere interdisziplinär zugängliche Unterscheidung ist die zwischen Daten, Informationen und Wissen [LUFT 1994, REHÄUSER/KRCMAR 1996] in einer informationstheoretischen Begriffshierarchie:

- (3) *Daten – Informationen – Wissen*: Bei dieser Unterscheidung befinden sich auf der untersten Ebene ein großer Vorrat verschiedener *Zeichen* als Basis aller darüber angesiedelter Begriffe. Sobald die Zeichen einem Alphabet zugeordnet sind, kann man von *Daten* sprechen [KRCMAR 2003]. Sie stellen Vorstufen von Wissen dar, beschreiben objektive Fakten, haben eine Bedeutung, einen Zweck und sind quantitativ wie qualitativ messbar. Eine *Nachricht* ist eine endliche Zeichenfolge, die eine Information vermitteln kann, jedoch nicht muss. Eine *Information* ist demnach eine Nachricht mit einer Bedeutung für den Empfänger, sie ist mit einer neuen Erkenntnis verbunden und hat einen Zweckbezug oder Nutzen für den Empfänger. Informationen sind die Bausteine des Wissens. Erst durch eine bewusste Auswahl, Verarbeitung und Bewertung entsteht Wissen. Unter *Wissen* werden alle kognitiven Erwartungen subsumiert, die ein Individuum benutzt, um Situationen zu interpretieren und Handlungen zu generieren. So werden Erwartungen organisiert, gesammelt und durch Bewertung in einen Kontext eingebettet.

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive wird Wissen dann zur Ressource, wenn es durch Veredlung von Daten und Informationen gewonnen wird, wohingegen aus handlungsorientierter Sicht Daten, Informationen und Wissen gleichberechtigte und ineinander verschränkte Ebenen des Denkens und Handelns darstellen [DERBOVEN/DICK/WEHNER 2002, DICK/WEHNER 2002].

Vor dem Hintergrund, dass Wissen im betrieblichen Alltag subjektiv gebunden, sozial vermittelt und in konkrete Handlungskontexte eingebunden ist, d. h. auf verschiedenen Ebenen existiert, und in verschiedene Bezüge eingebettet ist, zwischen denen zu vermitteln ist, eröffnet sich eine weitere Richtung:

- (4) *Transformationsprozesse zwischen verschiedenen Formen des Wissens – Drei Transformationen stehen im Vordergrund [DICK/WEHNER 2002]:*
- *Bezug zwischen Wissen und Handeln*: Dabei geht es darum, Daten und Informationen in handlungsrelevantes Wissen zu überführen und umgekehrt Handlungen aus konkreten Kontexten herauszulösen und zu formalisieren, um als anerkannte Fakten in andere Kontexte zu übertragen.
  - *Bezug zwischen Wissen und Sprache*: Auf dieser Ebene geht es darum, implizites Wissen in explizites Wissen zu überführen. Dabei erfolgt dieser Schritt über die Versprachlichung von Handlungen und umgekehrt, indem Erlerntes in den eigenen Handlungsvollzug integriert und routinisiert wird [vgl. Teil II-4.2]. Ein derartiges Wechselspiel zwischen diesen beiden Wissensformen mit dem Ziel der Wissensbeschaffung vollzieht sich in einem spiralförmigen Prozess [NONAKA/TAKEUCHI 1997].
  - *Bezug zwischen Wissen und Gemeinschaft*: Schließlich ist eine weitere Ebene dahingehend gegeben, wenn es darum geht, individuelle Tätigkeiten in kultu-

relle Traditionen einzubetten und diese in Sozialisationsprozessen wiederum an das Individuum weitergegeben werden. Die Arbeitsteilung in Organisationen erfordert eine Verteilung von Wissen, das dabei selektiv vermittelt und durch Koordination formal sowie durch Kooperation informell organisiert wird. Dieser Prozess erfolgt in Organisationseinheiten, die ihre Mitglieder legitimieren, bestimmten Anforderungen nachzukommen und sich dazu die notwendigen Ressourcen anzueignen [COLE/ENGSTRÖM 1993].

Mit diesen Transformationskreisläufen wird deutlich, dass Wissen nicht nur umgeformt und verteilt, sondern auch neu entwickelt wird. Von daher ist das Managen von Wissen auch nicht als zentralistischer Planungsansatz zu betreiben, sondern nur partizipativ durch die Einbindung der Mitarbeiter, die aktiv an den Planungs- und Veränderungsprozessen mitwirken [DICK/WEHNER 2002]. Gleichwohl ist im Zusammenhang mit den Richtungen von Wissen auf die Notwendigkeit hinzuweisen, dass sich Unternehmen mit dem Thema Wissen strategisch [DU VOITEL/ROVENTA 2002] auseinandersetzen haben:

- (5) *Wissen aus strategischer Perspektive*: Die Gesamtheit des in einem Unternehmen vorhandenen Wissens, das in Gewinn umgewandelt werden kann, wird als intellektuelles Kapital („intellectual capital“)[Definition von IC Gatherings zitiert nach HARRISON/SULLIVAN 2000] bezeichnet, das häufig mit den immateriellen Vermögensgegenständen („intangible assets“) gleichgesetzt wird. Dabei wird unterschieden zwischen *Humankapital* („human capital“ in Form von Ausbildung, Fähigkeit, Erfahrung), das bei den Mitarbeitern der Organisation gegeben ist, *Strukturkapital*, das der Organisation gehört und sich in das *Kundenkapital* (z. B. Beziehungen zu Stakeholdern, Markenname, Image) und das *Organisationskapital* (z. B. Infrastrukturprozesse, Unternehmenskultur) gliedert. Dabei wird differenziert in intellektuelle Vermögensgegenstände („intellectual assets“), die das Wissen repräsentieren, das in modifizierter Form vorliegt, und das intellektuelle Eigentum („intellectual property“) mit gesetzlich geschützten Patenten oder Marken. In diesem Zusammenhang ist Wissen eng mit Lernen verbunden, das heißt dem Aufbau von intellektuellem Kapital einer Organisation, induziert durch die betriebliche Aus- und Weiterbildung.

Bereits die ausschnittsweise skizzierten Richtungen lassen vielfältige und teilweise kontroverse Meinungen und Ansätze vermuten. Hier wird nicht der Versuch unternommen, diese unterschiedlichen Begriffsklärungen tiefer zu analysieren und so Konvergenzen und mögliche Divergenzen zu ermitteln oder gar ein zusätzliches Wissenskonzept zu entwickeln, selbst wenn dadurch der Vorwurf entstehen könnte, dass keine fundierte Konzeptionalisierung von Wissen und dessen Umgang für die Managementpraxis gegeben ist.

Im Folgenden wird der Begriff „*Wissen*“ in einem sehr weiten Sinne verwendet: Die breite Begriffsverwendung drückt sich darin aus, dass keine der aufgeführten Richtungen im Wissensverständnis ausgeschlossen wird, sondern bedarfsweise die jeweilige Richtung – abhängig von der Perspektive und dem Schwerpunkt der Betrachtung – eine Auslegung und Konkretisierung erfährt. Dies

ist beispielsweise dann gegeben, wenn unter Wissen die Grundvoraussetzung für bewusstes Handeln und für die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, verstanden wird und dabei explizit alle Arten von Wissen sowie die genannten Vorstufen von Daten und Informationen eingeschlossen werden.

Als Basis für die weiteren Betrachtungen gilt unter Berücksichtigung der philosophischen Ansätze von *J. Habermas*, *S. E. Toulmin*, *J-F. Lyotard*, und *M. Foucault* deren als kleinster gemeinsamer Nenner [HEISIG 2007] zusammengefassten, vier wichtigen Charakteristika von Wissen [GEIGER 2006]:

- (1) „Wissen ist immer *originär sprachlich* verfasst (...). Außerhalb von Sprache kann es kein Wissen geben!
- (2) Wissen ist immer *sozial konstruiert* und bemisst seine Güte niemals an der mit einer wie auch immer gearteten außerhalb des Wissens liegenden Realität. (...).
- (3) Wissen muss immer ein *sozial anerkanntes Prüfverfahren* durchlaufen haben. (...).
- (4) Wissen ist immer sozial, nie rein individuell. Da Wissen (...) einem sozial anerkannten Prüfverfahren genügen muss, kann nur eine Gemeinschaft über die Gültigkeit von Wissen entscheiden, nicht ein Individuum. Nur Gemeinschaften können sozusagen das Attribut Wissen verleihen.“

Insgesamt wird versucht den Vorhaltungen, ein „*unreflektiertes*“ und „*umgangssprachliches Verständnis*“ von Wissen aufgegriffen zu haben, entgegenzuwirken – ohne damit den Anspruch erheben zu wollen für die Managementforschung ein wissenschaftlich fundiertes, neues Wissenskonzept entworfen zu haben. Dies ist nicht zuletzt intendiert und darin begründet, dass es im Rahmen des *Praxisguide Wissensmanagement* auch weniger um eine trennscharfe Abgrenzung der einzelnen Begriffe voneinander geht als vielmehr dem Risiko zu begegnen, dass bereits auf Grund eines zu akademischen Wissensgerüsts a priori ein breiter, aufgeschlossener Personenkreis die „Lust an der Auseinandersetzung mit Wissen und dessen Umgang im wirtschaftenden Umfeld“ verliert, sich verschließt und so gute Ideen im Ansatz stecken bleiben oder latent gegebene Vorbehalte sich zur permanenten Antihaltung aufbauen.

## Kapitel 3

# Wie ist Wissensmanagement verortet?

Wir hatten eingangs die Frage in den Raum gestellt, ob die überraschende Vielfalt der Welt des Wissens nicht einem *Kosmos* (griechisch: *Ordnung*) gleicht, in dem wir leben und von dem wir Teil sind. Die Abgrenzungen zum Wissen und der Umgang mit selbigem haben gezeigt, dass sich mit dem Begriff Kosmos neben der Assoziation von Unbegrenztheit und Unendlichkeit sehr gut der Facettenreichtum von Wissen und den damit verbundenen Objekten und Beziehungen, das Leben in einer *Ordnung*, verbinden. Eine Ordnung unterliegt *Gesetzmäßigkeiten*, im Gegensatz zu einem *Chaos*, was ebenfalls griechisch ist und *Unordnung* bedeutet. Damit ist der Kosmos Teil einer Ordnung und ihrer Gesetze. Wenn man die Gesetze im Zusammenhang mit Leben, Arbeiten und Wissen und die damit verbundenen sozialen und kulturellen Prozesse kennt und man das ganze Geflecht nicht als singuläres ökonomisches oder losgelöstes technisches Problem sieht, sondern die Zusammenhänge und Verknüpfungen versteht, so kann man danach handeln, gestalten und managen.

In Abb. I-2 wird eine erste Sicht auf den Wissenskosmos geworfen, so wie er sich nach einer vorläufigen Recherche darstellt. Bereits mit dieser Momentaufnahme wird die Vielfalt und Vielzahl von Objekten erkennbar. Einzelne Verdichtungen von Elementen zu Regionen und Sphären lassen hier bereits Zusammengehörigkeiten und Interdependenzen vermuten.

Offensichtlich führt die Verdichtung von Objekten zur Bildung von *drei Sphären*:

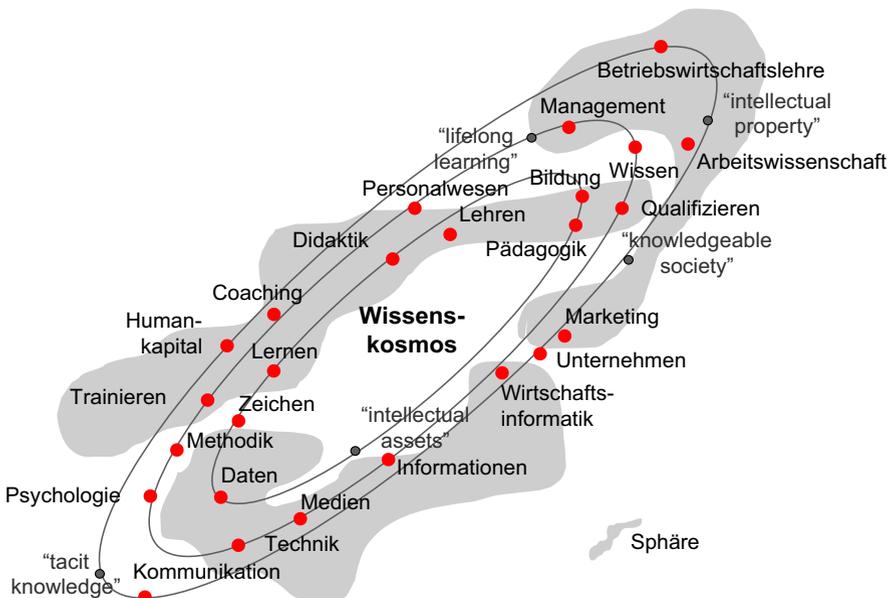
- *Triade: Lernen – Lehren – Humankapital*: hierzu zählen in erster Linie Objekte, die im Zusammenhang mit dem Qualifizieren in der Aus- und Weiterbildung stehen und damit eine Region für das Lehren und Lernen bilden. Weiterhin gehört zu diesem Bereich das Individuum als Lernwilliger, Wissenshungriger und Handlungsobjekt der Wissensarbeit. Dies schließt Fragen und Anforderungen zur Bildung von Humankapital ein.
- *Triade: Arbeiten – Organisation – Technik*: eine Sphäre, in der sich die Objekte, die insbesondere mit der Organisation wie auch Kommunikation, den Me-

dien und der Technik in Verbindung stehen. Diese verdichten sich zum einen in einer Region „Wissensorganisation“ und zum anderen in einer Region „Wissenstechnik“.

- *Triade: Wissen – Managen – Betriebswirtschaftslehre*: hierzu gehören alle Objekte und Elemente wie Modelle, Methoden und Verfahren, die eine enge Verwandtschaft von Wissensmanagement und Betriebswirtschaftslehre aufweisen. Wissensmanagement kann in diesem Rahmen als betriebswirtschaftliche Disziplin konzipiert werden, um Phänomene und Probleme beim Umgang mit Wissen zu identifizieren und zu beschreiben.

Ähnlich wie das immer stärker sich beschleunigende Wachstum von Wissen stellen sich für eine nähere Analyse der Wissenskosmos und die gegebenen systemischen Beziehungen unverändert unübersichtlich dar. Hier wird ganz besonders verlangt, in Disziplinaritäten, das heißt in größeren wissenschaftlichen Einheiten, zu denken. Das bedeutet auch die Grenzen der Disziplinen zu überwinden und nicht an den Erkenntnisgrenzen zu scheitern. Es muss versucht werden, aus den Partikularitäten wieder Ganzes entstehen zu lassen. So drängt sich ein Bedarf für Interdisziplinarität auf. Fach- und disziplinenübergreifende Strukturen, Strategien, Ansätze, Methoden und Denkweisen verschiedener Fachrichtungen sind gefragt. Das bedeutet auch, dass der Gegenstandsbereich Wissen – Arbeit – Organisation keine Einzeldisziplin darstellt und damit auch keinen Alleinvertretungsanspruch zur Bearbeitung legitimieren kann [DICK/WEHNER 2005].

Vorab mündet dies zunächst aber in eine ganz andere Frage: Handelt es sich hier um einen *Mikro-* oder *Makrokosmos*?



**Abb. I-2** *Managen von Wissen – Ein zentrales interdisziplinäres Thema*

Folgt man zunächst den „Hermetischen Gesetzen“, frei nach: „Dasjenige, welches unten ist, ist gleich demjenigen welches oben ist“ und „*im Makrokosmos wie im Mikrokosmos herrschen die gleichen Gesetzmäßigkeiten*“, dann gilt dies auch für das Wissen und das Managen von Wissen. Trotzdem ist es bei einer systematischen Unterscheidung in *Mikro* und *Makro* relevant, zu fragen, wo sind die Unterschiede und was beinhaltet der jeweilige Ansatz für die Verortung von Wissensmanagement?

### 3.1 Managen von Wissen

Bevor wir uns den im Wissenskosmos identifizierten Schwerpunktfeldern, die den Untersuchungsgegenstand ausmachen, zuwenden, ist zunächst eine *theoretische* und *terminologische Einordnung* von Wissensmanagement erforderlich. So wurden zwar bereits eine Reihe von Belegen aufgeführt, die es rechtfertigen, von Wissensmanagement als eigenständiger akademischer Forschungsdisziplin zu sprechen. Damit hat dieses Thema auch in der Anwendungs- und Organisationspraxis Beachtung und Eingang gefunden. Andererseits bleibt zu fragen, was heißt eigentlich „*Managen<sup>1</sup> von Wissen*“ und was ist unter „*Wissensmanagement*“ (englisch *knowledge management*) zu verstehen?

Für eine wissenschaftliche Konzipierung von Wissensmanagement in dem hier verwendeten Sinn ist vorab auf dessen Stellung im Kontext zu den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen einzugehen. Wie das breit gefächerte Ergebnis der Triadenbildung zeigt, bieten sich Ansätze für Managementaufgaben in verschiedenen Disziplinen und Kernaufgaben. Im Zusammenhang mit dem Umgang von Wissen ist in allen Triaden Managementbedarf in unterschiedlicher Intensität gegeben. Eine Triade: „Wissen – Managen – Betriebswirtschaft“ bei der ökonomisches Wirtschaften mit knappen Ressourcen im Vordergrund steht, lässt auf eine besondere Beziehung von Management und Betriebswirtschaftslehre schließen. Für eine Konzipierung heißt das zunächst: Wie ist das Verhältnis von Management und Betriebswirtschaftslehre? Dies geht einher mit der Frage nach der Stellung von Wissensmanagement und Betriebswirtschaftslehre. Auf dieser Grundlage nähern wir uns dann einer Abgrenzung und Verortung des Wissensmanagement-Begriffs.

Für eine *wirtschaftswissenschaftliche* Einordnung von Wissensmanagement wird die Unterteilung der Betriebswirtschaftslehre in drei Teilbereiche herangezogen [WÖHE 1993, WIRTZ 2005<sup>2</sup>]:

- *Betriebswirtschaftliche Verfahrenstechnik*: Hierzu zählen die Modelle, Methoden und Verfahren, also alle Tools, die in der Betriebswirtschaftslehre ent-

---

<sup>1</sup> Das Wort leitet sich ab von englisch *manage*, und von italienisch *maneggiare* „an der Hand führen“, dies von lat. *manus* „Hand“, bzw. *magnum agere*: „an der Hand führen“. Die englische Bedeutung wurde im Übergang vom 17. zum 18. Jahrhundert durch franz. *ménagement* beeinflusst.

<sup>2</sup> Siehe dazu eine ähnliche Vorgehensweise bei *B. W. Wirtz* zur Einordnung von Medien- und Internetmanagement in die Betriebswirtschaftslehre.

wickelt und zur Verfügung gestellt werden (z. B. Planungs- und Organisations-techniken).

- *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*: Dies umfasst die Identifizierung, Beschreibung und Lösung von Problemen, die alle wirtschaftenden Unternehmen, unabhängig von der Branchenzugehörigkeit betreffen (z. B. die Betriebswirtschaftslehre mit der Intention, Erkenntnisse zu den betrieblichen Prozessen zu gewinnen und die Betriebswirtschaftspolitik mit der Absicht diese Prozesse zu gestalten).
- *Spezielle Betriebswirtschaftslehre*: Dazu gehören die betriebswirtschaftlichen Probleme, die nur in Gruppen von Unternehmen und Organisationen auftauchen und aus deren Spezifika resultieren (z. B. haben Industrien und Dienstleistungsunternehmen zu einer Wirtschaftszweiglehre wie Bankbetriebslehre, Versicherungsbetriebslehre, Industriebetriebslehre etc. geführt).

In der hier betrachteten Triade: Wissen – Managen – Betriebswirtschaft besteht unumstritten eine Verbindung von Managen und Betriebswirtschaftslehre und lässt offensichtlich auch das Managen von Wissen davon nicht unberührt. So weisen eine Reihe von Merkmale auf eine Nähe von Wissensmanagement und Betriebswirtschaftslehre hin bzw. werfen gar die Frage auf, ob Wissensmanagement als Disziplin der Betriebswirtschaftslehre einzuordnen ist:

- Das besondere Gut „Wissen“ stellt eine starke Affinität zur *allgemeinen Betriebswirtschaftslehre* her. Dies ist insbesondere in der speziellen Ressource „Wissen“ begründet. So gilt es die Besonderheiten dieser Ressource mit den betriebswirtschaftlichen Überlegungen von Gütern in Verbindung zu bringen, was dazu führt, mehr darüber nachzudenken: Ist Wissen mehr eine Ressource oder eher ein Gut? Wie kann es im Produktionsprozess eingesetzt werden? Zusätzlich drängt sich die Frage auf, ob sich dieses Gut „Wissen“ auch veräußern lässt, so dass eine enge Affinität zum Absatz gegeben ist.
- Methoden und Verfahren, die in der *betriebswirtschaftlichen Verfahrenstechnik* angewendet werden, sind ebenso für das besondere Gut Wissen relevant. Insofern finden sich hier Ansätze, die mit den Erfordernissen einhergehen, die der Umgang mit Wissen in Bezug auf Organisation und Technik hervorruft.

Diese Gemeinsamkeiten von Wissensmanagement und ausgewählten Untersuchungsfeldern der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und den Verfahrenstechniken sind gegeben. Von einer Gleichsetzung oder einer völligen Gleichstellung von Wissen mit den traditionellen Produktionsfaktoren zu sprechen, scheint verfrüht, da der spezielle Umgang mit dem besonderen Gut „Wissen“ einer „empfindlichen exotischen Pflanze“ gleicht, die es einerseits zu schützen und zu hegen gilt, damit sie die volle Wirkung entfalten kann, die sich andererseits aber auch den härteren klimatischen Bedingungen und Herausforderungen stellen muss, wie es das Wirtschaften mit Gütern in Unternehmen und Organisationen nach sich zieht.

Wenn von Betriebswirtschaftslehre und Managen gesprochen wird, steht automatisch das kontrovers diskutierte Problem von Betriebswirtschaftslehre und Managementlehre im Raum. Diese Diskussion soll hier nicht fortgeführt werden. Für das im Zusammenhang mit Wissensmanagement und Betriebswirtschaftslehre

zugrunde gelegte Managementverständnis wird der Meinung von *W. Kirsch* gefolgt, der die Betriebswirtschaftslehre als angewandte Führungslehre konzipiert.<sup>3</sup> Demzufolge wird dann auch Wissensmanagement als Disziplin konzipiert, die sich den Fragen und Problemen, die bei der Führung von wissensintensiven Unternehmen auftreten, annimmt. Gleichzeitig ist es eine angewandte Wissenschaftsdisziplin, die der betrieblichen Praxis Hilfen zur Führung von Unternehmen im Umgang mit Wissen geben soll.

Die Frage ist dann nahe liegend, ob damit eine eigenständige Wirtschaftszweiglehre gegeben ist? – Wenn Wissensmanagement als eigenständige Wirtschaftszweiglehre zu betrachten wäre, dann müsste das Kriterium einer spezifischen Branche vorliegen. Da Wissensmanagementbedarf aber unabhängig von einer Branche in den unterschiedlichsten Unternehmen und Organisationen auftreten kann, ist Wissensmanagement auch *nicht* als eigenständige „*Wissensbetriebslehre*“ darstellbar, die als vollwertige Wirtschaftszweiglehre neben Fachrichtungen wie Bankbetriebslehre, Industriebetriebslehre, etc. als spezielle Betriebswirtschaftslehre einzuordnen wäre.

Allein den Fokus bei der Konzipierung von Wissensmanagement auf die Betriebswirtschaftslehre zu richten, wäre zu einseitig und würde zudem den weiteren beteiligten Wissenschaftsdisziplinen nicht gerecht werden. Für eine theoretische und terminologische Einordnung ist deshalb zunächst die Managementlehre heranzuziehen. In der *Managementlehre* werden alle Vorgänge untersucht, die mit der Führung von Organisationen zusammenhängen [STAEHLE 1999, STEINMANN/SCHREYÖGG/KOCH 2005], und bei denen Praxisnähe sowie Forschungsergebnisse und Erfahrungen unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen Berücksichtigung finden. Sie stellt sich als Erweiterung der Betriebswirtschaftslehre in Richtung einer *Wissenschaft der Unternehmensführung* dar.<sup>4</sup> Dies geht einher mit der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre zu einer interdisziplinären Wissenschaft von Management gesellschaftlicher Institutionen. Managementlehre avanciert damit zu einer eigenständigen Realwissenschaft, die sich unter anderem der Ökonomie, Informatik, Psychologie etc. bedient und auf diese Inhalte zugreift. Was das Wissensmanagement betrifft, sind hier neben der Betriebswirtschaftslehre Nachbardisziplinen gegeben, die alle Relevanz für Problemstellungen im Zusammenhang mit dem Managen von Wissen haben.

---

<sup>3</sup> Diese Konzeption [KIRSCH 1997] fußt auf der Idee einer „*Lehre von der Führung*“, die Rahmenbedingungen der Unternehmensführung zum Untersuchungsgegenstand hat. Daraus geht die Betriebswirtschaftslehre auch als eine „*Lehre für die Führung*“, hervor, die Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis gibt [WIRTZ 2005]; mit dem Ergebnis einer weitgehend synonymen Verwendung der Begriffe Betriebs- und Managementlehre [KIRSCH 1997, WIRTZ 2005].

<sup>4</sup> In der Vergangenheit wurde sehr kontrovers diskutiert, ob die Managementlehre ausreichend den Ansprüchen einer Wissenschaft genügt [DRUCKER 1965]. Insbesondere aus den USA erreicht uns unverändert eine breite Palette sehr „praxisnaher Managementliteratur“, deren Bandbreite von geschickt vermarkteten und selbst ernannten „Management-Beratungsgurus“ bis hin zu seriöser, den Ansprüchen von wissenschaftlicher Literatur genügenden Veröffentlichungen reicht. Die Grauzone ist groß. Inzwischen hat sich aber die durchgängige Überzeugung behauptet, dass der Managementlehre der Status einer Wissenschaft zukommt [stellvertretend GULICK 1965].

Die Einteilung der Managementlehre im Sinne einer Führungslehre [WIRTZ 2005] lässt sich in die Bereiche: *Personalführung* (Behavioral Sciences), *Unternehmensforschung/Operations Research* (Management Sciences) und *Unternehmensführung* (Business Administration) gliedern.

*Personalführung* kann als verhaltenswissenschaftliches Teilgebiet bezeichnet werden. Mit der Triade Lernen – Lehren – Humankapital ist ein Feld gegeben, in das Wissensmanagement sehr stark eingreift. Auf diese Art und den damit verbundenen Management Beziehungen bzw. den daraus resultierenden Besonderheiten wird noch gesondert einzugehen sein. Die *Unternehmensforschung* bildet den formalwissenschaftlichen Teil der Managementlehre. Sie spielt für die betrachteten Ausführungen zum Wissensmanagement keine Rolle, da sie einerseits im Bereich der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre angesiedelt ist und formale methodisch geprüfte Modelle hier durch einfache beispielhafte Zukunftsszenarien substituiert werden. Wissensmanagement steht schließlich in enger Beziehung zur *Unternehmensführung*, die den betriebswirtschaftlichen Teil der Managementlehre darstellt. Demnach ist hier darauf einzugehen, wie der Umgang mit Wissen in die Gesamtheit der Handlungen derjenigen Akteure einzubinden ist, denen die Gestaltung und Abstimmung der Unternehmens-Umwelt-Interaktionen im Rahmen eines Wissenswertschöpfungsprozesses obliegt.

In einer weiteren Dimension wird Management aus *institutionaler* (Managerial roles approach) und aus *funktionaler* (Managerial functions approach) Sicht betrachtet [STAEHLE 1999, WIRTZ 2005]. Für Wissensmanagement liegt hier ein *funktionaler* Managementbegriff zugrunde, da sich hierdurch die Aufgaben des Managements in geeigneter Form erfassen lassen. Diese funktionsorientierte Sichtweise des Managements beschreibt die Prozesse und Funktionen zur Steuerung des Leistungsvollzugs in arbeitsteiligen Organisationen. Nach diesem Begriffsverständnis ist Management eine Querschnittsaufgabe, die den Einsatz der Ressourcen und das Zusammenwirken der Sachfunktionen steuert [STEINMANN/SCHREYÖGG 2000]. Dies ist auch beim Managen von Wissen gegeben, da es nicht eine dem Produktionsprozess vorgelagerte Planungsaufgabe ist und auch nicht als eine exklusive Stabsfunktion wirkt. Es betrifft vielmehr die gesamte Prozesskette des Unternehmens und stellt eine Querschnittsaufgabe dar. Entwicklung, Konstruktion und Fertigung, direkte oder indirekte Bereiche können im Hinblick auf das eingesetzte Wissen optimiert werden. An jeder Stelle des Unternehmens entsteht Wissen und ist Wissen bereitzustellen [DICK/WEHNER 2002].

Die Managementfunktionen stehen demnach nicht nebeneinander sondern bilden einen Managementprozess mit verschiedenen dynamisch nacheinander ablaufenden Phasen, die bei der Zielfindung beginnen und bei der Entscheidung enden [STEINMANN/SCHREYÖGG/KOCH 2005, MACHENZIE 1989 modifiziert]:

- *Planung*: Sie stellt eine Ausgangsfunktion und Primärfunktion dar, da alle anderen nachfolgenden Funktionen die Inhalte aus der Planung erhalten. Planung beinhaltet eine Zielfestlegung, Rahmenrichtlinienentwürfe durchzuführen sowie Programme und Verfahrensweisen für das gesamte Unternehmen oder auch für einzelne Funktionsbereiche festzulegen.

- *Organisation*: Hier werden die für die Abarbeitung der Planung notwendigen Handlungsumfänge bereitgestellt. Es werden plangerechte Aufgabeneinheiten mit notwendigen Handlungsbefugnissen ausgestattet und eine geeignete Informations- und Kommunikationsinfrastruktur bereitgestellt. Dies schließt auch die „Personalfunktion“ mit Personaleinsatz, -beurteilung und -weiterentwicklung ein.
- *Durchführung*: Diese Phase stellt zwar keine originäre Funktion des Management dar, umfasst aber als „Führungsfunktion“ die optimale Steuerung der Arbeitshandlungen. Sie ist auch das Bindeglied zwischen „Organisation“ und „Kontrolle“.
- *Kontrolle*: Dieser Managementfunktion obliegt das Registrieren der erzielten Ergebnisse und der Vergleich (Ist/Soll) mit dem erreichten Zustand. Gleichzeitig bildet die Kontrolle die Basis für die neuen Planungen und dem neu zu beginnenden Managementprozess.

Auf der Basis dieser Managementprozesse und -funktionen wird in einer erweiterten Abgrenzung *Wissensmanagement* als interdisziplinäre Wissenschaft verstanden. Sie ist branchenunabhängig, das heißt auch auf keinen speziellen Wirtschaftsbereich ausgerichtet, sondern stellt ein auf wissensintensive Unternehmen bezogene Managementlehre dar. An dieser Stelle wird der funktionale Managementbegriff aufgegriffen und als zielgerichtetes, gestaltendes Eingreifen in den Wertschöpfungsprozess von Unternehmen interpretiert [MACHARZINA 1999].

Die Funktionen des Wissensmanagements im hier verstandenen Sinn werden in Form eines Management-Regelkreises dargestellt (Abb. I-3) und repräsentieren vereinfacht die Hauptfunktionen Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle. Damit soll keinesfalls der Eindruck entstehen, es gehe allein um die „engere Betriebsführung“ mit Planen, Steuern, Durchführen und Kontrollieren eines Produktionsprozesses. Vielmehr steht die Steuerung der Prozesse im Vordergrund. *Wissensprozesse*<sup>5</sup> bilden den integralen Bestandteil dieses Regelkreises. Die hier betrachteten Wissensprozesse als Bestandteil des Regelkreises ergeben sich aus dem Kontext ausgewählter zentraler Wissenskernaktivitäten, die aus dem Wissenskosmos herausgegriffen wurden, den relevanten Wirtschaftsbereichen und -feldern sowie den wissensspezifischen Umfeld der zugehörigen Triade. Der so gebildete Kontext repräsentiert einen Untersuchungsschwerpunkt von Wissensmanagement. Zentrales Thema dieser Prozesse ist die Realisierung der Managementfunktion im Zusammenhang mit Wissen.

In der Wahrnehmung der Managementaufgaben für den Umgang mit Wissen wird versucht auch die Ergebnisse, die sich aus den neueren Ansätzen der *Manage-*

---

<sup>5</sup> Im Wissensmanagement gibt es unterschiedliche Prozesse, die bei einigen Autoren als *Identifikation*, *Bewahrung*, *Nutzung*, *Verteilung*, *Entwicklung* und *Erwerb* von Wissen [ROMHARDT 1998] abgegrenzt werden. Bei anderen wird die *Generierung* und *Nutzung*, der *Transfer* sowie die *Institutionalisierung* von Wissen hervorgehoben [SCHÜPPEL 1996], während einige andere auf *Entwicklung*, *Kodifizierung* und *Transfer* reduzieren [DAVENPORT/PRUSAK 1998]. Unterschiedliche Wissensprozesse werden einen wesentlichen Bestandteil der weiteren Ausführungen bilden.