

**Ursula Hasler Roumois**

# **Studienbuch Wissensmanagement**

**Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-,  
Non-Profit- und Public-Organisationen**

**3. überarbeitete und erweiterte Auflage**

**orell füssli** Verlag

# Inhalt

<b>Vorwort zur 3. Auflage</b> . . . . .	9
<b>Vorwort zur 2. Auflage</b> . . . . .	11
<b>Einleitung</b> . . . . .	13
Grundlagen: Theorie- und Praxiswissen . . . . .	14
Fokus auf den Non-Profit und Public Sector . . . . .	15
Inhalt und Aufbau . . . . .	16
Zielgruppen . . . . .	17
<b>1 Entwicklung der Wissensgesellschaft</b> . . . . .	19
1.1 Wissensökonomie . . . . .	19
1.2 Neue Orte der Wissensgenerierung . . . . .	23
1.3 Wissen im Wirtschaftskontext . . . . .	25
1.3.1 <i>Geschichte des Wissensmanagements</i> . . . . .	26
1.4 Wissen in Non-Profit- und Public-Organisationen . . . . .	30
1.4.1 <i>New Public Management</i> . . . . .	31
1.4.2 <i>Wissensverständnis im gewinnorientierten Kontext</i> . . . . .	33
1.4.3 <i>Wissensverständnis im nicht gewinnorientierten und öffentlichen Kontext</i> . . . . .	35
<b>2 Wissen über Wissen</b> . . . . .	39
2.1 Wissen ist Macht . . . . .	41
2.2 Von Daten zu Informationen zu Wissen . . . . .	43
2.3 Wissensaspekte: Die Wissen+Können-Treppe . . . . .	46
2.4 Wissensdimensionen: implizit/explicit . . . . .	49
2.4.1 <i>Implizites Wissen</i> . . . . .	50

2.4.2	<i>Explizi(er)tes Wissen</i> . . . . .	53
2.5	Wissensarten . . . . .	55
2.6	Modelle über die «Natur des Wissens» . . . . .	57
2.6.1	<i>Paket-Interaktions-Modell</i> . . . . .	58
2.6.2	<i>Stock-Flow-Modell</i> . . . . .	59
2.6.3	<i>Objekt-Prozess-Modell</i> . . . . .	60
2.6.4	<i>Konsequenzen für das Wissensmanagement</i> . . . . .	60
2.7	Wissensmerkmale im Überblick . . . . .	65
2.8	Nichtwissen . . . . .	68
<b>3</b>	<b>System Wissensarbeit</b> . . . . .	71
3.1	Mechanistisches versus systemisches Wissensmanagement . . . . .	71
3.2	Mensch–Organisation–Technologie . . . . .	74
<b>4</b>	<b>Technologie: Informationen und Systeme</b> . . . . .	77
4.1	Informationen über Information . . . . .	77
4.2	Informationsmanagement . . . . .	79
4.2.1	<i>IT-Governance: Unterstützung der Organisationsziele</i> . . . . .	80
4.2.2	<i>Informationsbewirtschaftung: Bedarf, Angebot und Nachfrage</i> . . . . .	82
4.3	Informationssysteme . . . . .	85
4.3.1	<i>Informationsstrukturierungsdienste</i> . . . . .	88
4.3.2	<i>Exkurs: Semantic Web</i> . . . . .	91
4.4	Informations- und Wissensdienste . . . . .	94
4.4.1	<i>Kognition</i> . . . . .	97
4.4.2	<i>Kollaboration</i> . . . . .	107
4.4.3	<i>Kommunikation</i> . . . . .	110
4.5	Social Knowledge(management) . . . . .	112
4.5.1	<i>User generated Content und Social Software</i> . . . . .	112
4.5.2	<i>Corporate Social Software</i> . . . . .	115
4.5.3	<i>Corporate-Kultur im Wandel?</i> . . . . .	125
<b>5</b>	<b>Mensch: Lernen und Kommunikation</b> . . . . .	129
5.1	Lerntheorien aus Sicht Wissensmanagement . . . . .	131
5.1.1	<i>Behaviorismus</i> . . . . .	132
5.1.2	<i>Kognitivismus</i> . . . . .	134
5.1.3	<i>Konstruktivismus</i> . . . . .	136
5.1.4	<i>Lernspirale des Individuums</i> . . . . .	140

5.2	Kompetenz und Expertise . . . . .	142
5.2.1	<i>Kompetenzfördernde Arbeitsplätze</i> . . . . .	144
5.2.2	<i>Kompetenzmanagement und Wissensmanagement</i> . . . . .	146
5.3	Kommunikation: Vom individuellen zum organisationalen Lernen . . . . .	149
5.3.1	<i>Lernen in der Gruppe</i> . . . . .	150
5.3.2	<i>Lernschleifen</i> . . . . .	153
5.4	Wissenskommunikation: Das Denken zum Sprechen bringen . . . . .	158
5.4.1	<i>Menschliche Kommunikation</i> . . . . .	158
5.4.2	<i>Denk- und Lesefähigkeit im Zeitalter des Internets</i> . . . . .	162
5.4.3	<i>Ein Detail: Sprachkompetenz</i> . . . . .	165
5.4.4	<i>Merkmale der Wissenskommunikation</i> . . . . .	168
<b>6</b>	<b>Organisation: Strategie und Prozesse</b> . . . . .	<b>173</b>
6.1	Exkurs: Charakteristika von Non-Profit- und Public-Organisationen . . . . .	174
6.1.1	<i>Wissensmanagementziele im Non-Profit und Public Sector</i> . . . . .	180
6.2	Die richtige Strategie: Markt oder Ressourcen? . . . . .	182
6.2.1	<i>Strategien für den Non-Profit und Public Sector</i> . . . . .	184
6.3	Die strategiefokussierte Organisation . . . . .	187
6.3.1	<i>Balanced Scorecard und Strategy Map</i> . . . . .	188
6.4	Prozesse: Schnittstellen für Wissensproduktion und Wissensnachfrage . . . . .	193
6.4.1	<i>Wandernde Schnittstellen</i> . . . . .	195
6.4.2	<i>Wissensorientiertes Prozessmanagement</i> . . . . .	196
6.5	Die Wissensprozess-Spirale . . . . .	203
6.5.1	<i>Das Gute an der Routine</i> . . . . .	205
6.5.2	<i>Lernende Organisation: Entwicklung von Kernkompetenzen</i> . . . . .	207
6.6	Wissen bilanzieren . . . . .	212
6.6.1	<i>Elemente einer Wissensbilanz</i> . . . . .	213
<b>7</b>	<b>Management der Wissensarbeit</b> . . . . .	<b>217</b>
7.1	Wissensarbeit: Komplexität, Motivation und Selbststeuerung . . . . .	218
7.1.1	<i>Merkmale der Wissensarbeit</i> . . . . .	219
7.1.2	<i>Porträt der Wissensarbeitenden</i> . . . . .	224
7.1.3	<i>Herausforderungen für die Führung</i> . . . . .	228

7.1.4 <i>Intrinsische Motivation und Selbstaussbeutung</i> . . . . .	231
7.2 Die intelligente Organisation . . . . .	235
7.2.1 <i>Netzwerkgesellschaft</i> . . . . .	236
7.2.2 <i>Wissensgemeinschaften und Communities</i> . . . . .	240
7.2.3 <i>Intelligentes Handeln</i> . . . . .	243
7.2.4 <i>Rationales und irrationales Management von             Wissensarbeitenden</i> . . . . .	247
7.3 Ausblick . . . . .	251

## **Anhang**

Auswahl von Wissensmanagement-Modellen . . . . .	253
1. Die Wissensspirale von Nonaka/Takeuchi . . . . .	253
2. Die Bausteine des Wissensmanagements . . . . .	257
3. Die Bausteine organisationalen Lernens und das Lernphasen-Modell . . . . .	260
4. Das Modell des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements . . . . .	262
5. Das Grazer Metamodell des Wissensmanagements. . . . .	265
6. Das Sense-Making-Modell Cynefin . . . . .	267
Verzeichnis der Abbildungen . . . . .	270
Literaturverzeichnis . . . . .	272
Ausgewählte Links (alle 20.11.12) . . . . .	285