

3 Theoretischer Rahmen

Der theoretische Rahmen dieser Arbeit soll ein Verständnis für die wichtigsten Begriffe, Begriffsabgrenzungen und Forschungsansätze des Wissensmanagements schaffen und als Grundlage für den späteren Realisierungsteil dieser Arbeit dienen.

**Beispiel Theorie+Methodik aus einer
Bachelorarbeit + Literaturverzeichnis,
Claus Brell, 19.02.2017**

3.1 Wissen

Der Begriff Wissen wird im alltäglichen Sprachgebrauch häufig mit anderen Begriffen wie Kenntnis, Information oder auch Daten gleichgesetzt. Die Begriffe unterscheiden sich jedoch in ihrer Bedeutung und müssen für diese Arbeit abgegrenzt werden. Aus diesem Grund schafft das Kapitel zunächst ein Verständnis für den Begriff Wissen. Die Abgrenzung des Wissensbegriffs wird mit Hilfe der sogenannten Wissenstreppe in Anlehnung an North erklärt. Nach dieser Abgrenzung werden verschiedene Ausprägungen von Wissen vorgestellt. Die Abgrenzung der Ausprägungen individuelles und kollektives Wissen, sowie zwischen implizitem und explizitem Wissen sind notwendig für das Verständnis des Abschnitts Forschungsansätze des Wissensmanagements.

3.1.1 Wissensbegriff

Wissen ist ein Begriff, der im täglichen Leben häufig verwendet wird, jedoch der hinsichtlich seiner Interpretation verschiedene Auffassungen umfasst. An dieser Stelle erfolgt die Vorstellung der Interpretation des Wissensbegriffs nach Probst, Raub und Romhardt.

Wissen wird in dieser Arbeit gemäß Probst verstanden, als ein aus „Kenntnisse(n) und Fähigkeite(n)“⁹ bestehender Organismus zur Bewältigung von Problemen, der stets an Individuen gebunden ist.¹⁰ Neben dem Merkmal des Personenbezugs ist Wissen insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass Daten und Informationen als Fundament benötigt werden, um Wissen in Form von „Ursache-Wirkungszusammenhänge(n)“¹¹ generieren zu können. Die Generierung von Wissen ist dabei nicht nur an einzelne Personen gebunden, sondern kann auch innerhalb von Organisationen stattfinden.¹² Die Basis für „organisationales

⁹ Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 23

¹⁰ Vgl. Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 23

¹¹ Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 23

¹² Vgl. Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 23

Lernen“¹³ ist die Unterscheidung zwischen „individuelle(m) und kollektive(m)“¹⁴ Wissen.

Da der Begriff Wissen „theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen“¹⁵ umfasst, werden theoretische Begrifflichkeiten genauer abgegrenzt und Handlungsansätze vorgestellt.

3.1.2 Abgrenzung des Wissensbegriffs

Nach Probst, Raub und Romhardt basiert Wissen auf Informationen und Daten.¹⁶ Doch wo liegen die Unterschiede zwischen Daten, Information und Wissen? Wann wird aus Wissen eine Kompetenz? Zur Beantwortung dieser Fragen dient die in Abbildung 1 dargestellte Wissenstreppe nach North.

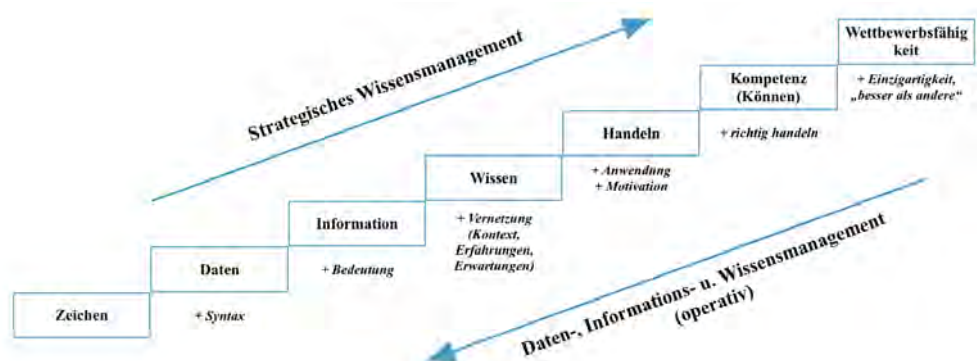


Abbildung 1: Die Wissenstreppe in Anlehnung an North¹⁷

Zeichen stellen die unterste Ebene der Wissenstreppe dar. Als Zeichen bezeichnet man Buchstaben, Ziffern oder auch Sonderzeichen. Einzelne Zeichen bilden in Verbindung mit der Anwendung von Satzlehre (Syntax) Daten. Daten enthalten noch keine Interpretation. Zeichenketten können erst dann als Information verwendet werden, wenn die Zeichenkette einen Zweckbezug erhält. Eine Zeichenkette, wie „100.000“ ist bedeutungslos für ein Unternehmen. Mit der Zuteilung der Bedeutung, dass die Zeichenkette „100.000“ eine Verkaufszahl eines Produktes des Unternehmens ist, wird aus der Zeichenkette eine Information für das Unternehmen.

Wissen entsteht aus der Vernetzung von Informationen. „Informationen sind

¹³ Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 24

¹⁴ Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 23

¹⁵ Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 23

¹⁶ Vgl. Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 23

¹⁷ Vgl. North, 2016, S. 37

sozusagen der Rohstoff, aus dem Wissen generiert wird, und die Form, in der Wissen kommuniziert und gespeichert wird.“¹⁸ Das heißt, dass beispielsweise durch die Verbindung von Informationen über die Verkaufszahlen des eigenen oder auch anderer Unternehmen, die Unternehmensleitung Wissen über sich selbst aufbauen kann. „Wissen entsteht als Ergebnis der Verarbeitung von Informationen durch das menschliche Bewusstsein.“¹⁹ Die Wissenstreppe nach North verdeutlicht darüber hinaus, dass Wissen die Grundlage für Können, Handeln und Kompetenzen darstellt.²⁰

3.1.3 Wissensausprägungen

Die Wissenstreppe hilft bei der Einordnung und Abgrenzung des Begriffs Wissen von den Begriffen Information und Daten, die im Alltag häufig zur Beschreibung von ähnlichen Dingen verwendet werden. Neben der klaren Abgrenzung der Begriffe, die mit Wissen assoziiert werden, wird der Begriff selbst in der Fachliteratur ferner in verschiedene Ausprägungen klassifiziert. Aus diesem Grund werden an dieser Stelle zwei Unterscheidungen genauer betrachtet.

Individuelles Wissen und kollektives Wissen

Mit individuellem Wissen sind die Fähigkeiten und Kenntnisse von einzelnen Mitarbeitern gemeint. Kollektives Wissen hingegen bezeichnet die Vernetzung von individuellem Wissen. Individuelles Wissen wird erst dann zu kollektivem Wissen, wenn Mitarbeiter miteinander kommunizieren, interagieren und transparent handeln.²¹ Individuelles Wissen stellt die Grundlage für kollektives Wissen dar. Allerdings ist kollektives Wissen bedeutsamer für ein Unternehmen, als individuelles Wissen alleine. „Gruppen, welche im täglichen Erfahrungsaustausch und bei gegenseitiger Abhängigkeit der Einzelakteure agieren, bilden Verhaltensweisen aus, welche nur durch das Zusammenspiel der gesamten Gruppe erklärt werden können“²². Probst bezeichnet dieses Zusammenspiel als „organisationale(.) Intelligenz“²³. Die Entwicklung organisationaler Intelligenz von Gruppen oder Organisationen benötigt eine transparente Unternehmenskultur, die den Austausch von Wissen fördert. So können Software-Tools den Prozess des

¹⁸ North, 2016, S. 37

¹⁹ North, Brandner, & Steininger, 2016, S. 5

²⁰ Vgl. North, 2016, S. 36f.

²¹ Vgl. Probst & Büchel, 1994, S. 21

²² Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 127

²³ Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 127

Wissensaustausches unterstützen, da diese einen freien Zugang, ständige Erreichbarkeit, sowie eine hohe Skalierbarkeit besitzen.

Individuelles Wissen und kollektives Wissen bieten für Unternehmen allerdings auch Gefahrenpotentiale, sofern das Unternehmen sich nicht mit dem Managen von Wissen beschäftigt. Die Fluktuationsrate ist bei den meisten Unternehmen im Zeitalter von befristeten Arbeitsverträgen und vielen externen Mitarbeitern/Unternehmensberatern sehr hoch und wird tendenziell auch eher steigen. Vor einigen Jahren war es üblich, dass Mitarbeiter eines Unternehmens von ihrer Ausbildung bis zu ihrer Rente für das gleiche Unternehmen arbeiteten. Heute ist die Arbeitslaufbahn geprägt von häufigen Arbeitsplatzwechseln. Die Gefahr für Unternehmen besteht darin, dass Unternehmen mit dem Austausch von Mitarbeitern individuelles als auch kollektives Wissen verlieren. Individuelles Wissen kann durch adäquaten Ersatz mit einer gewissen Einarbeitungszeit und guter Dokumentation des Vorgängers aufgefangen werden. Doch ist die Fluktuation in einer Gruppe zu hoch, so geht die von Probst bezeichnete „organisationale(..) Intelligenz“²⁴ verloren.

Da kollektives Wissen schwer zu dokumentieren ist, kann ein Unternehmen nur schwierig diesen Verlust direkt auffangen. Da jedoch kollektives Wissen auf individuellem Wissen aufbaut, können Unternehmen mit Hilfe von Software-Tools den Austausch von Wissen verbessern. Auch unabhängig von Faktoren, wie der hier beschriebenen Fluktuationsrate, die Gefahren für das Wissen eines Unternehmens darstellen, sollten Unternehmen das Managen von Wissen als Chance zum Aufbau von produktiveren Organisationen nutzen.

Implizites und explizites Wissen

Neben der Unterscheidung zwischen individuellem und kollektivem Wissen wird auch zwischen implizitem und explizitem Wissen unterschieden. Zur Differenzierung und Einordnung dieser Ausprägungen wird an dieser Stelle Bezug zu Ausführungen von Nonaka und Takeuchi genommen. Der Autor erläutert anschließend anhand eines Beispiels, wie implizites und explizites Wissen zu unterscheiden sind.

²⁴ Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 127

Gemäß Tabelle 1 die „Zwei Typen von Wissen“²⁵ nach Nonaka & Takeuchi unterscheiden sich implizites und explizites Wissen darin, dass implizites Wissen subjektiv und explizites Wissen objektiv ist.

Implizites Wissen (subjektiv)	Explizites Wissen (objektiv)
Erfahrungswissen (Körper)	Verstandeswissen (Geist)
Gleichzeitiges Wissen (hier und jetzt)	Sequenzielles Wissen (da und damals)
Analoges Wissen (Praxis)	Digitales Wissen (Theorie)

Tabelle 1: Zwei Typen von Wissen

Diese Subjektivität bezieht sich auf das Erfahrungswissen, gleichzeitiges Wissen und analoges Wissen einer Person. Eine Person, die über mehrere Jahre lang im Projektmanagement eines ausländischen Unternehmens tätig ist, kann dank der gemachten Erfahrungen beispielsweise das Arbeitsverhalten der Projektmitarbeiter gut einschätzen. Die Person weiß gleichzeitig und schnell, wie sie sich in bestimmten Situation mit anderen Geschäftspartnern zu verhalten hat, da die Person den Umgang analog, durch das Abwickeln mehrerer Projekte erlernt hat. Soll nun ein neuer Mitarbeiter ohne diese gemachten Erfahrungen in diesem Land und in dieser Branche die Aufgaben des alten Projektleiters übernehmen, so kann dieser nur auf das eigene implizite Wissen aus Projekten in einem anderen Land oder einer anderen Branche zurückgreifen. Explizites Wissen bezieht sich auf das Verstandeswissen, das sequentielle Wissen sowie auf das digitale Wissen. So kann der alte Projektmanager dem neuen Projektmanager beispielsweise aufschreiben, wie man in diesem Land ein Geschäft abwickelt und welches Verhalten dabei an den Tag zu legen ist oder tauscht sich bestenfalls persönlich mit dem neuen Projektmanager über gemachte Erfahrungen aus. Mit der Verschriftlichung oder Weitergabe seiner Erfahrungen können Mitarbeiter das Wissen aus ihren Köpfen externalisieren und somit anderen Mitarbeitern zur Verfügung stellen.

Implizites und explizites Wissen werden vielfach voneinander losgelöst betrachtet, jedoch ist eine korrelierende Betrachtung beider Wissensformen notwendig.²⁶

Nichtsdestotrotz ist implizites Wissen „jener Teil des Wissens, der nicht vollständig in Worten ausgedrückt oder erfasst werden kann“²⁷. Obwohl das Wissen einer

²⁵ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 77

²⁶ Vgl. Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 78

²⁷ Lehner, 2014, S. 61

Person nicht vollständig expliziert werden kann, bietet das explizit machen von dem Teil des impliziten Wissens, der expliziert gemacht werden kann, eine große Chance zur Verbesserung des Wissensmanagements.

3.2 Wissensmanagement

Das Thema Wissensmanagement hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Der Bedeutungszuwachs manifestiert sich unter anderem darin, dass Unternehmen heutzutage das Berufsbild des Wissensmanagers in die Unternehmensorganisation integriert haben. Im ersten Teil dieses Kapitels stellt der Autor die in der Literatur gängigsten Definitionen von Wissensmanagement und Informationsmanagement vor. Gleichmaßen wie die Begriffe Information und Wissen häufig in einem ähnlichen Bedeutungszusammenhang verwendet werden, so ist dies auch der Fall bei den Begriffen Informations- und Wissensmanagement. Nach der Abgrenzung dieser beiden Begriffe erfolgt eine Vorstellung von Orientierungen und Forschungsansätzen des Wissensmanagements. Schließlich erläutert der Autor Gefahren für das Wissensmanagement und die Einordnung von Wissensmanagement als Teilgebiet von Qualitätsmanagement.

3.2.1 Wissensmanagementbegriff

Die Thematik des Wissensmanagements geht nach Schüppel auf erste Quellen in den sechziger Jahren zurück.²⁸ Der Begriff des Wissensmanagements wurde in der Fachliteratur von verschiedenen Ansätzen geprägt und wurde je nach Ansatz unterschiedlich interpretiert. Eine mögliche Unterteilung dieser Ansätze erfolgt im Abschnitt der Orientierungen des Wissensmanagements.

Nach Lehner gibt es in der Definition von Wissensmanagement heute eine klare Systematik. Wissensmanagement sei immer kontextabhängig und werde dabei in die Kontexte Gesellschaft oder Städte, Regionen oder Länder oder Organisationen, Institutionen und Unternehmen oder Personen bzw. Individuen eingeteilt.²⁹ In dieser Arbeit liegt der Fokus ausschließlich auf den beiden Kontexten Organisationen, Institutionen und Unternehmen sowie Personen bzw. Individuen. Zur Vertiefung des Verständnisses dienen die nachfolgend vorgestellten Definitionen von Maier und Probst, Raub und Romhardt.

²⁸ Vgl. Schüppel, 1996 S.186

²⁹ Vgl. Lehner, 2014, S. 33

„Wissensmanagement ist als diejenige Managementfunktion definiert, die für die regelmäßige Auswahl, Implementierung und Bewertung von zielorientierten Wissensstrategien verantwortlich ist, die nach einer Verbesserung des Umgangs der Organisationen mit internem und externem Wissen streben, mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit der Organisation zu verbessern. Die Implementierung von Wissensstrategien enthält alle personenorientierten, organisationsorientierten und technischen Instrumente, die geeignet sind, den organisationsweiten Stand der Kompetenz, Bildung und Lernfähigkeit der Organisationsmitglieder dynamisch zu optimieren und kollektive Intelligenz zu entwickeln.“³⁰

Die Definition von Maier beinhaltet einen ganzheitlichen Ansatz des Wissensmanagementbegriffs. Den im Rahmen der Erläuterung der Unterscheidung zwischen individuellem und kollektivem Wissen von Probst, Raub und Romhardt erläuterten Begriff „organisationale(..) Intelligenz“³¹ bezeichnet Maier als „kollektive Intelligenz“³².

„Wissensmanagement ist ein komplexes strategisches Führungskonzept, mit dem ein Unternehmen sein relevantes Wissen ganzheitlich, ziel- und zukunftsorientiert als wertseigende Ressource gestaltet. Die Wissensbasis aus individuellem und kollektivem Wissen wird bewusst, aktiv und systematisch entwickelt, so dass sie zum Erreichen der Firmenziele beiträgt.“³³

Ein Vergleich dieser beiden Definitionen zeigt, dass beide Wissensmanagement als eine Führungsaufgabe sehen. Sie teilen die Ansicht, dass das Management eines Unternehmens den zielorientierten Einsatz von Wissen zur Steigerung der Produktivität einer einzelnen Organisation oder des gesamten Unternehmens mittels strategischer Implementierungen umfasst.

3.2.2 Abgrenzung zum Informationsmanagement

Dieses Kapitel befasst sich mit der Frage, worin sich Wissensmanagement von Informationsmanagement unterscheidet.

„Das Informationsmanagement ist für die Bereitstellung von Informations- und Kommunikationstechnologien zuständig, wohingegen das Wissensmanagement für den Inhalt verantwortlich ist.“³⁴ In der Literatur gibt es neben der strengen Unterscheidung zwischen Wissensmanagement und Informationsmanagement

³⁰ Maier, 2004, S. S.49

³¹ Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 127

³² Maier, 2004, S. 49

³³ Herbst, 2000, S. 23

³⁴ Gust von Loh, 2009, S. 25

auch eine integrative Sichtweise. So sieht Suliman Al-Hawamdeh das Informationsmanagement als Teil des Wissensmanagements.³⁵ Krcmar definiert als Ziel des Informationsmanagement „den im Hinblick auf die Unternehmensziele bestmöglichen Einsatz der Ressource Information“³⁶. Herbst definiert als Ziel des Wissensmanagements den bestmöglichen Einsatz der Ressource Wissen.³⁷ Hier liegt auch der Unterschied zwischen Wissensmanagement und Informationsmanagement. Informationsmanagement arbeitet mit der Ressource Information, die auch als explizites Wissen verstanden werden kann. Wissensmanagement arbeitet mit der Ressource Wissen und befasst sich mit der Speicherung von individuellem, kollektivem und implizitem Wissen.³⁸

3.2.3 Orientierungen des Wissensmanagements

Im Bereich des Wissensmanagements gibt es eine große Anzahl von Forschungsansätzen. In diesem Abschnitt wird zunächst die Einteilung in technologieorientierte, humanorientierte und organisationsorientierte Forschungsansätze vorgestellt und erläutert.

Im Laufe der Zeit haben sich primär drei Forschungsansätze im Bereich des Wissensmanagements gebildet. Zu Beginn der Entwicklung von Ansätzen des Wissensmanagements, waren diese sehr technikorientiert.³⁹ Der Fokus liegt hier vor allem auf der zentralen Speicherung von Daten und Informationen. „Die humanorientierte Variante des Wissensmanagements stellt den Menschen bzw. Mitarbeiter in den Mittelpunkt und reicht bis in die frühen 90er Jahre zurück.“⁴⁰ Die Entwicklung der Humanorientierung liegt darin begründet, dass Daten und Informationen erst dann den Unternehmenserfolg steigern, wenn Personen diese Informationen und Daten nutzen und im Kontext anzuwenden wissen.⁴¹ Der Ansatz des organisationsorientierten Wissensmanagements beschäftigt sich mit den Rahmenbedingungen innerhalb einer Organisation.⁴² Das heißt, dass ich als Mitarbeiter einen Zugriff auf ein Medium haben muss, sei es ein Buch oder

³⁵ Vgl. Al-Hawamdeh, 2003, S. 22

³⁶ Krcmar, 2000, S. 109

³⁷ Vgl. Herbst, 2000, S. 23

³⁸ Vgl. Stelzer, 2003, S. 15, Zugriff am 06.04.2016

³⁹ Vgl. Glückstein, 2003, S. S.20

⁴⁰ Mueller, 2010, S. 14

⁴¹ Vgl. Reinmann & Mandl, 2004, S. Vorwort

⁴² Vgl. Reinmann-Rothmeier & Mandl, 1998, S. 12

beispielsweise ein Software-Tool, um mit anderen Mitarbeitern Informationen teilen zu können.

Ferner gehört zur effizienten Umsetzung eines organisationsorientierten Wissensmanagements auch ein angepasster Führungsstil als Teil der organisationsorientierten Rahmenbedingungen.⁴³ So sollte dieser Führungsstil beispielsweise den Mitarbeitern Zeit zur Aneignung oder Speicherung ihres Wissens in Form von Informationen einräumen.

3.2.4 Forschungsansätze des Wissensmanagements

In der Fachliteratur werden verschiedene Konzepte des Wissensmanagements diskutiert. Die Wissensbausteine von Probst, Raub und Romhardt, die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi, sowie das TOM-Modell von Bullinger werden in dieser Arbeit genauer betrachtet. Diesen Forschungsansätzen werden nach Vorstellung ihre Bedeutung für diese Arbeit zugeordnet.

I. Die Wissensbausteine nach Probst, Raub und Romhardt

Abbildung 2 zeigt „Die Wissensbausteine“⁴⁴ aus dem Modell von Probst, Raub und Romhardt. Die acht Bausteine „umreißen weitgehend die möglichen Interventionsfelder für Wissensmanagementmaßnahmen in einem Unternehmen“⁴⁵.

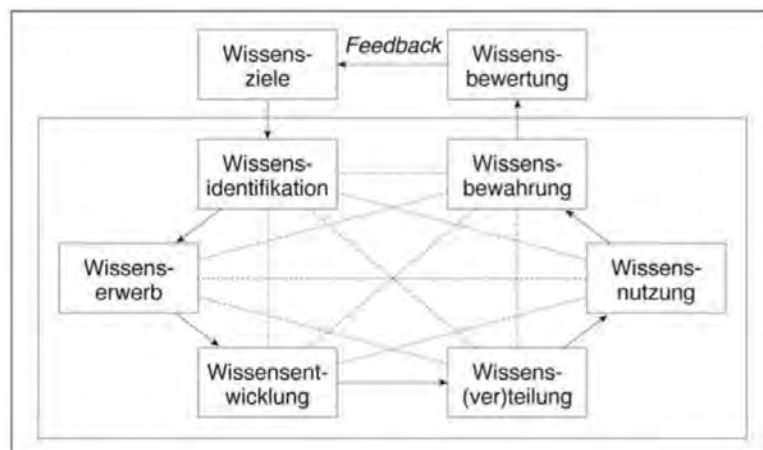


Abbildung 2: Die Wissensbausteine

⁴³ Vgl. Nonaka & Takeuchi, 1995, S. 69ff

⁴⁴ Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 34

⁴⁵ Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 33

Probst, Raub und Romhardt ordnen dem Wissensmanagement eine strategische und eine operative Managementfunktion zu. Die unteren sechs Bausteine Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissensverteilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung stellen den operativen Teil ihres Modells dar. Ziel dieser Kernbausteine ist es, operative Probleme in Bezug auf Wissensmanagement zu erkennen und zu lösen. Operativ bezeichnet an dieser Stelle die Aneignung und den Umgang mit Wissen. Das heißt, ein Student, der programmieren lernen möchte leiht sich ein Buch aus (Wissenserwerb), schreibt sich dieses Wissen in ein Notizbuch (Wissensbewahrung) und schreibt anhand seiner gemachten Notizen seine ersten Programme (Wissensnutzung).

Die beiden Bausteine Wissensziele und Wissensbewertung stellen den strategischen Teil ihres Modells dar. Strategisch bedeutet in dem Beispiel: Der Student hat sich das Ziel gesetzt eine Programmiersprache bis zum Ende des Jahres zu erlernen. Am Ende des Jahres bewertet er seine Kenntnisse und stellt fest, dass er nur ganz einfache Programme schreiben kann. Dank der Aufteilung in die operativen Kernbausteine kann der Student Probleme identifizieren, wie beispielsweise qualitativ schlecht angefertigte Notizen, die eine gute Wissensnutzung unmöglich machen. Mit dem Wissen über das Problem kann der Student seine Wissensbewahrung verbessern und somit auch sein eigenes Wissensmanagement verbessern.

Losgelöst von diesem Beispiel war das Ziel der strategischen Erweiterung durch die Wissensbausteine Wissensziele und Wissensbewertung für die operativen Ansatzpunkte innerhalb eines Unternehmens einen Rahmen zu schaffen, der diese unterstützt und gleichzeitig die operativen Tätigkeiten in Einklang mit den Unternehmenszielen bringt. Darüber hinaus haben Probst, Raub und Romhardt mit den Wissensbausteinen Wissensziele und Wissensbewertung ein Managementsystem erstellt.⁴⁶ Das heißt, dass der Forschungsansatz von Probst et al. mit der Erweiterung ein auf dem PDCA-Zyklus beruhendes Managementsystem umfasst. Dieses Managementsystem ermöglicht, dass die Kreisläufe zwischen den Wissensbausteinen tatsächlich innerhalb eines Unternehmens gelebt werden und eine ständige Verbesserung im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses stattfinden kann. Ohne die Wissensbausteine Wissensziele und Wissensbewertung würde der Student, der programmieren lernen wollte, gar nicht erst seinen

⁴⁶ Vgl. Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 34f.

Wissensstand überprüfen oder sich auch keine neuen Ziele setzen. Probleme bei den operativen Wissensbausteinen blieben ohne die strategischen Wissensbausteine unerkannt.

Einordnung

Das Konzept des Wissensmanagements nach Probst et al. hat sich in der Praxis als Rahmen zur Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen bewiesen.⁴⁷ Die Wissensbausteine zusammen mit den operativen und strategischen Prozessen stellen Handlungsansätze für das Wissensmanagement eines Unternehmens dar und sind bei der Einführung eines neuen Software-Tools zu beachten. Das bedeutet, dass die operativen Wissensbausteine im Betriebskonzept umgesetzt werden, um die Grundlage zum Austausch von Wissen innerhalb der XXX zu schaffen. Darüber hinaus sind die strategischen Wissensbausteine zwingend erforderlich, damit die operativen Wissensbausteine langfristig verwendet werden.

II. Die Organisation des Wissens nach Nonaka und Takeuchi

Der Forschungsansatz von Nonaka und Takeuchi thematisiert in erster Linie die Generierung von Wissen innerhalb eines Unternehmens. Nonaka und Takeuchi unterscheiden bei der Generierung von Wissen zwischen zwei Arten: der „ontologischen Dimension“⁴⁸ und der „epistemologische(n) Dimension“⁴⁹. Ihr Forschungsansatz versucht eine integrierte Theorie zur Generierung von Wissen aus der ontologischen und epistemologischen Dimension zu schaffen.⁵⁰

Epistemologische Dimension

Die epistemologische Dimension unterscheidet zwischen implizitem und explizitem Wissen und umfasst nach Nonaka und Takeuchi vier Formen der Wissensumwandlung. Insbesondere bei der Wissensumwandlung von implizitem und explizitem Wissen wird „Wissen (...) geschaffen und erweitert“^{51, 52}.

Mit anderen Worten erfolgt die Wissensschaffung bei der epistemologischen Dimension durch das „Zusammenwirken von implizitem und explizitem Wissen“

⁴⁷ Vgl. Lehner, 2014, S. 82

⁴⁸ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 76

⁴⁹ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 76

⁵⁰ Vgl. Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 76

⁵¹ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 78

⁵² Vgl. Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 76

⁵³. Der Autor erläutert die epistemologische Dimension nachfolgend an dem Modell der „Vier Formen der Wissensumwandlung“⁵⁴.

Die vier Formen der Wissensumwandlung nach Nonaka und Takeuchi

Die „Vier Formen der Wissensumwandlung“⁵⁵ nach Nonaka und Takeuchi sind: Sozialisation, Externalisierung, Internalisierung und Kombination (vgl. Abb. 3).

Die Unterscheidung der vier Formen ist abhängig vom Ausgangspunkt und Zielpunkt der Wissensumwandlung.

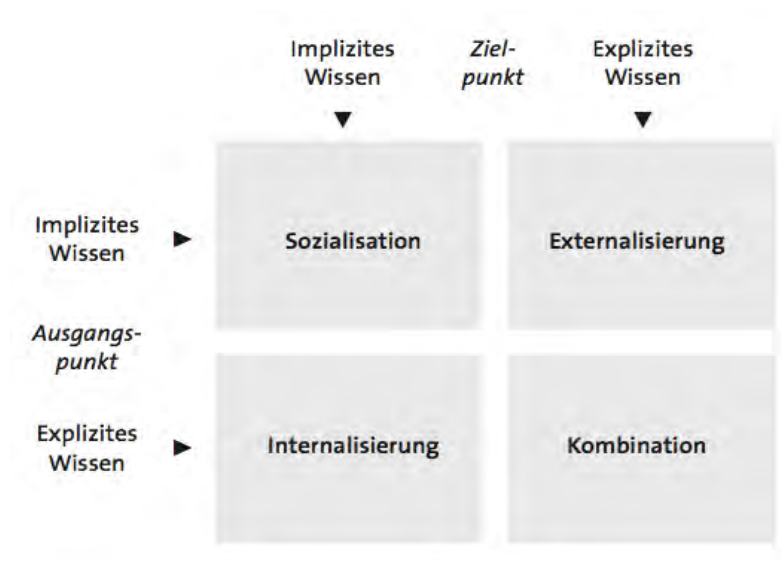


Abbildung 3: Vier Formen der Wissensumwandlung

Sozialisation

Sozialisation bezeichnet den „Austausch von implizitem Wissen“⁵⁶ und stellt eine „begrenzte Form der Wissensschaffung“⁵⁷ dar. So ist es nach Nonaka und Takeuchi möglich, dass ein Mensch auch ohne, dass er mit einem anderen Menschen spricht, beispielweise nur mittels reiner Beobachtung, von Erfahrungen des Anderen profitieren kann.⁵⁸ „Lehrlinge arbeiten zusammen mit ihrem Meister und erlernen dessen handwerkliches Wissen nicht durch Sprache, sondern durch Beobachtung“.⁵⁹

⁵³ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 78

⁵⁴ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 78

⁵⁵ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 91

⁵⁶ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 89

⁵⁷ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 89

⁵⁸ Vgl. Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 80

⁵⁹ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 80

Externalisierung

Externalisierung bezeichnet die Entstehung von Wissen durch den Transfer von implizitem Wissen zu explizitem Wissen. Das heißt, dass ein Mitarbeiter persönliches Wissen auf einem Blatt Papier niederschreibt und damit externalisiert. Externalisierung nimmt eine zentrale Rolle bei der Schaffung von Wissen ein, jedoch ist implizites Wissen nicht immer direkt externalisierbar. Mit Hilfe der Erstellung von Konzepten, die sich häufig aus „Metaphern, Analogien und Modellen“⁶⁰ entwickeln, können auch „schwer mitteilbare(...) implizite(...) Kenntnisse“⁶¹ zugänglich gemacht werden.

Eine Metapher ist kein widerspruchsfreies Modell, jedoch kann eine Metapher bereits als Grundlage zur Analyse von Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten im Unternehmenskontext dienen.⁶²

Kombination

Die Kombination bezeichnet den „Austausch und Kombination von Wissen (...) über Medien wie Dokumente, Besprechungen, Telefon oder Computernetze“⁶³. So kann beispielsweise eine Neuordnung von Informationen durch das Ergänzen, Verbinden oder Kategorisieren einer Datenbank zur Generierung von neuem Wissen führen.⁶⁴

Internalisierung

Internalisierung bezeichnet die Schaffung von Wissen durch den Übergang von explizitem Wissen einer Person zu implizitem Wissen einer anderen Person. Das Prinzip des „learning by doing“⁶⁵ ist mit diesem Vorgang gleichzusetzen. Eine Unterstützung bei dem Übergang von explizitem Wissen zu implizitem Wissen kann durch eine ausführliche Dokumentation von Wissen erreicht werden. Doch für den Übergang des explizitem zu implizitem Wissen, ist die repetitive u. praktische Umsetzung, das „learning by doing“⁶⁶ notwendig.⁶⁷

⁶⁰ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 83

⁶¹ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 89

⁶² Vgl. Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 83ff.

⁶³ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 86

⁶⁴ Vgl. Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 86

⁶⁵ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 87

⁶⁶ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 87

⁶⁷ Vgl. Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 87f.

Die vier Formen der Wissensumwandlung unterscheiden sich in der Generierung von unterschiedlichen Wissensinhalten.⁶⁸ Nach Nonaka und Takeuchi kann das Unternehmen durch das Zusammenwirken der verschiedenen Wissensinhalte von neuen Produktideen oder Verbesserungen alter Produkte profitieren.⁶⁹ Dieses Zusammenwirken wird von Nonaka und Takeuchi als „Wissensspirale“⁷⁰ bezeichnet. Die Wissensspirale beinhaltet nur die epistemologische Dimension und ist nicht mit der nachfolgenden „Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen“⁷¹ gleichzusetzen. Die Spirale der Wissensschaffung beinhaltet sowohl die epistemologische als auch die ontologische Dimension. Diese wird nach Erläuterung der ontologischen Dimension genauer vorgestellt.

Ontologische Dimension

Die ontologische Dimension unterscheidet zwischen individuellem und kollektivem Wissen. „Wissensschaffung im Unternehmen muss (...) als Prozess verstanden werden, der das von Einzelnen erzeugte Wissen verstärkt und im Wissensnetz des Unternehmens verankert“⁷². Mit anderen Worten vertritt die ontologische Dimension den Ansatz, dass Wissen im Unternehmen durch Prozesse, die den Übergang von der individuellen Wissensebene zur kollektiven Wissensebene fördern, geschaffen wird. Zu der ontologischen Dimension gehören die vier Ebenen: Individuum, die Gruppe, das Unternehmen und die Unternehmensinteraktion.

Die Spirale der Wissensschaffung

Mit der in Abbildung 4 zu sehenden „Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen“⁷³ wird nach Nonaka und Takeuchi die Verbindung zwischen epistemologischen und ontologischen Dimension der Generierung von Wissen geschaffen.

⁶⁸ Vgl. Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 90

⁶⁹ Vgl. Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 91f.

⁷⁰ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 90

⁷¹ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 92

⁷² Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 76

⁷³ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 92

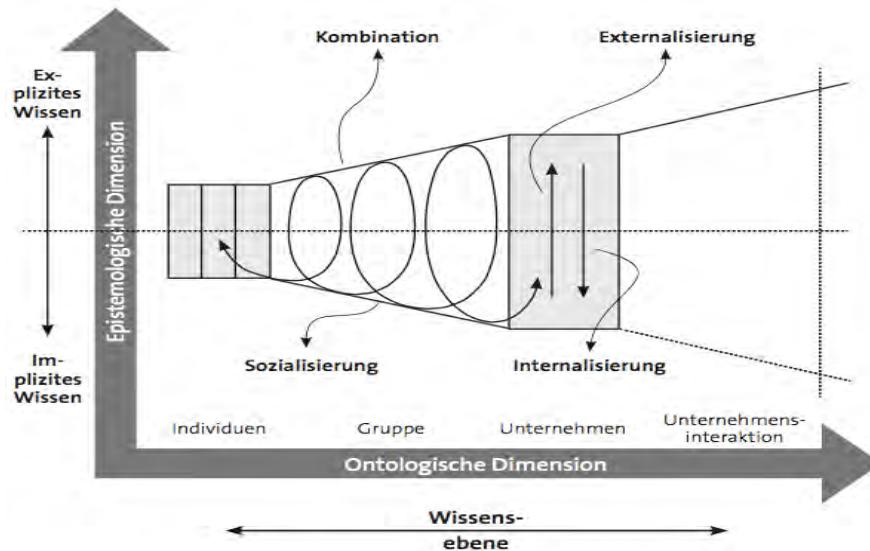


Abbildung 4: Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen

„Die epistemologische Ebene beschreibt die verschiedenen Arten von Wissen (explizites und implizites Wissen), während die ontologische Ebene die Schichten der Wissenserzeugung bzw. der Wissensentstehung charakterisiert, vom Individuum bis hin zur Interaktion zwischen Unternehmen.“⁷⁴

Durch das Zusammenwirken der Wissensinhalte entsteht ein Kreislauf der sich auch auf die ontologische Dimension auswirkt. Mit dem Fortschreiten des Kreislaufs tritt der erwähnte Prozess der Erreichung höherer Wissensebenen ein. Gleichzeitig wirkt sich das Fortschreiten auf der Wissensebene auch auf die epistemologische Dimension aus, da mit beispielsweise Erreichung der Gruppen- oder Unternehmensebene ein größerer Austausch von implizitem und explizitem Wissen stattfindet, als bei einzelnen Individuen.

Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung im Unternehmen

Das „Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung im Unternehmen“⁷⁵ stellt eine Weiterentwicklung der Wissensspirale dar, die durch das Hinzufügen einer Zeitdimension von Nonaka und Takeuchi realisiert wurde.⁷⁶

⁷⁴ Lehner, 2014, S. 76

⁷⁵ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 108

⁷⁶ Vgl. Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 114

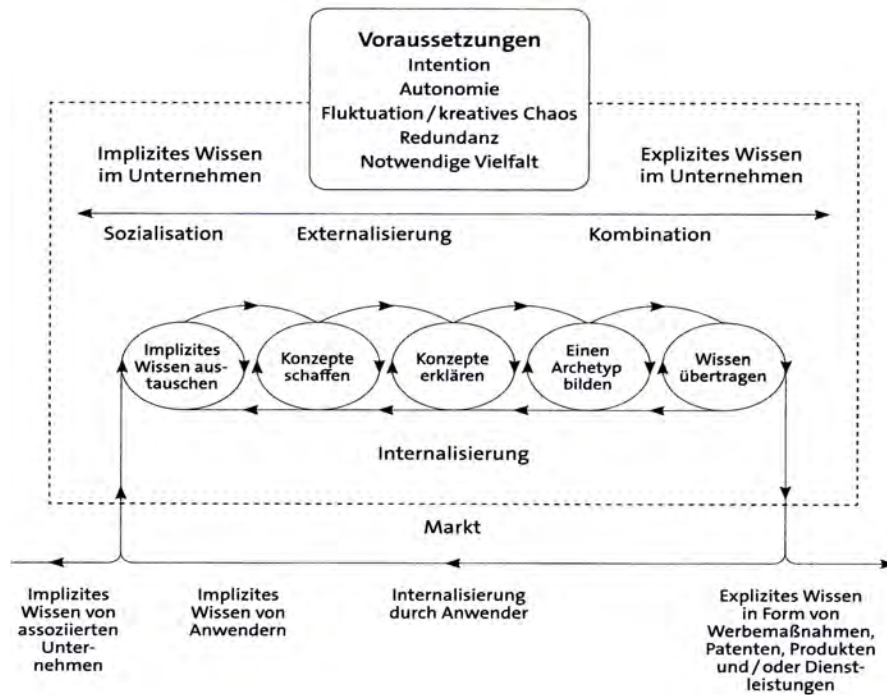


Abbildung 5: Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung im Unternehmen

Nach Nonaka und Takeuchi gibt es mit „Intention, Autonomie, Fluktuation/kreatives Chaos, Redundanz und notwendige Vielfalt“⁷⁷ fünf Faktoren, die den Prozess der Wissensschaffung des „Fünf-Phasen-Modell(s)“⁷⁸ unterstützen und fördern. Kerninhalt des Modells sind die fünf Zeitabschnitte: Implizites Wissen austauschen, Konzepte schaffen, Konzepte erklären, einen Archetyp bilden und Wissen übertragen.

Der Zeitabschnitt „Implizites Wissen austauschen“ entspricht der Form der Sozialisation der „vier Formen der Wissensumwandlung“ und fördert somit den Transfer von implizitem Wissen. Der Zeitabschnitt „Konzepte schaffen“ bezieht sich auf die Externalisierung. An dieser Stelle werden mentale Modelle und technische Kompetenzen in Form von beispielsweise Metaphern externalisiert. „Konzepte erklären“ erweitert die Externalisierung um einen Prüfpunkt. Die entstandenen bildhaften Sprachmodelle werden im Hinblick auf ihre Sinnhaftigkeit für die Unternehmensziele geprüft. Die bildlichen Sprachmodelle und Ideen gelangen erst zum Abschnitt „Archetyp bilden“, wenn nach eigens erstellten Kriterien ihre Sinnhaftigkeit für das Unternehmen belegt ist. Das Modell ist im

⁷⁷ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 113f.

⁷⁸ Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 108

Durchlaufen dieser Zeitabschnitte nicht als strikte Abfolge, sondern als wechselseitig zu betrachten.⁷⁹ Mit der Zuordnung der Zeitdimension sind Prozessabfolgen realisiert. Darüber hinaus erfolgt in diesem Modell in jedem Zeitabschnitt eine Bewertung, ob die Wissensinhalte zielführend sind. Das Planen von Wissenszielen, das Durchführen von einzelnen Prozessschritten, das Überprüfen der Ergebnisse auf Richtigkeit und anschließende agieren je nach Bewertung des Ergebnisses entspricht dem Gedanken der kontinuierlichen Verbesserung.

Somit haben die Forschungsansätze von Probst et al. und Nonaka Takeuchi die Gemeinsamkeit, dass das Wissensmanagement in einem Unternehmen über ein Managementsystem, eine Form des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, der nachgehend genauer erläutert wird, verfügen soll.

Einordnung

Die Forschungsansätze von Nonaka und Takeuchi verdeutlichen anhand der aufgezeigten ontologischen, epistemologischen und zeitlichen Dimension, dass die Schaffung von Wissen ein komplexer mehrdimensionaler Vorgang ist. Allerdings sind die „vier Formen der Wissensumwandlung“, „die Wissensspirale“ und die „Spirale der Wissensschaffung“ nicht als praxisnahe Handlungsansätze einzuordnen, sondern dienen als theoretisches Hintergrundwissen, wie Wissen generiert werden kann. Erst mit dem „Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung im Unternehmen“ haben Nonaka und Takeuchi einen Forschungsansatz entwickelt, der sich auch in der Praxis umsetzen lässt. In dieser Arbeit sollen die Voraussetzungen zur Generierung von Wissen nach Nonaka und Takeuchi, wie Intention, Autonomie oder notwendige Vielfalt, innerhalb des Betriebskonzepts umgesetzt werden. Darüber hinaus, wird mit der bereits genannten Umsetzung der operativen und strategischen Wissensbausteine Wissensziele und Wissensbewertung im Betriebskonzept auch das im Forschungsansatz von Nonaka und Takeuchi Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung umgesetzt.

⁷⁹ Vgl. Lehner, 2014, S. 71ff.

III. TOM-Modell nach Bullinger

In Abbildung 6 ist das „TOM-Modell“⁸⁰ in Anlehnung an Bullinger u. Prieto zu sehen. Das TOM-Modell ist ein gleichseitiges Dreieck, bestehend aus den drei Ecken: Mensch, Organisation und Technik.

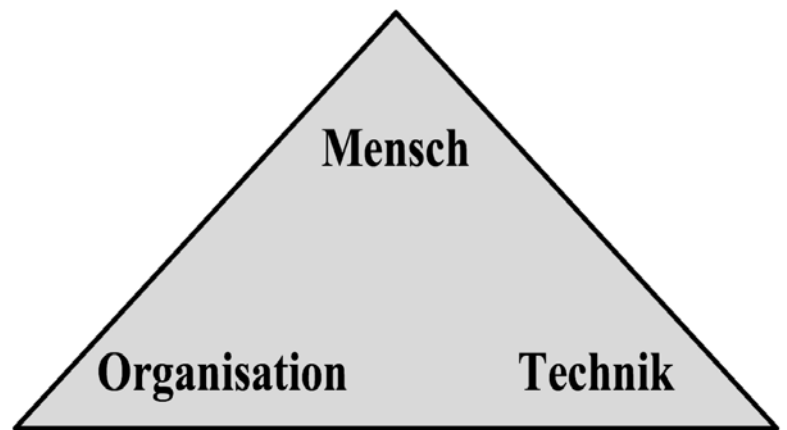


Abbildung 6: Das TOM-Modell in Anlehnung an Bullinger & Prieto

Dieses Modell bezieht sich auf die zuvor erläuterten Forschungsansätze im Wissensmanagement. Technologieorientierte, humanorientierte und organisationsorientierte Ansätze sind nicht wie in der Vergangenheit getrennt, sondern nach dem Modell von Bullinger als komplementär zu betrachten.

Die Tatsache, dass das Dreieck gleichseitig ist, bringt mit Hinblick auf das Wissensmanagement eines Unternehmens zum Ausdruck, dass die Aspekte Mensch, Organisation und Technik eine gleichgewichtete Rolle einnehmen sollten. Konzentriert sich das Wissensmanagement nur auf die Technik, also stellt es beispielweise nur eine Software im Unternehmen zur Verfügung und unternimmt keine anderen Aktivitäten zur Verbreitung der Nutzung des Software-Tools, so wird das Wissensmanagement des Unternehmens nicht erfolgreich sein.

Einordnung

Das TOM-Modell dient dem Autor als grober Handlungsrahmen zur Umsetzung des Betriebskonzepts. Es bietet keine direkten praktischen Handlungsansätze zur Umsetzung von Wissensmanagement in einem Unternehmen. Nichtsdestotrotz schafft das TOM-Modell ein Verständnis für die Bedeutung eines ganzheitlichen Wissensmanagements. Bei der Erstellung des Betriebskonzepts wird das TOM-

⁸⁰ Vgl. Bullinger & Prieto, 1998, S. 88ff.

Modell verwendet, um jeder Aufgabe notwendige menschliche, technische und organisatorische Aspekte zuzuordnen.

3.2.5 Gefahren des Wissensmanagements

Dieses Kapitel zeigt exemplarisch an der von Probst entwickelten „Todesspirale einer elektronischen Wissensbasis“⁸¹ eine mögliche Gefahr für das Wissensmanagement. Anhand dieses Beispiels soll die Bedeutung der Verstetigung eines Software-Tools in einem Unternehmen dargelegt werden.

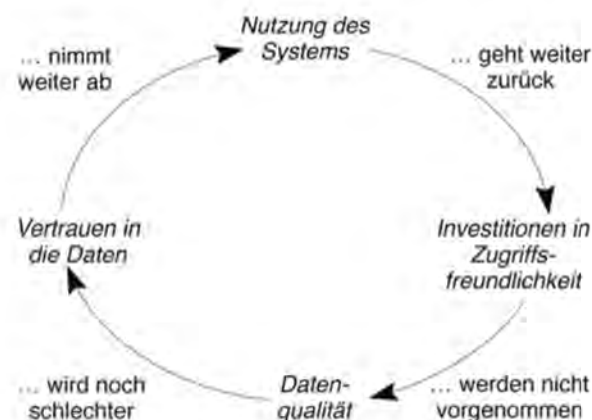


Abbildung 7: Die Todesspirale einer elektronischen Wissensbasis⁸²

Für ein erfolgreiches Wissensmanagement ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter und im Speziellen die Verantwortlichen für die strategische Umsetzung des Wissensmanagements die Gefahren und Barrieren kennen. Modelle und Konzepte können noch so gut realisiert werden, eine nicht Beachtung von Gefahren verhindert den langfristigen Erfolg des Wissensmanagements.

Auslöser für die „Todesspirale einer elektronischen Wissensbasis“ ist, dass sie nicht mehr aktualisiert wird. Ausgehend von fehlender quantitativer oder qualitativer Investition in die Aktualisierung der Wissensbasis, verschlechtert sich die Qualität der Inhalte. Mangelnde Qualität der Inhalte führt zu einem Vertrauensverlust der Anwender. Dieses fehlende Vertrauen manifestiert sich wiederum in einer seltener werdenden Nutzung. Mit der Abnahme der Zahl der Anwender, die die Wissensbasis nutzen, nimmt simultan auch das Interesse an Aktualisierungen ab.

⁸¹ Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 218

⁸² Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 218

Die Bezeichnung „Todesspirale“ verdeutlicht, dass dieser Prozess sich solange fortsetzen kann bis schließlich die Wissensbasis „tot“ ist.⁸³

3.2.6 Wissensmanagement als Teilgebiet des Qualitätsmanagements

Die DIN EN ISO 9000 Reihe mit den dazugehörigen DIN EN ISO 9000, 9001 und 9004 definieren die „Grundlage zum Aufbau eines modernen Qualitätsmanagementsystems“⁸⁴. Dem Wissensmanagement kommt im Qualitätsmanagement eine wachsende Bedeutung zu. So bezeichnet die Norm ISO 9000:2015 „Wissen als wichtigste Ressource“⁸⁵. In der ISO 9001:2015 wurde zudem ein neues Kapitel „Wissen der Organisation“ geschaffen. Das Kapitel „Wissen der Organisation“ befasst sich allein mit den Mindestanforderungen an das Qualitätsmanagement im Hinblick auf das Wissensmanagement eines Unternehmens. Nach North et al. entsteht aus den Mindestanforderungen ein „Wissenskreislauf“⁸⁶ (vgl. Abb. 8) und somit „kein einmaliges Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess“^{87, 88}.



Abbildung 8: Wissenskreislauf nach North et al.

Gemäß der ISO 9001:2015 ist Wissensmanagement eine Teilaufgabe des Qualitätsmanagements innerhalb eines Unternehmens. Die Leitung des Qualitätsmanagements obliegt nach der ISO 9001:2015 der Führungsebene. Aus diesem Grund sollte auch eine klare Verantwortlichkeit aus der Führungsebene dem

⁸³ Vgl. Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 217f.

⁸⁴ Brauer, 2009, S. 7

⁸⁵ North, Brandner, & Steininger, 2016, S. 9

⁸⁶ North, Brandner, & Steininger, 2016, S. 11

⁸⁷ North, Brandner, & Steininger, 2016, S. 10

⁸⁸ Vgl. North, Brandner, & Steininger, 2016, S. 9f.

Wissensmanagement zugeordnet werden. Der Verantwortliche für das Wissensmanagement hat dafür Sorge zu tragen, dass der Kreislauf, bestehend aus benötigtes Wissen bestimmen, vorhandenes Wissen betrachten, benötigtes Wissen erlangen, Wissen vermitteln und Wissen aufrecht erhalten im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung gelebt wird.⁸⁹

3.3 Software-Tools für das Wissensmanagement

Der Autor stellt in diesem Kapitel die Software-Tools Wiki, Weblog und als Besonderheit die Kombination aus Wiki und Weblog vor und erläutert, warum er diese Arten von Software-Tools ausgewählt hat. Software-Tools, die eine integrierte Lösung aus Wikis und Weblogs darstellen, werden nachfolgend als Wikiblogs klassifiziert.

Im nächsten Abschnitt stellt der Autor mit MediaWiki und DokuWiki zwei Wiki-Tools vor. Mit WordPress stellt der Autor einen reinen Weblog und mit Microsoft Sharepoint eine Software vor, die derzeit als Weblog benutzt wird, jedoch weitere Funktionalitäten besitzt. Mit Confluence wird eine Kombination aus Wiki und Weblog, nachfolgend als Wikiblog bezeichnet, vorgestellt.

Nach Vorstellung der genannten Software-Tools erläutert der Autor allgemeine Anforderungen an die Speicherbarkeit von Wissen in Software-Tools.

3.3.1 Arten von Software-Tools für das Wissensmanagement

Auslöser für den Einsatz eines neuen Software-Tools für das Wissensmanagement war die Vorstellung der Abteilung CIO, mit Hilfe eines Weblogs oder Wikis den Austausch von Wissen im Unternehmen verbessern zu können. Neben Weblogs und Wikis gibt es zahlreiche andere Software-Tools, die für einen Einsatz im Wissensmanagement eines Unternehmens geeignet sind.

Aus Gesichtspunkten des Change-Managements beschränkt sich der Autor allerdings auf diese beiden Tools. Die Aufgabe von Change-Management ist es, „verändernde Eingriffe in Anwendungen, Infrastruktur, Dokumentationen, Prozesse und Verfahren“⁹⁰ mit dem Ziel einer Effizienzsteigerung umzusetzen.⁹¹ Widerstand tritt regelmäßig bei der Umsetzung von Veränderungen auf.⁹² Der

⁸⁹ Vgl. North, Brandner, & Steininger, 2016, S. 9f.

⁹⁰ Bundesamt für Informationstechnik, 2005, Zugriff am 09.06.2016

⁹¹ Vgl. Bundesamt für Informationstechnik, 2005, Zugriff am 09.06.2016

⁹² Vgl. Doppler & Lauterburg, 2008, S. 336

„konstruktive(..) Umgang mit Widerstand ist (...) einer der zentralen Erfolgsfaktoren beim Management von Veränderungen“⁹³. Der Autor wählt die Arten von Software-Tools aus, da die Widerstände bei der Einführung und Nutzung eines Tools, das die Mitarbeiter selbst fordern, in der Regel geringer sind. Der Autor erwartet, dass die Grundeinstellung gegenüber einem gewünschten Tool deutlich positiver ist, als bei der Einführung eines anderen Software-Tools. Wiki, Weblog und Wikiblog werden nachfolgend vorgestellt:

I. Wikis

Wikis zeichnen sich durch ein besonderes Autorenprinzip aus. Jeder Nutzer kann neue Inhalte in einem Wiki erstellen und die Inhalte von anderen Autoren verändern. Wikis verfolgen damit das Ziel der Bündelung als auch Verbesserung des Wissens einzelner.⁹⁴ Nachfolgend wird zunächst die Entstehung des Begriffs Wiki erläutert und Merkmale eines Wikis genauer dargelegt.

Entstehung

Das erste Wiki wurde 1995 von Edward Cunningham entwickelt und trug den Namen „WikiWikiWeb“⁹⁵. Der Name stammt aus dem Hawaiianischen in Anlehnung an dortige Schnellbusse, die den Namen „Wiki Wiki“ trugen. Der Begriff „Wiki“ ist die Abkürzung für das erste von Edward Cunningham entwickelte Wiki.⁹⁶ Eine große Bekanntheit erfuhren Wikis durch das Wachstum von Wikipedia. Allein die deutschsprachige Wikipedia besitzt aktuell über 2 Millionen Artikel (Stand: April 2016) zu Themen jeglicher Art und ist damit deutlich umfangreicher als jedes gebundene Lexikon.⁹⁷

Merkmale

Die zentralen Merkmale eines Wikis sind Editierbarkeit, Links, Versionskontrolle und eine Suchfunktion. Die Editierbarkeit eines jeden Artikels eines Wikis ermöglicht die bereits genannte laufende Erweiterung und Verbesserung von Inhalten. Links sind ein weiteres typisches Merkmal. Links ermöglichen die Verlinkung von zusammenhängenden Artikeln innerhalb des Wikis oder auch

⁹³ Doppler & Lauterburg, 2008, S. 336

⁹⁴ Vgl. Koch & Richter, 2009, S. 37

⁹⁵ Komus & Wauch, 2008, S. 43

⁹⁶ Vgl. Huber, 2013, S. 83ff

⁹⁷ Vgl. Wikipedia, 2016, Zugriff am 16.04.2016

innerhalb eines einzelnen Wiki-Artikels. Darüber hinaus besitzen Wikis in der Regel eine Versionskontrolle, um auf beispielsweise falsche Einträge in einem Artikel reagieren zu können. Das heißt, wenn ein Nutzer zum Beispiel Falscheinträge zu einem Wiki hinzufügt, kann die Version mit den falschen Einträgen durch die vorherige Version ersetzt werden. Schließlich verfügen Wikis auch über eine Suchfunktion, die es Nutzern ermöglicht mit Hilfe einer Volltextsuche das Wiki nach bestimmten Wissensinhalten zu durchsuchen.⁹⁸ Im Unternehmenseinsatz werden Wikis häufig mit verschiedenen Rollen und dazugehörigen Rechten mit Hinblick auf die Editierbarkeit erweitert.

II. Weblogs

Weblogs besitzen kein offenes Autorenprinzip. In der Regel ist eine einzelne Person oder eine Gruppe für die Inhalte verantwortlich.⁹⁹ Weblogs dienen „meistens der subjektiven Meinungsäußerung einzelner Internetnutzer zu bestimmten Themen“¹⁰⁰. Nachfolgend wird zunächst die Entstehung des Begriffs Weblog erläutert und Merkmale eines Weblogs vorgestellt.

Entstehung:

Die Anfänge der Weblogs gehen auf die 90er Jahre zurück. Zu dieser Zeit wurden viele Webseiten erstellt, die ähnlich einem Tagebuch über persönliche Erfahrungen und Meinungen berichteten.¹⁰¹ Die Entstehung des Begriffs Weblog fand erst im Jahr 1997 statt, als John Barger „sein Online-Tagebuch zum ersten Mal Weblog nannte“¹⁰².¹⁰³ Wordpress als die meistgenutzte Weblog-Software kommt aktuell auf über 4 Milliarden Seitenaufrufe im Monat.¹⁰⁴

Merkmale:

Zu den Merkmalen eines Weblogs gehören Kommentare, Links, Tags und auch eine Suchfunktion. Kommentare können von Lesern eines Weblogs verwendet werden, um den vom Autor erstellten Eintrag innerhalb eines Weblogs zu ergänzen. Links stellen eine Form von Vernetzung von Inhalten dar. Autoren nutzen Links, um auf einen Weblog-Eintrag ihres eigenen oder eines fremden Weblogs zu verweisen.

⁹⁸ Vgl. Raabe, 2007, S. 38ff.

⁹⁹ Vgl. Przepiorka, 2006, S. 14

¹⁰⁰ Koch & Richter, 2009, S. 37

¹⁰¹ Vgl. Schmidt, 2006, S. 14

¹⁰² Raabe, 2007, S. 24

¹⁰³ Vgl. Raabe, 2007, S. 24

¹⁰⁴ Vgl. Statista & Brandt, 2013, Zugriff am 29.05.2016

Tags stellen ein Mittel zur Kategorisierung von Einträgen eines Weblogs dar. Tags sind Wörter, die den Inhalt eines Eintrags beschreiben. Mit Hilfe der Suchfunktion lässt sich neben der Volltextsuche ebenfalls nach Tags suchen.¹⁰⁵ Im Unternehmenskontext können Weblogs als Medium zur Kommunikation oder Speicherung von Informationen dienen.¹⁰⁶

III. Wikiblogs

Da Wikiblogs eine vom Autor selbst gewählte Bezeichnung für die Kombination aus Wiki und Weblogs ist, findet keine explizite Betrachtung der Entstehung und Merkmale von Wikiblogs statt. Zusammenfassend ist zu der Kategorie der Wikiblogs festzuhalten, dass in den letzten Jahren auf dem Markt für Software-Tools des Wissensmanagements Software-Lösungen entwickelt wurden, die eine von Beginn an integrierte Kombination aus Wiki und Blogs darstellen. Das heißt Wikiblogs unterscheiden sich darin, dass die Software dazu ausgelegt ist Funktionalitäten eines Wikis oder Weblogs von Beginn an zu verknüpfen und nicht erst wie bei anderen Software-Tools durch die Installation von Erweiterungen. Das Ziel von Wikiblogs ist die Vereinigung von Vorteilen aus Wikis und Weblogs innerhalb eines Software-Tools.

3.3.2 Vorstellung ausgewählter Software-Tools

Die Vorstellung der nachfolgenden Software-Tools stellt eine Vorauswahl für die Nutzwertanalyse im vierten Kapitel dar. Vor der Vorstellung der ausgewählten Software-Tools erläutert der Autor zunächst, warum er genau diese Software-Tools in die engere Auswahl genommen hat.

Als Beispiele für Wikis werden vorgestellt: MediaWiki als das bekannteste und meistgenutzte Wiki und DokuWiki aufgrund einer ebenfalls hohen Bekanntheit und einer besonderen Architektur. Bei dem Bekanntheitsgrad beruft sich der Autor auf eine mithilfe von Google Trends erstellte Statistik (vgl. Anlage A) DokuWiki arbeitet nicht mit einer Datenbank, sondern nur mit flachen Dateistrukturen. Neben diesen Kriterien legte der Autor bei der Auswahl von Wiki-Software Wert auf im PHP-Umfeld programmierte Software und möglichst zwei Software-Tools mit verschiedenen Skalierungsansätzen. Mit Hilfe des Online-Vergleichstools

¹⁰⁵ Vgl. Raabe, 2007, S. 28ff.

¹⁰⁶ Vgl. Röhl, 2005, S. 95ff.

wikimatrix.org¹⁰⁷ wurden MediaWiki und DokuWiki für die engere Auswahl eines Software-Tools für das Wissensmanagement der XXX ausgewählt.

Als Beispiel für einen Weblog werden Wordpress und Microsoft Sharepoint vorgestellt. Wordpress wird ausgewählt, da Wordpress einen Marktanteil von ca. 60%¹⁰⁸ im Umfeld von Content-Management-Systemen hat. Content-Management-Systeme managen „sämtliche(..) unternehmensrelevante(..) Daten und Informationen“¹⁰⁹. Der Autor stellt darüber hinaus Microsoft Sharepoint im Rahmen von Weblogs vor. Microsoft Sharepoint wird aktuell in der XXX als Weblog und Dokumenten-Management-System verwendet.

Confluence wird anschließend als Beispiel für einen Wikiblog vorgestellt.

MediaWiki

MediaWiki ist die bekannteste Wiki-Software.¹¹⁰ Die Software ist unter der Lizenz GPL veröffentlicht. GPL steht für GNU General Public License. Gemäß dieser Lizenz kann MediaWiki sowohl von Unternehmen und privaten Nutzern frei verwendet und verändert werden.¹¹¹ MediaWiki kennzeichnet sich dadurch aus, dass die Software sehr leistungsfähig, gut skalierbar ist und über viele Erweiterungen verfügt.



Abbildung 9: MediaWiki Screenshot¹¹²

¹⁰⁷ Vgl. CosmoCode GmbH, o.J., Zugriff am 20.05.2016

¹⁰⁸ Vgl. Statista, 2016, Zugriff am 20.05.2016

¹⁰⁹ Koop, Jäckel, & van Offeren, 2001, S. 3

¹¹⁰ Vgl. Anlage A

¹¹¹ Vgl. Free Software Foundation, o.J., Zugriff am 28.05.2016

¹¹² MediaWiki, 2015, Zugriff am 18.04.2016

Die Implementierung der Software MediaWiki verwendet PHP, CSS und eine SQL-Datenbank zur Speicherung der Informationen. MediaWiki wurde mit dem Fokus auf Einfachheit und Offenheit entwickelt. Aus diesem Grund besitzt MediaWiki auch keine Funktionalität zur differenzierten Einrichtung und Verwendung von Rechtestrukturen. MediaWiki ist so gestaltet, dass grundsätzlich jeder Benutzer Lese- und Schreibrechte besitzt.¹¹³

DokuWiki

Die ohne Datenbank auskommende Wiki-Software DokuWiki steht wie MediaWiki unter der GPL-Lizenz und ist somit für Unternehmen frei verfügbar und veränderbar. DokuWiki besitzt wie MediaWiki auch eine große Anzahl an Erweiterungsmöglichkeiten. Da DokuWiki nur mit einfachen Textdateien arbeitet, ist die Installation besonders einfach und der Administrationsaufwand während der Nutzung gering.¹¹⁴



Abbildung 10: DokuWiki Screenshot¹¹⁵

¹¹³ MediaWiki, mediawiki.org, 2016, Zugriff am 18.04.2016

¹¹⁴ DokuWiki, 2016a, Zugriff am 10.05.2016

¹¹⁵ DokuWiki, 2016a, Zugriff am 18.04.2016

WordPress

WordPress steht auch unter der GPL-Lizenz und ist somit auch frei verfügbar und veränderbar. Zur Installation des Weblogs wird ein Webserver mit PHP und MySQL benötigt.¹¹⁶ WordPress erlaubt es Nutzern ohne Vorkenntnisse in der Programmierung Webseiten und insbesondere Weblogs zu erstellen. Es stehen dabei hunderte von Design-Vorlagen zur Verfügung.¹¹⁷ Insgesamt „25% aller Webseiten im Internet werden mit WordPress betrieben“¹¹⁸.

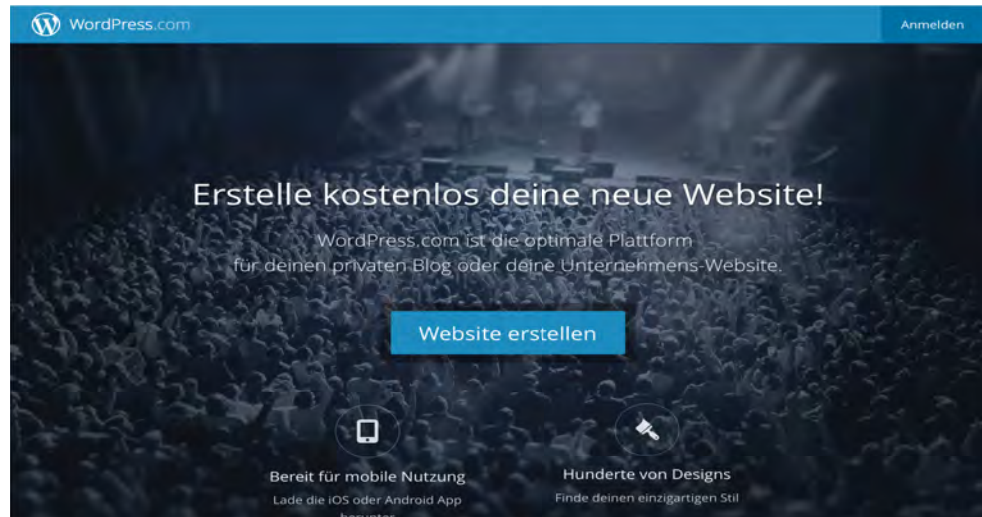


Abbildung 11: WordPress.com¹¹⁹

SharePoint

Microsoft SharePoint steht nicht unter der GPL-Lizenz, allerdings hat die XXX die Lizenzen zum Gebrauch der Software bereits erworben.

Microsoft SharePoint wird wie eingangs erläutert von der XXX als Weblog und Dokumenten-Management-System verwendet.

Microsoft SharePoint verfügt über eine Integration mit anderen Microsoft Produkten, wie Microsoft Word, Excel oder PowerPoint. Dies ermöglicht Nutzern innerhalb der Anwendung Dokumente zu verändern und zu speichern, ohne die Dateien herunterladen zu müssen.¹²⁰

¹¹⁶ Vgl. Alby, 2008, S. 61

¹¹⁷ Vgl. WordPress, o.J., Zugriff am 18.04.2016

¹¹⁸ WordPress, o.J., Zugriff am 18.04.2016

¹¹⁹ WordPress, o.J., Zugriff am 18.04.2016

¹²⁰ Vgl. Microsoft, o.J., Zugriff am 18.04.2016

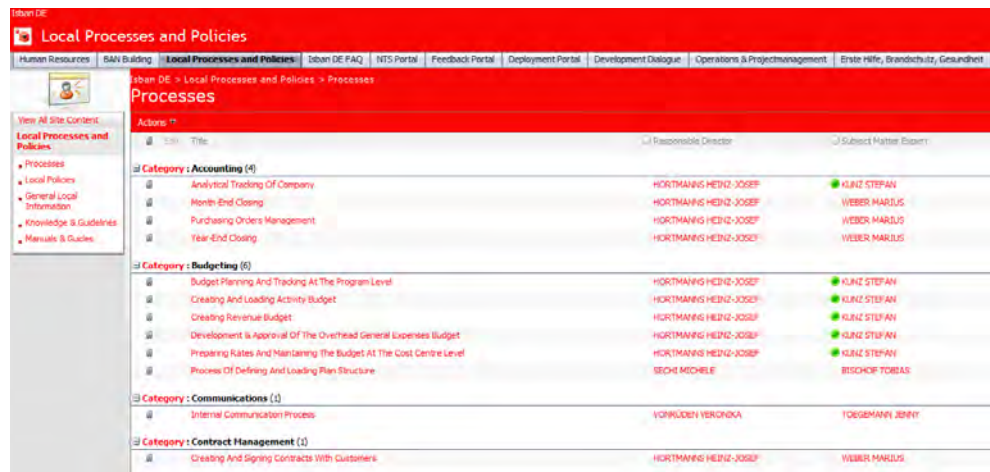


Abbildung 12: XXXia – SharePoint der Unternehmensgruppe XXX

Confluence

Confluence steht nicht unter der GPL-Lizenz. Das Lizenzmodell von Confluence schreibt vor, dass die Kosten pro Anwender berechnet werden. So liegt der Preis für die Einrichtung von Confluence auf einem eigenen Server bei einer Mindestnutzerzahl von 500 Mitarbeitern bei einem einmaligen Betrag von ca. 11.000 Euro.¹²¹ Confluence benötigt für die Installation einen Server mit Windows oder Linux als Betriebssystem. Ein Installationsprogramm installiert alle notwendigen Komponenten.¹²²

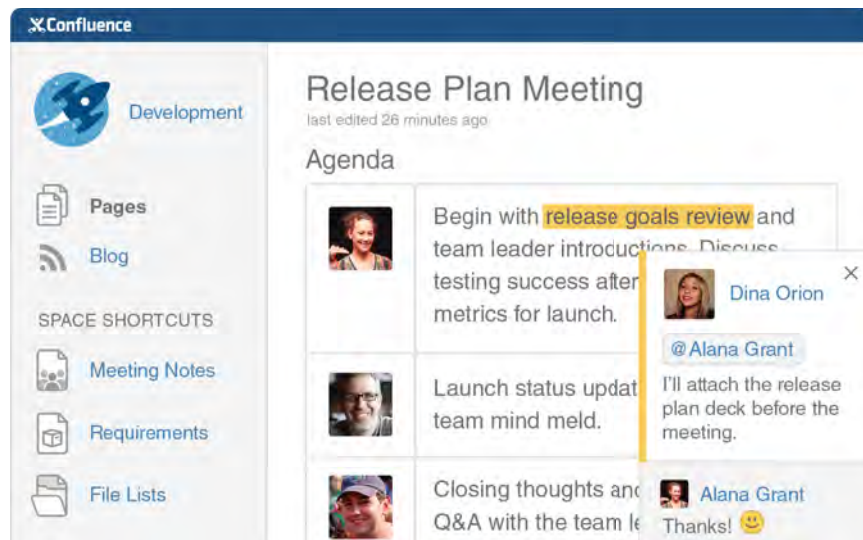
Das besondere an Confluence ist, dass der Nutzer die Auswahlmöglichkeit hat, ob er einen Eintrag zu einem Blog oder einen Artikel zu einem Wiki erstellen möchte. Es lassen sich so Notizen, Produktinformationen oder Einträge in Wissensdatenbanken speichern.

Neben diesen Funktionalitäten, ermöglicht Confluence auch die zentrale Speicherung von Dokumenten. Darüber hinaus können differenzierte Zugriffsrechte sowohl auf Dokumente, Wiki- oder Blogbeiträge realisiert werden.¹²³

¹²¹ Vgl. Atlassian, o.J.b, Zugriff am 18.04.2016

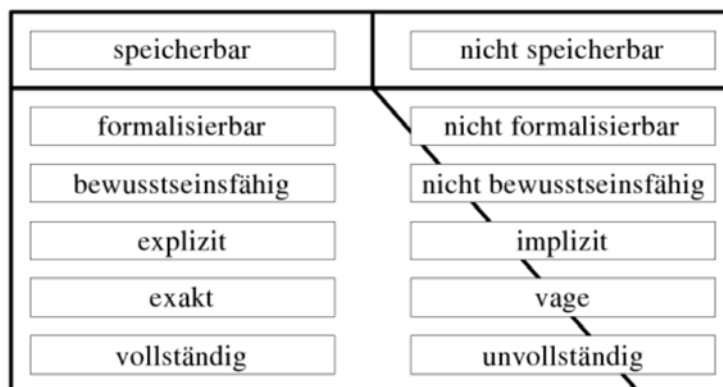
¹²² Vgl. Atlassian, o.J.a, Zugriff am 18.04.2016

¹²³ Vgl. Atlassian, o.J.c, Zugriff am 18.04.2016,
Vgl. Atlassian, o.J.d, Zugriff am 18.04.2016

Abbildung 13: Confluence¹²⁴

3.3.3 Anforderungen zur Speicherbarkeit von Wissen

Die Abbildung 14 verdeutlicht was zu beachten ist, um Wissen überhaupt in einem Wiki oder jedem anderen Software-Tool speichern zu können. Dabei zeigt die Abbildung die wichtigsten Eigenschaften zur Speicherbarkeit von Wissen in Form von Daten.

Abbildung 14: Speicherbarkeit von Wissen¹²⁵

Je weniger Eigenschaften bei der Speicherung von Wissen vorhanden sind, desto bedeutungsloser wird die Speicherung in einer Wissensbasis wie einem Wiki. Fehlende Eigenschaften der gespeicherten Information sind ein Indikator für mangelnde Qualität, die wie die „Die Todesspirale einer elektronischen

¹²⁴ Atlassian, o.J.c, Zugriff am 18.04.2016

¹²⁵ Lehner, 2014, S. 62

Wissensbasis“ zu einem Ende der Wissensbasis führen kann. Bei der anschließenden Realisierung des Konzeptes sind aus diesem Grund Qualitäts- und Prüfmaßnahmen zu integrieren, um diesem Prozess entgegenzuwirken.

4 Methoden

Die im späteren Verlauf der Arbeit durchgeführte Auswahl, Ersteinrichtung und die Erarbeitung eines Konzeptes zur Verstetigung des Software-Tools wird mit Hilfe von verschiedenen Methoden durchgeführt. Der Autor verwendet Wissenskarten, Interviews sowie eine Nutzwertanalyse. Dieses Kapitel soll ein Verständnis für die Funktionsweisen der genannten und im späteren Teil der Arbeit verwendeten Methoden geben.

4.1 Wissenskarten

Wissenskarten können im Wissensmanagement zur Darstellung von Wissen innerhalb der Organisationen eines Unternehmens eingesetzt werden.¹²⁶ Es gibt viele verschiedene Arten und Einsatzmöglichkeiten von Wissenskarten. Eppler differenziert zwischen fünf verschiedenen Formen von Wissenskarten: Wissensquellenkarten, Wissensanlagenkarten, Wissensstrukturkarten, Wissensanwendungskarten und Wissensentwicklungskarten.¹²⁷

Wissensquellenkarten geben einen graphischen Überblick über wichtige Wissensträger innerhalb eines Unternehmens. Die Auswahl der Personen erfolgt nach selbst aufgestellten Kriterien. Wissensanlagekarten listen tabellarisch eine Reihe von wichtigen Wissensträgern auf. Der Fokus liegt hier in der Bewertung der Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter bezogen auf Bereiche des Unternehmens. Wissensstrukturkarten zergliedern das Wissen eines Bereiches in kleinere Wissenspakete, während Wissensanwendungskarten Wissen prozessbezogen zuordnen und darstellen. Wissensentwicklungskarten stellen „Lernpfade“¹²⁸ für einzelne oder mehrere Personen dar.¹²⁹

Wissenskarten können einzeln verwendet werden oder auch miteinander kombiniert werden.¹³⁰

¹²⁶ Vgl. Lehner, 2014, S. 205ff.

¹²⁷ Vgl. Lehner, 2014, S. 205

¹²⁸ Eppler, 1997, S. 11

¹²⁹ Vgl. Eppler, 1997, S. 10ff.

¹³⁰ Vgl. Lehner, 2014, S. 209

In dieser Arbeit wird nur die Wissensquellenkarte in einer angepassten Variante angewandt. Die Wissensquellenkarte zeigt ausgewählte Wissensträger aus verschiedenen Bereichen und Positionen des Unternehmens. Sie wird dazu eingesetzt, um bei den Auswertungen mögliche Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen der Interviews und der Position der Interviewpartner identifizieren zu können.

4.2 Interviewtechniken

In der empirischen Sozialforschung gibt es drei Arten von Interviewtechniken: das wenig strukturierte Interview, das teilstrukturierte Interview und das stark strukturierte Interview. Das wenig strukturierte Interview zeichnet sich dadurch aus, dass dieses ohne Fragebogen durchgeführt wird und somit Art, Thema und Tiefe der Fragen allein im Ermessen des Interviewers liegen. Das stark strukturierte Interview sieht einen gegenteiligen Ablauf vor. Der Interviewer muss einen Fragebogen konstruieren und sich strikt an diesen bei der Durchführung halten. Jegliche Art von vertiefenden oder anderen Fragen sind bei dieser Form der Interviewtechnik nicht möglich. Das teilstrukturierte Interview ist eine Mischform der beiden vorgestellten Interviewtechniken. Das Teilstrukturinterview sieht die Vorbereitung von Leitfragen vor. Allerdings ist deren Einhaltung und Reihenfolge bei der Befragung nicht verpflichtend und liegt im Ermessen des Interviewers. Darüber hinaus hat der Interviewer die Aufgabe, die sich während des Interviews ergebenden Fragen und Inhalte mit Hilfe von neu erdachten Fragen zu vertiefen und damit das Interview zu steuern.¹³¹

Die Anwendung der Methode der Interviewtechnik in dieser Arbeit verfolgt das Ziel neben der Ist-Situation der angewendeten Praktiken und Software-Tools des Wissensmanagements, Probleme und vor allem Anforderungen und Ideen von Wissensträgern des Unternehmens zu identifizieren. Für die Erreichung dieser Ergebnisse wählt der Autor das Teilstrukturinterview, da dieses eine zielgerichtete Befragung ermöglicht und gleichzeitig dem Interviewpartner die Freiheit eröffnet, Ideen und Fragen miteinzubringen.

¹³¹ Vgl. Atteslander, 2010, S. 134f.

4.3 Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse ist eine Methode zur „kriterienbasierte(n) Entscheidungsfindung“¹³², die erstmals von Zangenmeister im Jahr 1976 beschrieben wurde.¹³³

Die Evaluierung der verschiedenen Entscheidungsalternativen erfolgt anhand von selbstdefinierten Kriterien. Nach Gewichtung der Kriterien und Bewertung der Alternativen, kann der Nutzwert einer Alternative berechnet werden.¹³⁴

Ein Beispiel für die Umsetzung einer Nutzwertanalyse ist in Abbildung 15 zu sehen.

Kriterien	Gewicht (g)		Varianten			
	Gruppe	Einzel	heterogene Benutzerverwaltung		SSO Benutzerverwaltung	
			n (1-10)	g * n	n (1-10)	g * n
1. Administrationsaufwand	20					
- für die IT		4	4	16	7	28
- für andere Abteilungen		4	3	12	7	28
- Ausfall bei Wartungsfenster		12	7	84	3	36
Teilsomme 1				112		92
2. Benutzerfreundlichkeit	35					
- Prozessintegration		10	2	20	8	80
- Anmeldevorgang		10	1	10	8	80
- Support		7	5	35	7	49
- Bedienbarkeit		8	1	8	6	48
Teilsomme 2				73		257
3. Zukunftssicherheit / Skalierbarkeit	20					
- Erweiterbarkeit bei neuen Applikationen		9	8	72	5	45
- Ressourcenbedarf		8	3	24	6	48
- Innovationsfaktor		3	2		4	12
Teilsomme 3				96		105
4. Sicherheit	45					
- Passwortsicherheit		15	1	15	8	120
- Passwortschutz		15	1	15	7	105
- Ausfallsicherheit		15	9	135	3	45
Teilsomme 4				165		270
Total	120	165		446		724

Abbildung 15: Fallbeispiel Nutzwertanalyse¹³⁵

Die Durchführung einer Nutzwertanalyse erfolgt typischerweise anhand einer bestimmten Anzahl von Schritten. Sowohl in der Literatur, als auch in der Praxis unterscheiden sich Inhalt und Anzahl der Schritte je nach Ausprägung der einzelnen Schritte. Abbildung 16 zeigt die sechs Schritte, die in dieser Arbeit für die Durchführung der Nutzwertanalyse verwendet werden.

¹³² Beißel, 2014, S. 91

¹³³ Vgl. Beißel, 2014, S. 91

¹³⁴ Vgl. Beißel, 2014, S. 91f.

¹³⁵ Winfwiki, o.J., Zugriff am 22.04.2016

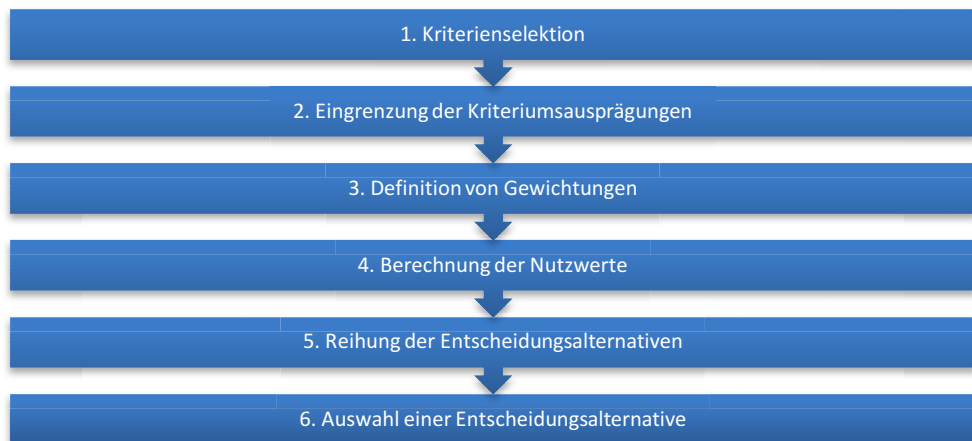


Abbildung 16: Schritte zur Durchführung der Nutzwertanalyse¹³⁶

Vor der Durchführung einer Nutzwertanalyse können sogenannte K.O.-Kriterien definiert werden. K.O.-Kriterien helfen dabei, die Nutzwertanalyse auf tatsächliche Entscheidungsalternativen einzugrenzen. Häufig können vermeidliche Alternativen mit der Definition von K.O.-Kriterien bereits ausgesiebt werden.

Der erste Schritt der Nutzwertanalyse beinhaltet die Kriterienselektion. Die Auswahl der Kriterien erfolgt nach eigenen Präferenzen. Häufig ist es sinnvoll Ober- und Unterkriterien zu bilden. Im nächsten Schritt wird die Bewertungsskala für die einzelnen Kriterien festgelegt. Je nach Entscheidungsvielfalt kann der Wertebereich klein oder groß definiert werden. Im dritten Schritt erfolgt die Festlegung von Gewichtungen. Die Gewichtung stellt neben den Kriterien einen wichtigen Faktor in der finalen Auswahl dar. Bei der Realisierung von Oberkriterien, ist sowohl eine Einzel- als auch eine Gruppengewichtung sinnvoll. Der darauffolgende Schritt fasst die vorangegangenen Bewertungen mit der Berechnung der Nutzwerte zusammen. Somit können im fünften Schritt die verschiedenen Alternativen in eine Reihenfolge gebracht werden, um die bestmögliche Alternative schließlich im sechsten Schritt auswählen zu können.¹³⁷

Bei der Auswahl der bestmöglichen Alternative ist zu beachten, dass die Alternative mit dem höchsten Nutzwert nicht zwingend auch die beste Alternative sein muss. Bei einer genaueren Betrachtung kann auffallen, dass die beste Alternative nur viele niedrig gewichtete Kriterien, aber diese in einer großen Anzahl erfüllt. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, die besten Alternativen nochmal genau zu vergleichen.

¹³⁶ Vgl. Beißel, 2014, S. 92

¹³⁷ Vgl. Beißel, 2014, S. 91ff.

4.4 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Die Anfänge des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sind auf die japanische „Lebens- und Arbeitsphilosophie“¹³⁸ Kaizen zurückzuführen. Das Kernprinzip von Kaizen ist das Bestreben nach kontinuierlichem Fortschritt. Dabei ist der zentrale Inhalt, jede Art verschwenderischen Handelns auszumerzen.¹³⁹ Darüber hinaus hat Kaizen die Auffassung, dass „jedes System ab dem Zeitpunkt seiner Errichtung dem Verfall preisgegeben ist, wenn es nicht ständig erneuert bzw. verbessert wird“¹⁴⁰. Diese Interpretation von Kaizen kombiniert mit dem Ansatz der „ständige(n) Verbesserung“¹⁴¹ entspricht dem hiesigen Gedanken des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Diese Philosophie der Geschäftsführung bedient sich unterschiedlicher Methodiken.¹⁴² Einer der bekanntesten Methodiken ist PDCA. PDCA beinhaltet die vier Phasen: Plan, Do, Check, Act. Die deutsche Übersetzung der vier Phasen lautet: Planen, Durchführen, Checken und Agieren.

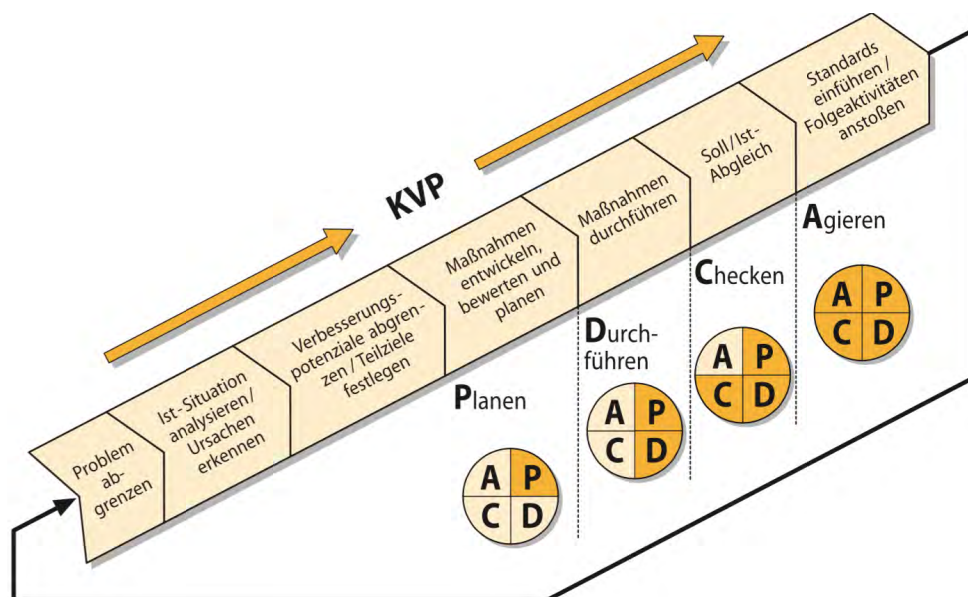


Abbildung 17: Der kontinuierliche Verbesserungsprozess¹⁴³

Die Abbildung 17 zeigt den kontinuierlichen Verbesserungsprozess als Erweiterung von PDCA. PDCA selbst ist eine populäre und häufig eingesetzte Management-Methode. Im ersten Schritt „Planen“ werden Handlungsansätze

¹³⁸ Witt & Witt, 2001, S. 13

¹³⁹ Vgl. Witt & Witt, 2001, S. 13 f.

¹⁴⁰ Kostka & Kostka, 2013, S. 12

¹⁴¹ Witt & Witt, 2001, S. 13

¹⁴² Vgl. Kostka & Kostka, 2013, S. 13

¹⁴³ Kostka & Kostka, 2013, S. 14

evaluiert und geplant. In der Durchführungsphase werden die Handlungsansätze umgesetzt. Der dritte Schritt „Checken“ umfasst den ständigen Vergleich zwischen Soll- und Ist-Zustand. Führen die Handlungsansätze zu dem gewünschten Ziel, wird abschließend in der Phase „Agieren“ der Handlungsansatz als Standard eingeführt. Zur ständigen Prozessverbesserung werden diese vier Phasen iterativ durchlaufen. Dieser Zyklus wird im kontinuierlichen Verbesserungsprozess nun um drei Phasen erweitert. So beginnt ein Zyklus des KVPs zunächst mit der Abgrenzung des Problems. Ausgehend von dieser Abgrenzung erfolgt im zweiten Schritt eine Analyse der Ist-Situation, um mögliche Ursachen für Probleme identifizieren zu können. Auf Basis der Kenntnisse aus Problem- und Ursachenzusammenhang können im dritten Schritt Verbesserungspotentiale gezielt erfasst und bereits als Teilziele festgehalten werden.

5 Ist-Situation und Konzeption

In diesem Kapitel wird zunächst aus der Perspektive des Autors die Ist-Situation des Wissensmanagements und insbesondere der eingesetzten Tools der XXXGmbH vorgestellt und bewertet.

Anschließend wird das Vorgehen zur Durchführung der Teilstrukturinterviews, der Nutzwertanalyse und die Erarbeitung eines Betriebskonzepts genauer erläutert.

5.1 Wissensmanagement der XXXGmbH

Aktuell verfügt die XXX in Deutschland über viele verschiedene Software-Tools. In erster Linie werden für die Arbeitsprozesse notwendige Informationen auf Netzwerklaufwerken gespeichert oder den Mitarbeitern über verschiedene SharePoints zur Verfügung gestellt.

Es gibt zwei Netzwerklaufwerke, das Laufwerk M und das Laufwerk P, die sich allerdings in Bezug auf ihren Zweck unterscheiden.

Das Netzwerklaufwerk P wird verwendet, um die Projektdokumentationen der verschiedenen Projekte zu speichern. So wird für jedes Projekt ein Ordner angelegt mit dem Namen der jeweiligen Projektnummer.

Das andere Netzwerklaufwerk, Laufwerk M ist dafür da, um neben allgemeinen Informationen, insbesondere aufbereitet in Form von Präsentationen, den verschiedenen Abteilungen eine Möglichkeit des Dateiaustausches zu bieten. Jeder Bereich und jede Abteilung verfügt auf diesem Laufwerk in der Regel über einen

Literaturverzeichnis**Artikel in einem Magazin:**

Eppler, M. (1997). Führer durch den "Wissensdschungel". *Gablers Magazin*, 10-13.

Bericht:

Reinmann Rothmeier, G., & Mandl, H. (1998). *Wissensmanagement. Eine Delphi-Studie*. Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie. München: Ludwig-Maximilians-Universität.

Bücher:

Al-Hawamdeh, S. (2003). *Knowledge Management: Cultivating Knowledge Professionals*. Oxford: Chandos Publ.

Alby, T. (2008). *Web 2.0 Konzepte, Anwendungen, Technologien* (3., überarb. Aufl.). München: Carl Hanser Verlag.

Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (13. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.

Beißel, S. (2014). *IT-Management für Bachelor*. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Brauer, J.-P. (2009). *DIN EN ISO 9000:2000ff. umsetzen*. (G. Kamiske, Hrsg.) München: Carl Hanser Verlag.

Bullinger, H.-J., & Prieto, J. (1998). *Wissensmanagement: Erfahrung und Perspektiven*. (P. Pawlowsky, Hrsg.) Wiesbaden: Gabler Verlag.

Doppler, K., & Lauterburg, C. (2008). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (12. Aufl.). Frankfurt: Campus Verlag.

Glückstein, A. (2003). *Wissensmanagement : eine neo-institutionalistische Perspektive*. Neuried: Ars et Unitas.

Gust von Loh, S. (2009). *Evidenzbasiertes Wissensmanagement*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Herbst, D. (2000). *Erfolgsfaktor Wissensmanagement. Das professionelle 1x1*. Berlin: Cornelsen Verlag.

Huber, M. (2013). *Kommunikation und Social Media* (3., überarb. Aufl.). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

- Koch, M., & Richter, A. (2009). *Enterprise 2.0 - Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software im Unternehmen*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Komus, A., & Wauch, F. (2008). *Wikimanagement Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Koop, H., Jäckel, K., & van Offeren, A. (2001). *Erfolgsfaktor Content Management: Vom Web Content* (1.Auflage Ausg.). Braunschweig: Vieweg Verlag.
- Kostka, C., & Kostka, S. (2013). *Der kontinuierliche Verbesserungsprozess: Methoden des KVP* (6. Auflage Ausg., Bd. 22). München: Carl Hanser Verlag.
- Krcmar, H. (2000). *Informationsmanagement* (6. Auflage Ausg.). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Lehner, F. (2014). *Wissensmanagement - Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung* (5., aktualisierte Auflage Ausg.). München: Carl Hanser Verlag.
- Maier, R. (2004). *Knowledge Managements Systems: information and communication technologies for konowldege management*. Berlin: Springer Verlag.
- Mueller, T. (2010). *Wikis als Instrument des Wissensmanagement im Unternehmen*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller AG & Co. KG.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Die Organisation des Wissens Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. (2. Auflage Ausg.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2012). *Die Organisation des Wissens - Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen* (2. Auflage Ausg.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- North, K. (2016). *Wissensorientierte Unternehmensführung - Wissensmanagement gestalten* (6.Auflage Ausg.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- North, K., Brandner, A., & Steininger, T. (2016). *Wissensmanagement für Qualitätsmanager - Erfüllung der Anforderungen nach ISO 9001:2015*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Probst, G., & Büchel, B. (1994). *Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2012). *Wissen managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (7. Auflage Ausg.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Przepiorka, S. (2006). Weblogs, Wikis und die dritte Dimension. In A. Picot, & T. Fischer, *Weblogs professionell. Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld* (S. 14). Heidelberg: dpunkt Verlag.
- Raabe, A. (2007). *Social Software im Unternehmen - Wikis und Weblogs für Wissensmanagement und Kommunikation*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr.Müller e.K.
- Reinmann, G., & Mandl, H. (2004). *Psychologie des Wissensmanagements : Perspektiven, Theorien und Methoden*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Röll, M. (2005). Knowledge Blogs - Persönliche Weblogs im Intranet als Werkzeuge im Wissensmanagement. In A. Picot, & T. Fischer, *Weblogs professionell - Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld* (S. 95-100). Heidelberg: dpunkt Verlag.
- Schmidt, J. (2006). *Weblogs. Eine kommunikationssoziologische Studie*. Konstanz: UVK.
- Schüppel, J. (1996). *Wissensmanagement: organisatorisches Lernen im Spannungsfeld zwischen Wissens- und Lernbarrieren*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Witt, J., & Witt, T. (2001). *Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) Konzept - System - Maßnahmen*. (E. Crisand, Hrsg.) Heidelberg: I.H. Sauer Verlag.

Internetquellen:

- Atlassian. (kein Datum a). *www.atlassian.com*. Zugriff am 18. 04. 2016 von <https://confluence.atlassian.com/doc/confluence-installation-guide-135681.html>
- Atlassian. (kein Datum b). *www.atlassian.com*. Zugriff am 18. 04. 2016 von <https://de.atlassian.com/software/confluence/pricing?tab=host-on-your-server>
- Atlassian. (kein Datum c). *www.atlassian.com*. Zugriff am 18. 04. 2016 von <https://de.atlassian.com/software/confluence>
- Atlassian. (kein Datum d). *www.atlassian.com*. Zugriff am 18. 04. 2016 von <https://www.atlassian.com/software/confluence/features>

- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik. (2014). *www.bsi.bund.de*. Zugriff am 09. 06. 2016 von https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/ITGrundschutz/ITGrundschutzKataloge/Inhalt/_content/m/m04/m04310.html
- CosmoCode GmbH. (kein Datum). *http://www.wikimatrix.org*. Zugriff am 20. 05. 2016 von <http://www.wikimatrix.org/wizard.php?d%5Bpl%5D%5B%5D=PHP&d%5Bpl%5D%5B%5D=&d%5Bfoss%5D=free&d%5Bstorage%5D=&d%5Bflag%5D=1&d%5Blanguage%5D=en&d%5Bsupport%5D=&d%5Bwysiyg%5D=yes&d%5Bhistory%5D=yes&d%5Bgo%5D=1&x=67&y=13>
- DokuWiki. (09. 12. 2010). *www.dokuwiki.org*. Zugriff am 06. 06. 2016 von https://www.dokuwiki.org/start?id=de:update_check
- DokuWiki. (01. 10. 2015). *www.dokuwiki.org*. Zugriff am 20. 05. 2016 von <https://www.dokuwiki.org/de:requirements>
- DokuWiki. (04. 05. 2016a). *www.dokuwiki.org*. Zugriff am 10. 05. 2016 von <https://www.dokuwiki.org/de:dokuwiki>
- DokuWiki. (05. 06. 2016b). *www.dokuwiki.org*. Zugriff am 06. 06. 2016 von <https://www.dokuwiki.org/plugin:ckgedit>
- DokuWiki. (21. 05. 2016c). *www.dokuwiki.org*. Zugriff am 06. 06. 2016 von <https://www.dokuwiki.org/plugin:include>
- DokuWiki. (29. 04. 2016d). *www.dokuwiki.org*. Zugriff am 06. 06. 2016 von <https://www.dokuwiki.org/plugin:pagelist>
- DokuWiki. (26. 03. 2016e). *www.dokuwiki.org*. Zugriff am 06. 06. 2016 von <https://www.dokuwiki.org/plugin:sqlite>
- DokuWiki. (03. 05. 2016f). *www.dokuwiki.org*. Zugriff am 06. 06. 2016 von <https://www.dokuwiki.org/plugin:blog>
- DokuWiki. (13. 01. 2016g). *www.dokuwiki.org*. Zugriff am 06. 06. 2016 von <https://www.dokuwiki.org/plugin:top>
- DokuWiki. (12. 02. 2016h). *www.dokuwiki.org*. Zugriff am 06. 06. 2016 von <https://www.dokuwiki.org/plugin:statdisplay>
- DokuWiki. (07. 04. 2016i). *www.dokuwiki.org*. Zugriff am 06. 06. 2016 von <https://www.dokuwiki.org/de:faq:backup>
- Free Software Foundation. (kein Datum). *www.gnu.org*. Zugriff am 28. 05. 2016 von <https://www.gnu.org/licenses/old-licenses/gpl-2.0.html>

- Google Trends. (kein Datum). *www.google.de*. Zugriff am 28. 05. 2016 von <https://www.google.de/trends/explore#q=%2Fm%2F01vw7p%2C%20%2Fm%2F03ddqp%2C%20%2Fm%2F01p9vh%2C%20Drupal%20Wiki%2C%20Foswiki&date=today%2012-m&cmpt=q&tz=Etc%2FGMT-2>
- MediaWiki. (25. 12. 2015). *mediawiki.org*. Zugriff am 18. 04. 2016 von <https://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki/de>
- MediaWiki. (09. 04. 2016). *mediawiki.org*. Zugriff am 18. 04. 2016 von https://www.mediawiki.org/wiki/Manual:What_is_MediaWiki%3F/de
- Microsoft. (kein Datum). *products.office.com*. Zugriff am 18. 04. 2016 von <https://products.office.com/de-de/SharePoint/sharepoint-online-collaboration-software>
- Statista. (2016). *www.statista.com*. Zugriff am 05. 20. 2016 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/320670/umfrage/marktanteile-der-content-management-systeme-cms-weltweit/>
- Statista, & Brandt, M. (27. 05. 2013). *Statista*. Zugriff am 29. 05. 2016 von <https://de.statista.com/infografik/1128/ausgewaehlte-daten-und-fakten-zu-wordpress/>
- Wikipedia. (17. 04. 2016). *Wikipedia*. Zugriff am 16. 04. 2016 von https://de.wikipedia.org/wiki/Deutschsprachige_Wikipedia
- WordPress. (kein Datum). *www.wordpress.com*. Zugriff am 18. 04. 2016 von <https://de.wordpress.com>

Dokumente von Internetquellen:

- Bundesamt für Informationstechnik. (2005). *www.internet-sicherheit.de*. Zugriff am 09. 06. 2016 von https://www.internet-sicherheit.de/fileadmin/docs/downloads/andere_studien_dokumente/BSI/2005_ITIL.pdf
- Haufe-Lexware GmbH & Co.KG. (2014). *http://www.faktor4-beratung.de*. Zugriff am 01. 06. 2016 von <http://www.faktor4-beratung.de/sites/default/files/haufe-studie-wissen-in-unternehmen.pdf>
- Orth, R., Wuscher, S., Steinhöfel, E., Meyer, C., Will, M., & Alwert, K. (2014). *http://publica.fraunhofer.de*. Zugriff am 01. 06. 2016 von <http://publica.fraunhofer.de/starweb/servlet.starweb?path=urn.web&search=urn:nbn:de:0011-n-3181146>

Stelzer, D. (2003). *www.tu-ilmenau.de*. Zugriff am 06. 04. 2016 von http://www.tu-ilmenau.de/fileadmin/public/iwm/Stelzer_IMvsWM_2003-07-10.pdf

Winfwiki. (kein Datum). *Winfwiki*. Zugriff am 22. 04. 2016 von <http://winfwiki.wifom.de/images/8/87/Nutzwertanalyse.JPG>