



# SERVICE

**Nr. 6** Eine Publikationsreihe des  
Bundesverbandes  
deutscher Pressesprecher

**WISSENS-  
MANAGEMENT**



Bundesverband  
deutscher  
Pressesprecher



Wissens-  
Management  
Eine Kurzübersicht

„Zu wissen, was man weiß, und zu wissen, was man tut, das ist Wissen.“ Diese konfuzianische Weisheit unterstreicht, wie nützlich Organisation und gezielter Einsatz von Know-how sind – ein Konzept, das heute unter dem Oberbegriff „Wissensmanagement“ zusammengefasst wird.

## *„Zu wissen, was man weiß, und zu wissen, was man tut, das ist Wissen.“*

Im Zuge des Internetbooms kam das Konzept, das sich hinter dem Schlagwort verbirgt, in Unternehmen in Mode. Die neuen Medien und Techniken ermöglichten es erstmals, Informationen umfassend zu speichern und schnell und dezentral auf kollektives Wissen zuzugreifen. Aber trotz des Innovationspotenzials, das Intranets, Wissenslandkarten, Groupware, Erfahrungsdatenbanken und interdisziplinäre Arbeitsgruppen bieten, gilt die Pflege des eigenen Wissensschatzes häufig immer noch als „weicher Faktor“.

Gerade kleine und mittlere Unternehmen sind so sehr auf ihre tagesaktuellen Aufga-

ben konzentriert, dass Wissensmanagement als zusätzlicher Luxus empfunden wird. Oft mangelt es an Personal, auch fehlende Kenntnisse und Routine im Umgang mit Planungs- und Organisationshilfesystemen verhindern die Nutzung solcher Instrumente. Nicht zuletzt hemmt potenzielle Anwender die Angst, bei der Weitergabe des eigenen Wissens Macht zu verlieren oder sensible Inhalte in falsche Hände zu geben. So gibt es meist kein strategisches Konzept zum Umgang mit Wissen und Bildung.

### **Wissen als Wirtschaftsfaktor**

Doch immer mehr Firmen erkennen den Nutzen einer guten Organisation von Erfahrung und Know-how für ihren wirtschaftlichen Erfolg. Einige haben sogar bereits entsprechende Strukturen für die neue Herausforderung geschaffen – beispielweise indem sie die Position eines Chief Knowledge Officers (CKO) oder Chief Information Officers (CIO) mit dem Arbeitsschwerpunkt Informations-Management installieren. Doch meist gibt es noch nicht einmal eine gemeinsame Sprachbasis, um sich über den jeweiligen Wissensstand auszutauschen, geschweige denn klar definierte Management-Rollen.

Wissensmanagement ist mehr als die Versorgung der Mitarbeiter mit Informationen. Es dient darüber hinaus der Mitarbeitermotivation und stärkt das Innovationspotenzial. Auch Unternehmenskultur und -image werden davon beeinflusst, wie Informationen

gesammelt, aufgearbeitet, organisiert und weitergegeben werden.

So sieht der Ansatz des strategischen Managements „Knowledge-based View of the Firm“ die Wissensbasis einer Organisation aus einer neuen Perspektive: Wissen als Produktionsfaktor, der neben die Faktoren Kapital, Arbeit und Boden tritt. Dabei geht es vor allem um die Frage, inwieweit spezifisches Wissen Unternehmen unterscheidet und so ein Wettbewerbsvorteil sein kann.

Besonders wenn es um Innovationsfähigkeit geht, ist Wissensmanagement ein essentieller Faktor, der allerdings noch viel zu wenig genutzt wird. Rund 70 Prozent der Unternehmen setzen laut einer Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in den Bereichen Produktinnovationen, technische Prozessinnovationen und Reorganisation lieber auf die Fähigkeiten einzelner oder weniger Mitarbeiter. Nur etwa jeder 20. Betrieb ist so organisiert, dass Innovationen unabhängig von einzelnen Personen durchgesetzt werden können, genauso wenige Firmen setzen technische Hilfsmittel wie Wissens- oder Expertendatenbanken ein.

### **Verschiedene Arten von Wissen**

Um die Wissensbasis der Organisation zu erfassen und zu beeinflussen, muss zunächst definiert werden, was zu dieser Wissensbasis

## Wissensbilanz

In einer Wissensbilanz werden immaterielle Vermögenswerte – wie selbst entwickelte Patente oder Mitarbeiterkompetenzen – bewertet und in Kennzahlen erfasst. Standards wie bei Finanzkennzahlen gibt es jedoch nicht. So gibt es auch keinen direkten Vergleich zwischen den Wissensbilanzzahlen verschiedener Betriebe. In jedem Unternehmen werden unterschiedliche Aspekte aufgeschlüsselt und nach den Kriterien Quantität, Qualität und Systematik individuell beurteilt. Diese systematische Aufstellung ermöglicht es, verborgene Schätze wie brach liegendes Innovationspotenzial zu heben und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Die Bundesregierung fördert im Rahmen des Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ die Methode, immaterielle Vermögenswerte darzustellen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) hat auch die Entwicklung einer Wissensbilanz-Software in Auftrag gegeben. Bis April 2006 soll die „Wissensbilanz-Toolbox“ – jetzt unter Federführung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) – fertig gestellt sein. Die Software soll Anwender strukturiert durch den Prozess führen und Hilfestellungen in den einzelnen Arbeitsschritten bieten.

[www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)

gehört. Grundsätzlich wird zwischen explizitem und implizitem Wissen unterschieden. Unter explizitem Wissen versteht man kodifizierbares Wissen: Know-how, das man niederschreiben und verfügbar machen kann. Es kann in Theorien, Büchern, Plänen oder Diagrammen dargestellt werden, ist durch Unterweisung übertragbar oder kann durch Eigenstudium erworben werden. Diese Art von Faktenwissen lässt sich gut beschreiben und kann somit anderen Personen leicht vermittelt werden.

Implizites Wissen, auch „stilles Wissen“ oder „tacit knowledge“ genannt, umschreibt dagegen Erfahrungen, die sich nicht in entsprechend expliziter Form dokumentieren lassen. Es ist das unbewusste, schwer greifbare Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter, das Erfahrungen, Fertigkeiten und innere Einstellungen beinhaltet. Das stille Wissen besteht aus mentalen Modellen, Paradigmen, Einsichten und Intuitionen. Erworben wird diese Art von Wissen über Erfahrung, Kopieren und Imitieren. Solches Erfahrungswissen kann somit nur schwer vermittelt und an andere Personen weitergegeben werden; noch schwieriger ist es, dieses Know-how zu dokumentieren.

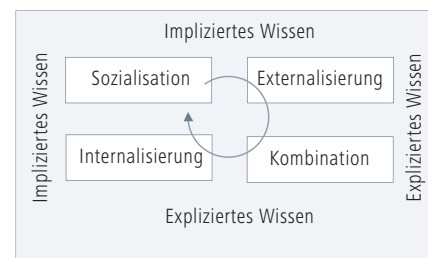
Weiterhin unterscheidet man zwischen dem individuellen Wissen des einzelnen und dem kollektiven Wissen von Gruppen sowie zwischen intern vorhandenen und extern zu beschaffenden Informationen.

Für ein Unternehmen ist es wichtig, vor der Entscheidung für eine Wissensmanagementstrategie zu erfassen, mit welcher Art von Informationen und Erfahrung man es zu tun hat. Gerade komplexes Expertenwissen mit einem kurzem „Verfallsdatum“ oder unbewusste Praxiserfahrungen eignen sich oft nur bedingt für die Dokumentation in Datenbanken.

## Modelle

Es gibt viele Theorien und Modelle zum Thema „Wissensmanagement“. Eines der bekanntesten ist das der Japaner Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi aus dem 1995 veröffentlichten Buch „The Knowledge Creating Company“. Die Autoren Nonaka und Takeuchi entwerfen darin ein Modell, bei dem Wissen in einer kontinuierlichen Transformation zwischen implizitem und explizitem Wissen erzeugt wird. Durch aufeinander folgende Prozesse der „Sozia-

## SECI-Modell



Entwickelt von Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi

lisation“ (implizit zu implizit), „Externalisierung“ (implizit zu explizit), „Kombination“ (explizit zu explizit) und „Internalisierung“ (explizit zu implizit) wird Wissen innerhalb einer Organisation spiralförmig ausgehend vom individuellen Wissen an höhere Organisationsstufen weitergegeben und so für Personengruppen und schließlich ganze Firmen nutzbar (vgl. Grafik). Nach den vier aufeinander folgenden Prozessen wird das Modell auch SECI-Modell genannt. Die Theorie von Nonaka und Takeuchi hatte großen Einfluss auf die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Wissensmanagement.

Neben dem SECI-Modell ist auch das Konzept des Wissensmanagements nach Gilbert Probst weit verbreitet. Probst ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Management an der Universität Genf. An seinen Lehrstuhl ist auch die Geneva Knowledge

Group, ein Zusammenschluss von Unternehmen zum Thema Wissensmanagement, angeschlossen. Kern des von Probst entwickelten Modells ist ein Wissenskreislauf aus operativen und strategischen Bausteinen, die die Interventionsebenen für Maßnahmen des Wissensmanagements darstellen. Der innere Kreislauf umfasst dabei die operativen Bausteine, der äußere Kreislauf mit den Elementen Zielsetzung, Umsetzung und Messung bildet einen traditionellen Managementprozess ab.

Die Bausteine des Wissensmanagements stellen eine Konzeptualisierung von Aktivitäten dar, die unmittelbar wissensbezogen sind und keiner anderen externen Logik folgen. Die Bausteine in Probsts Modell sind:

- Wissensziele, um dem Wissensmanagement eine Richtung zu geben

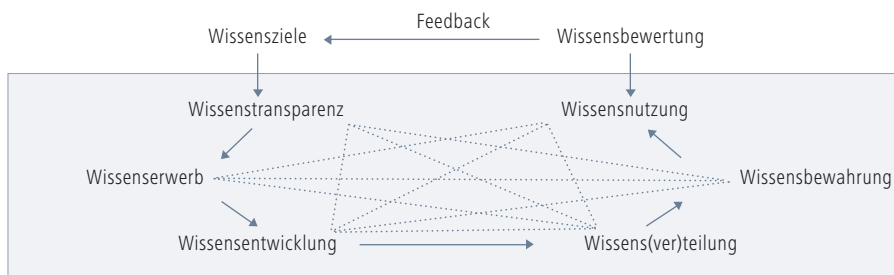
- Wissensidentifikation
- Wissenserwerb
- Wissensentwicklung, also die Verbreiterung des individuellen sowie des kollektiven Wissens
- Wissensverteilung, beispielweise durch entsprechende Software
- Wissensnutzung
- Wissensbewahrung
- Wissensbewertung / -messung

Probsts Bausteinmodell hat den Vorteil, dass es den Managementprozess in logische Phasen unterteilt; die einzelnen Bausteine bieten Ansätze für Interventionen und liefern ein Suchraster, sollte es zu Wissensproblemen kommen.

## Strategie und Methodik

In der Praxis bedienen sich viele Unternehmen einfacher Lernkreislauf-Modelle, um die Prozesse des Wissensmanagements anzustoßen. Dabei steht am Anfang die Identifizierung von Wissen, vor allem von solchen Erfahrungen, die nicht bereits in Dokumenten hinterlegt sind, sondern sich auf dem spezifischen und meist individuellen Wissen einzelner Mitarbeiter gründen. Schafft es ein Unternehmen, dieses Erfahrungswissen zu verschriftlichen, spricht man im zweiten Schritt vom „lesson learned“. In der nächsten Stufe versucht ein Unternehmen, Best Practice-Beispiele aufzuspüren und diese im Unternehmen allen zugänglich zu machen.

## Bausteine des Wissensmanagements nach Gilbert Probst





## Chancen und Risiken des Wissensmanagements

### Chancen

- Optimierung des Ressourceneinsatzes
- Steigerung der Effektivität und Produktivität
- bedarfsgerechtes und schnelles Finden von Lösungen
- effiziente Nutzung vorhandener Potenziale
- zielgerechte, adäquate Kommunikation und Kooperation

### Risiken

- Aufbau von Wissenssilos
- Überfrachtung mit Daten und unnötigen Informationen
- Schwierigkeit, Wissen offen zu kommunizieren
- Verwendung von zeitaufwändigen Instrumenten mit geringem Nutzen
- zu hohe Erwartungen in die Produktivitätssteigerung

## Grundsatzentscheidungen

Will man im eigenen Unternehmen Maßnahmen zum Wissensmanagement vorbereiten, sollte man zunächst einige grundsätzliche Fragen klären:

- Welches Wissen wird überhaupt benötigt? Wie wird es erlangt und in die Prozesse eingebunden?
- Wie reagieren Führungskräfte und Mitarbeiter? Sind alle bereit, ihr Wissen zu teilen? Geht der Chef mit gutem Beispiel voran? Nur in einer offenen Kultur kann Wissensmanagement funktionieren.
- Wie kommt wer an die Informationen? Wer hat Zugang zu wichtigen Quellen, und wie funktioniert der Informationsaustausch? Werden die Informationsangebote genutzt?
- Erst wenn diese Punkte geklärt sind, kann die Frage nach dem Software-Einsatz beantwortet werden: Ist die nötige Hard- und Software vorhanden, um das Wissen zu bündeln, zu vernetzen und verfügbar zu machen? Welche Tools brauche ich dazu?

## Technische Lösungen

Viele Software-Lösungen – von Content-Management-Systemen bis hin zur Expertendatenbank – schmücken sich mit dem Schlagwort Wissensmanagement, doch nicht jede

ist tatsächlich auf diesen Zweck ausgelegt. Welche Technik die richtige ist, hängt von der Wissensbasis im Unternehmen und den selbst gesteckten Zielen ab. Für die verschiedenen Phasen im Wissensmanagement-Prozess bieten sich unterschiedliche Lösungen an (vgl. „Wissenschaftsmanagement-Software im Test“).

## Wissen identifizieren

Zu Beginn müssen Wissensdefizite identifiziert sowie die Wissensbasis bestimmt und anhand der gesteckten Ziele bewertet werden. Modellierungswerkzeuge bieten in dieser Phase Unterstützung. Sie erlauben die Analyse von Geschäftsprozessen unter wissensorientierten Aspekten und bieten teilweise eine Visualisierung der Wissensressourcen in Wissenslandkarten. Die grafische Aufbereitung der Ergebnisse kann die interne Diskussion unterstützen.

Um das Know-how in einem Software-System weiter verarbeiten zu können, müssen die Informationen entsprechend dokumentiert werden. Hier stellt sich die Frage, wie implizites Wissen in eine solche Dokumentation miteinbezogen werden kann. So können Diskussionsforen oder Wikis asynchrone Kommunikation unterstützen und sie für andere nachvollziehbar machen. Auch die Einarbeitung bereits vorhandener Dokumente wie beispielweise von Projektberichten, Präsentationen oder Korrespondenzen in ein Software-System ist sinnvoll und funk-

tioniert am besten über Formulare, die bei der Erfassung und Speicherung helfen.

## Ordnen und Verwalten

Nach der Erfassung der Informationen müssen die Dokumente entsprechend geordnet und verwaltet werden. Das heißt Speicherung, Ablage und Bereitstellung des dokumentierten Wissens müssen transparent organisiert sein. Für die Verwaltung und Recherche von Dokumenten bieten sich Dokumenten-Management-Systeme an. Die Dokumente werden darin mit ausführlichen Meta-Informationen beschrieben, die für die Recherche nutzbar sind. Außerdem ist eine Volltextsuche im Dokumenteninhalt sinnvoll.

Auch stilles Wissen kann zugänglich gemacht werden – indem man dokumentiert, wer der Träger des entsprechenden Know-hows ist. Dazu eignen sich Skill-Management-Systeme. Darin können Qualifikations- und Erfahrungsprofile von Mitarbeitern gespeichert werden. Die Qualifikationsprofile sind meist nach einem festgelegten Schema klassifiziert, während die Erfahrungsprofile eine offene Beschreibung der vorhandenen Kenntnisse ermöglichen und somit auch Qualifikationen miteinbeziehen, die gemeinhin nicht bewertet werden. Sie eignen sich auch, um Erfahrungsprozesse zu dokumentieren.

Um die Informationen in einem Software-System zum einen aktuell zu halten und zum anderen so zu ordnen und zu systematisieren, dass es zu keiner Informationsüberflutung kommt, bieten sich Workflow-Management-Systeme an. Informationen können darin durch Freigabe- und Wiedervorlage-Prozesse aktuell gehalten werden. Ein Zeitstempel gibt ihnen bei Bedarf eine Art Haltbarkeitsdatum, nach dessen Ablauf die Inhalte erneut überprüft werden. Diese Workflow-Management-Funktionalitäten sind oft an Unternehmensportale und Content-Management-Systeme gekoppelt.

Eine andere Form der Unterstützung für die Organisation von Wissen bieten Klassi-

fikations-Systeme. Diese erlernen über vorgegebene Beispiele, wie Dokumente zuvor definierten Bereichen zugeordnet werden. Damit können Dokumente mit ähnlichen Themen und Inhalten identifiziert und so Benutzern, beispielsweise über ein Unternehmensportal, angeboten werden.

## Pull und Push

Um das Wissen an genau die Stellen zu bringen, an denen es genutzt werden soll, kann man sich nicht nur auf die Pull-Medien wie die weit verbreiteten Unternehmensportale verlassen, also darauf, dass die Mitarbeiter bereit gestellte Informationen schon abholen werden. So weisen Agenten- und No-

Cleveres Wissensmanagement kann Aktenberge und überquellende Schreibtische verhindern.



## Das Potenzial von Wikis

In vielen Unternehmen orientieren sich die Kommunikationsstrukturen an den vorhandenen Hierarchien. Solch eine horizontale Kommunikation reicht aber beispielweise zur Erschließung von Innovationspotenzial oder zur Freilegung impliziten Wissens nicht aus. Wo Hierarchien vorherrschen, gibt es keine überraschenden Ergebnisse. Ein Wiki kann diese Kommunikationsstrukturen aufbrechen.

Wikis sind spezielle Websites, auf denen Projektdaten, Dokumente und Entwürfe hinterlegt werden, die dann von jedem Mitarbeiter gelesen und online bearbeitet werden können. Einzelne Seiten und Artikel sind über Links verbunden. Im Gegensatz zu Newsgroups gibt es aber keinen Administrator, der Inhalte einstellt oder korrigiert. Der Vorteil: Es gibt keine exklusiven Informationen, alles Wissen wird geteilt. Das setzt kreatives Potenzial frei. Außerdem vereinfachen Wikis die Kontaktaufnahme und Informationsweitergabe: Was sonst über vielleicht Hunderte von E-Mails an ausgewählte Empfänger geschickt würde, steht dann mit einem Klick allen zur Verfügung.

Die Software zum Aufbau eines Wikis ist kostenlos im Internet zu bekommen, beispielweise ein Software-Baukasten auf [www.twiki.org](http://www.twiki.org), einer Plattform für Unternehmenslösungen.

tifikations-Systeme Mitarbeiter gezielt auf Veränderungen und Neuerungen hin.

Über Push-Kanäle können Informationen zielgerichtet verschickt werden – meist funktioniert das über E-Mail-Verteiler, die abonniert werden können und die Historie der verbreiteten Informationen archivieren. In der Praxis kommt zumeist eine Kombination beider Verfahren vor. Zudem bieten Groupware-Plattformen projekt- oder teamorientierten Zugriff auf eine Vielfalt von Informationsressourcen von unterschiedlichen Orten aus.

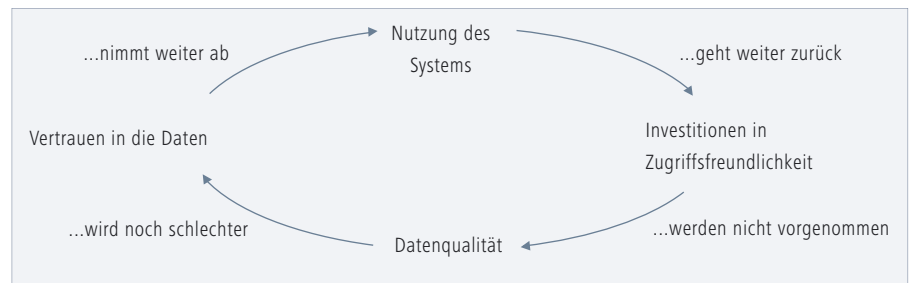
Unabhängig voneinander eingesetzt bringen die verschiedenen technischen Teillösungen jedoch nur wenig Ordnung in das Informationschaos – erst ein ganzheitliches Wissensmanagement, bei dem die verschiedenen Technologien zu einer integrierten

Lösung vereint werden, organisiert Wissen und macht es nutzbar.

## Jenseits der Software

Die Software-Lösungen erleichtern viele Schritte im Prozess des Wissensmanagements – sie können sie jedoch nicht gänzlich ersetzen. Viele Firmen beschränken ihr Engagement in Sachen Wissensmanagement trotzdem einseitig auf technologische Lösungen. Wichtiger als die Software ist aber der (organisierte) Austausch unter den Mitarbeitern. So ist laut der Studie „Wissen und Information 2005“ des Fraunhofer-Instituts unter 540 Unternehmen im deutschsprachigen Raum nur eine Minderheit der Befragten mit dem Erfolg ihrer Maßnahmen zufrieden. Grund dafür könnte der technologiefixierte Ansatz der Unternehmen sein. Komplexes Know-how und praxisorientier-

## Todesspirale



Von Gilbert Probst



tes Erfahrungswissen kann oft nur schwer in einer Datenbank verfügbar gemacht werden.

Vor allem müssen die Mitarbeiter aber auch motiviert werden, neue Systeme zu nutzen. Wenn der potentielle Nutzer nicht vom Nutzen der neuen Lösung überzeugt ist, hilft die beste Software-Architektur nicht – Probst beschreibt dies als „Todesspirale“ einer elektronischen Wissensbasis (vgl. Grafik).

Das International Learning Technology Center (ILTEC) rät deshalb, den Menschen stärker in den Fokus zu stellen – und zwar auf allen Stufen des Prozesses:

- Wissenserwerb: Aus unterschiedlichen Bereichen zusammengesetzte Lerngruppen ermöglichen grenzübergreifendes Lernen.
- Wissensspeicherung: Wissen muss zentral und allgemein zugänglich vorgehalten werden, beispielsweise in Datenbanken.
- Wissens-Sharing: Nicht jeder Mitarbeiter muss alles wissen, aber er muss Zugang zum für ihn relevanten Know-how haben. Dieser Zugang kann über Pull-Medien – wie das Intranet – oder per Push-Technik – zum Beispiel über einen E-Mail-Verteiler – erfolgen.
- Wissensnutzung: Zeitknappheit, fehlende Mitarbeitermotivation, ungeeignete IT-

Strukturen und fehlende Anreizsysteme verhindern oft, dass vorhandenes Wissen auch zur Problemlösung eingesetzt wird.

Von einem Ansatz, der diese Gesichtspunkte berücksichtigt, sind die meisten Unternehmen jedoch noch weit entfernt: Laut der Fraunhofer-Studie ist nur jeder Vierte der Befragten an einer offeneren Kommunikationskultur und informellem Austausch interessiert. Dabei ist gerade eine offene Kommunikationskultur und Firmenphilosophie Garant für den Know-how-Transfer – vorausgesetzt das Unternehmen schafft auch Gelegenheiten zum Austausch. Denn dem persönlichen Austausch mangelt es oft an Gelegenheiten: Es muss Raum und Zeit für einen Wissenstransfer geben. Der darf auch ruhig ungezwungen sein, beispielsweise beim gemeinsamen Mitarbeiterfrühstück.

## Zum Anklicken

Arbeitskreis Wissensbilanz  
[www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)

Geneva Knowledge Group – Zusammenschluss von Unternehmen zum Thema Wissensmanagement  
<http://know.unige.ch/>

Gesellschaft für Wissensmanagement  
Regelmäßige Stammtische in allen Teilen Deutschlands  
[www.wissensmanagement-gesellschaft.de](http://www.wissensmanagement-gesellschaft.de)

Informationsportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi)  
[www.wissenmanagen.net](http://www.wissenmanagen.net)

Die Fraunhofer-Wissensmanagement Community  
[www.wissensmanagement-community.de](http://www.wissensmanagement-community.de)

Portal der Europäischen Kommission zum Thema Wissensmanagement  
[www.knowledgeboard.com](http://www.knowledgeboard.com)

Fachzeitschrift für Wissensmanagement  
[www.wissensmanagement.net](http://www.wissensmanagement.net)

Competence Center Wissensmanagement  
[www.competence-site.de/wissensmanagement](http://www.competence-site.de/wissensmanagement)

# Wissens- Management

Von Ulrike Barth

Human Capital Club e.V.  
[www.humancapitalclub.de](http://www.humancapitalclub.de)

Internationale Konferenz zum Thema Wissensmanagement  
<http://i-know.know-center.tugraz.at>

## Zum Weiterlesen

Kay Alwert: „Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen“. IRB Verlag, 2006  
Theoretische Hintergründe sowie praktische Erfahrungen und Erkenntnisse zur Wissensbilanz.

Frank Fuchs-Kittowski / Wolfgang Prinz: Interaktionsorientiertes Wissensmanagement. Peter Lang Verlag: Frankfurt am Main, 2005

Bisher wurden klassisches Wissensmanagement und kommunikationsorientierte Ansätze der kooperativen Wissenserzeugung weitgehend getrennt betrieben und isoliert betrachtet. In diesem Buch wird der neue Ansatz interaktionsorientiertes Wissensmanagement aus verschiedenen Blickwinkeln beschrieben.

Fraunhofer-Wissensmanagement Community (Hrsg.): Wissen und Information 2005. Fraunhofer IRB Verlag 2005.  
Die neueste Studie der Fraunhofer-Wissensmanagement Community zeigt eine

Bestandsaufnahme des Wissensmanagements in 540 deutschen Unternehmen. Schwerpunkt der Studie ist eine systematische Analyse von Beweggründen, die zur Einführung von Wissensmanagement geführt haben.

Robert S. Kaplan / David P. Norton: Balanced Scorecard. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart 1997.

Die Balanced Scorecard ermöglicht reflexives Management: Lern- und Wachstumsziele des Unternehmens können gesteuert und die erzielten Fortschritte laufend geprüft werden.

Peter Mambrey / Volkmar Pipek / Markus Rohde (Hrsg.): Wissen und Lernen in virtuellen Organisationen. Physica-Verlag 2003. Forscher und Praktiker diskutieren innovative Konzepte zur Bewältigung der Herausforderungen an das Wissensmanagement in virtuellen Organisationen. Dabei stehen technische Werkzeuge, sozio-technische Maßnahmen und organisationale Lernprozesse im Fokus.

Kai Mertins / Kay Alwert / Peter Heisig: Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer Verlag. Berlin 2005.  
Die Wissensbilanz hilft, den „weichen Faktor“ Wissen transparent zu machen und zu bewerten.

Ikujiro Nonaka / Hirotaka Takeuchi: Die Organisation des Wissens. Campus Verlag. Frankfurt 1997.

Nonaka und Takeuchi, Professoren an der Hitotsubashi Universität in Tokio, zeigen, welche Rahmenbedingungen ein Unternehmen schaffen muss, um das Entstehen von explizitem Wissen zu begünstigen.

Gilbert Probst / Steffen Raub / Kai Romhardt: Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, Frankfurt 1997. Vorgestellt wird die Lehre von den sechs „Bausteinen des Wissensmanagements“. Der Leser erfährt, wie man ungebundenes Wissen im Unternehmen sichert, bewahrt und ausbaut.

## Wissensmanagement-Software im Test

Plain Knowledge for Windream (Aixplain)  
Schwerpunkte in den Bereichen Dokumenten-Management, Organisation des Wissensmanagements und in den Suchdiensten. Groupware-, Workflow- und Projekt-Management-Funktionen werden nicht angeboten.

Knowledge Café (Altavier)  
Schwerpunkt auf der Wissensmanagement-Plattform und der Wissensmanage-

ment-Organisation sowie auf Dokumenten-Management und Groupware-Funktionen

E:Service Lifecycle Suite (Empolis)  
Gute Abdeckung der Komponenten Wissensmanagement-Plattform, Dokumenten-Management und Workflow-Management

Enterprise (Hummingbird)  
Schwerpunkt in den Disziplinen Wissensmanagement-Plattform und Dokumenten-Management, alle Funktionalitäten enthalten.

Info Asset Broker (Infoasset)  
Stärken im Dokumenten- und Projekt-Management, in den Groupware-Funktionen und bei den Suchdiensten

K-Infinity (Intelligent Views)  
Hohe Unterstützung der Wissensmanagement-Plattform, sowie des Dokumenten- und Projekt-Managements

Knowledge Integration Server (Logic Data)  
Kernprodukt der Wissensmanagement-Lösung von Logic Data: Nach dem der Studie zugrunde liegenden Auswertungsschema ist lediglich die Unterstützung der Suchdienste relevant; alle anderen Teilfunktionen (Wissensmanagement-Plattform, Groupware, Workflow-Management, Dokumenten-Management, Projekt-Management) werden nur minimal unterstützt.

L4 Semantic Networking (Moresopy)  
Schwerpunkt in den Bereichen Dokumenten und Projekt-Management sowie Wissensmanagement-Plattform und bei den Suchdiensten. Groupware und Workflow-Komponenten sind nicht enthalten.

Livelink (Opentext)  
Insgesamt eine breite Abdeckung der funktionalen Teilaspekte. Im Dokumenten- und Projekt-Management besonders hoch; weniger ausgeprägt sind die Suchdienste.

Doxis (SER)  
Breite Unterstützung aller funktionalen Teilaspekte für das Wissensmanagement.

Knowledge Miner (USU)  
Schwerpunkte im Dokumenten-Management, der Wissensmanagement-Plattform und bei den Suchdiensten; nicht unterstützt werden Workflow und Projekt-Management.

Quelle: Ergebnisse der Studie „Werkzeuge zum Wissensmanagement“: Die Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU) Vallendar hat auf Basis von Herstellerangaben elf einschlägige Software-Lösungen in sieben funktionalen Teildisziplinen (Wissensmanagement-Plattform, Groupware, Workflow-Management, Dokumenten-Management, Projekt-Management, und Suchdienste) bewertet.

Quelle: COMPUTERWOCHE vom 27.05.2005



Bundesverband  
deutscher  
Pressesprecher

Friedrichstraße 209  
D-10969 Berlin

Tel +49 (0)30 / 84 85 94 00  
Fax +49 (0)30 / 84 85 92 00

[info@pressesprecherverband.de](mailto:info@pressesprecherverband.de)  
[www.pressesprecherverband.de](http://www.pressesprecherverband.de)