



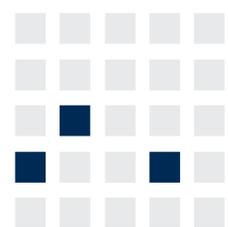
# Betriebliches Wissensmanagement VL02 - Strategien und Ansätze des Wissensmanagements

SoSe 2025, 28. April 2025



Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik  
Prozesse und Systeme

*Universität Potsdam*



Chair of Business Informatics  
Processes and Systems

*University of Potsdam*

Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Norbert Gronau  
*Lehrstuhlinhaber | Chairholder*

*Mail* August-Bebel-Str. 89 | 14482 Potsdam | Germany  
*Visitors* Digitalvilla am Hedy-Lamarr-Platz, 14482 Potsdam  
*Tel* +49 331 977 3322

*E-Mail* [ngronau@lswi.de](mailto:ngronau@lswi.de)  
*Web* [lswi.de](http://lswi.de)

## Wiederholungsfragen

1. Nennen Sie zwei Beispiele, wo **Wissen** einen wichtigen **Wettbewerbsfaktor** darstellt
2. Nennen Sie zwei **Merkmale** von **Wissen**
3. Welcher Unterschied besteht zwischen **Expliziten** und **Stillschweigendem Wissen**?

Bitte wechseln Sie nun in die LSW und beantworten Sie die Wiederholungsfragen!



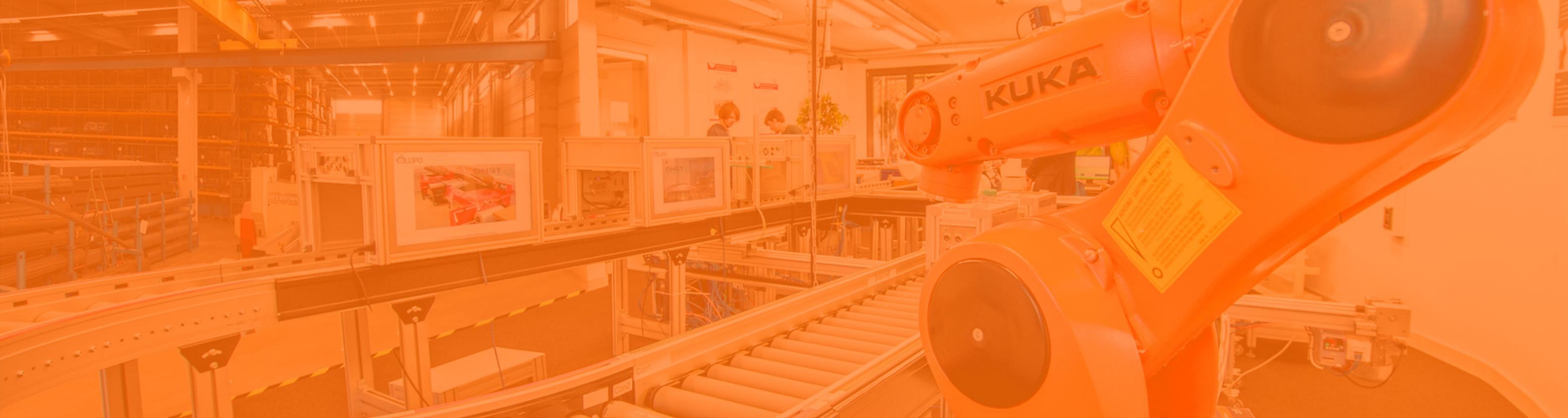
Sind in der letzten Woche Fragen offen geblieben?

# Lernziele dieser Vorlesung

---

Am Ende dieser Vorlesung sollten Sie Kenntnisse darüber haben,

- wie und wo **Wissen** entstehen kann
- welche **Konversionsarten** es gibt
- aus welchen Bausteinen **Wissensmanagement** besteht
- wie das **Potsdamer Wissensmanagementmodell** Wissen managed



## **Ansatz der organisationalen Wissensschaffung**

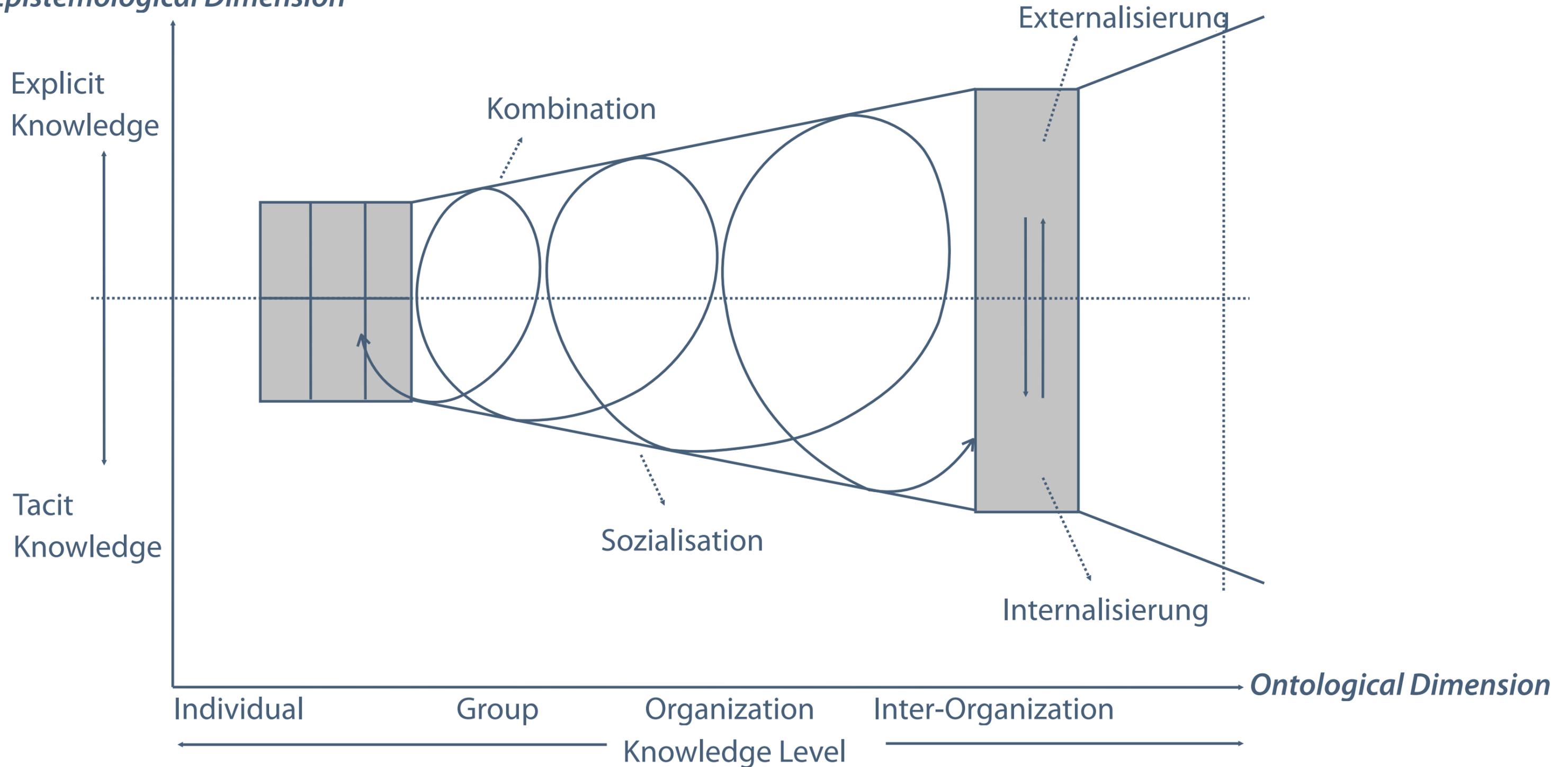
Sichtweisen auf das Wissensmanagement und den Wissenskontext

Bausteine des Wissensmanagements

Potsdamer Wissensmanagementmodell

# Die Wissensspirale

## Epistemological Dimension



# Ansatz der organisationalen Wissensschaffung

---

## Ansatz

- Integration zweier Dimensionen (epistemologisch/ ontologisch)
- Entwicklung und Verbreitung von Wissen innerhalb des Unternehmens

### Epistemologische Dimension

- Beschreibung der Wissensarten (explizit, stillschweigend)
- Umwandlung von Wissen

### Ontologische Dimension

- Schichten der Wissenserzeugung bzw. der Wissensentwicklung
- Unterscheidung der Wissensträger

**Dieser Ansatz integriert die individuelle und die organisationale Dimension.**

# Ontologische Dimension

---

## Unterscheidung nach Art der Wissensträger:

- Individuum (Organisationsmitglied)
- Gruppe (Abteilung, Projektteam)
- Organisation (Gesamtunternehmen)
- Interorganisationale Ebene (Unternehmensnetzwerk)

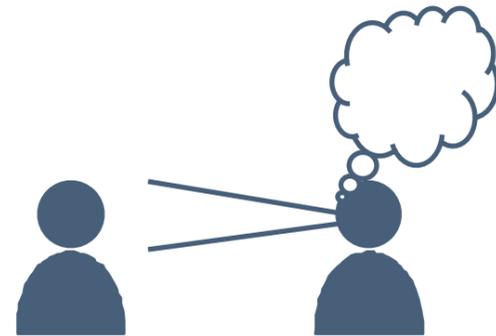
## Wissen wird im Prozess der Wissensschaffung...

- vermittelt
- umgewandelt
- kommuniziert

# Konversionsarten

## Sozialisation

- Weitergabe stillschweigenden Wissens von Person zu Person
- Adaptierte Nachahmung



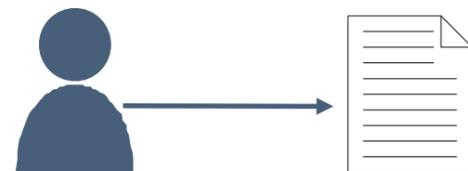
## Internalisierung

- Umwandlung von Informationen in stillschweigendes Wissen
- Z. B. Lesen eines Erfahrungsberichtes und Ergänzen mit eigenen Erfahrungen



## Externalisierung

- Umwandlung von stillschweigendem Wissen in Informationen
- Erzeugen eines "Lessons Learned" Dokumentes



## Kombination

- Nutzung von Informationen zur Generierung neuer Informationen
- Beteiligung von Wissen



# Erweiterung der Konversionsarten

## Eingebettetes Wissen/ Embodied Knowledge

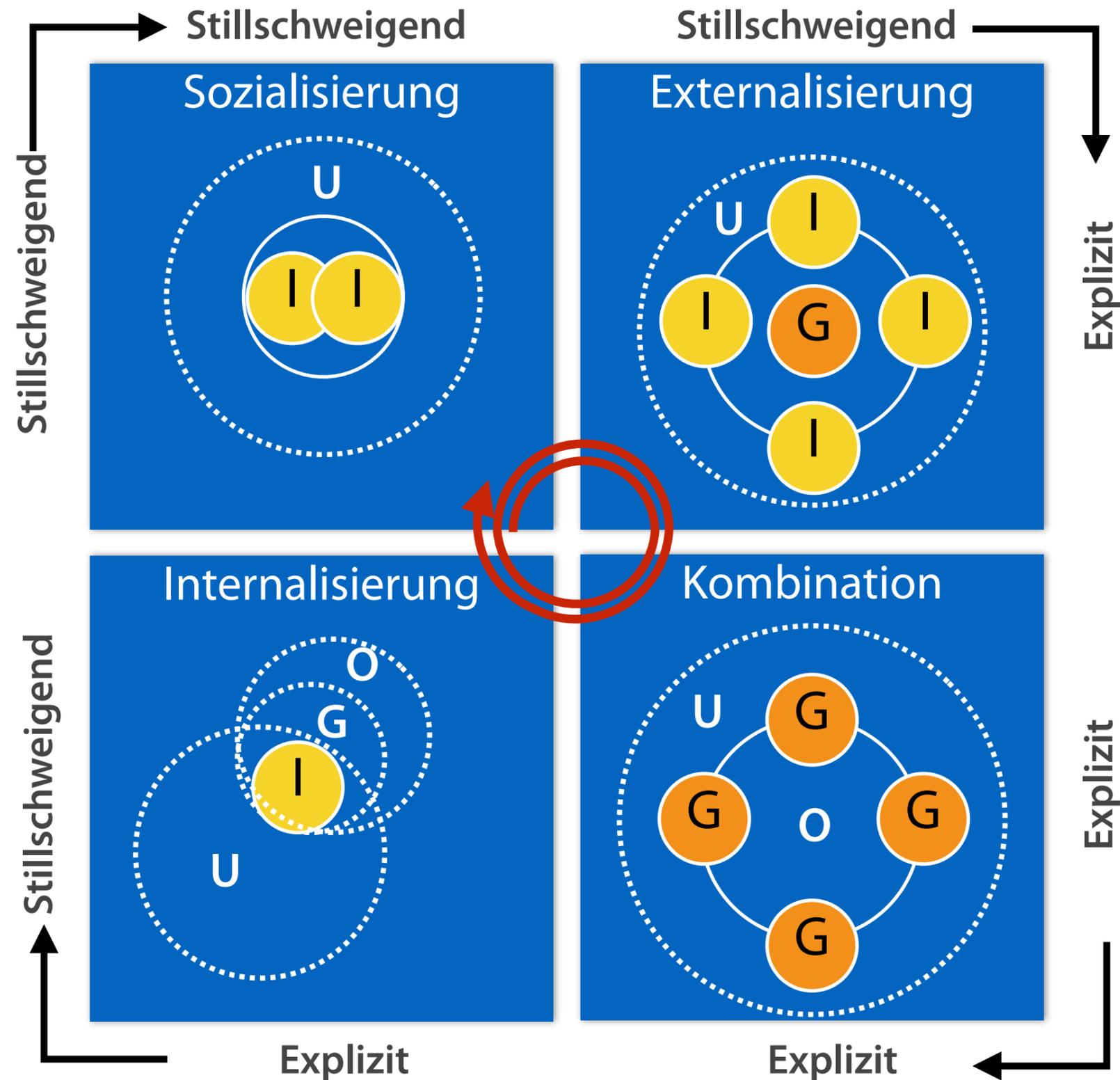
- Personenbezogenes Wissen
- Manifestiert sich in von Menschen geschaffenen Objekten



## Engineering

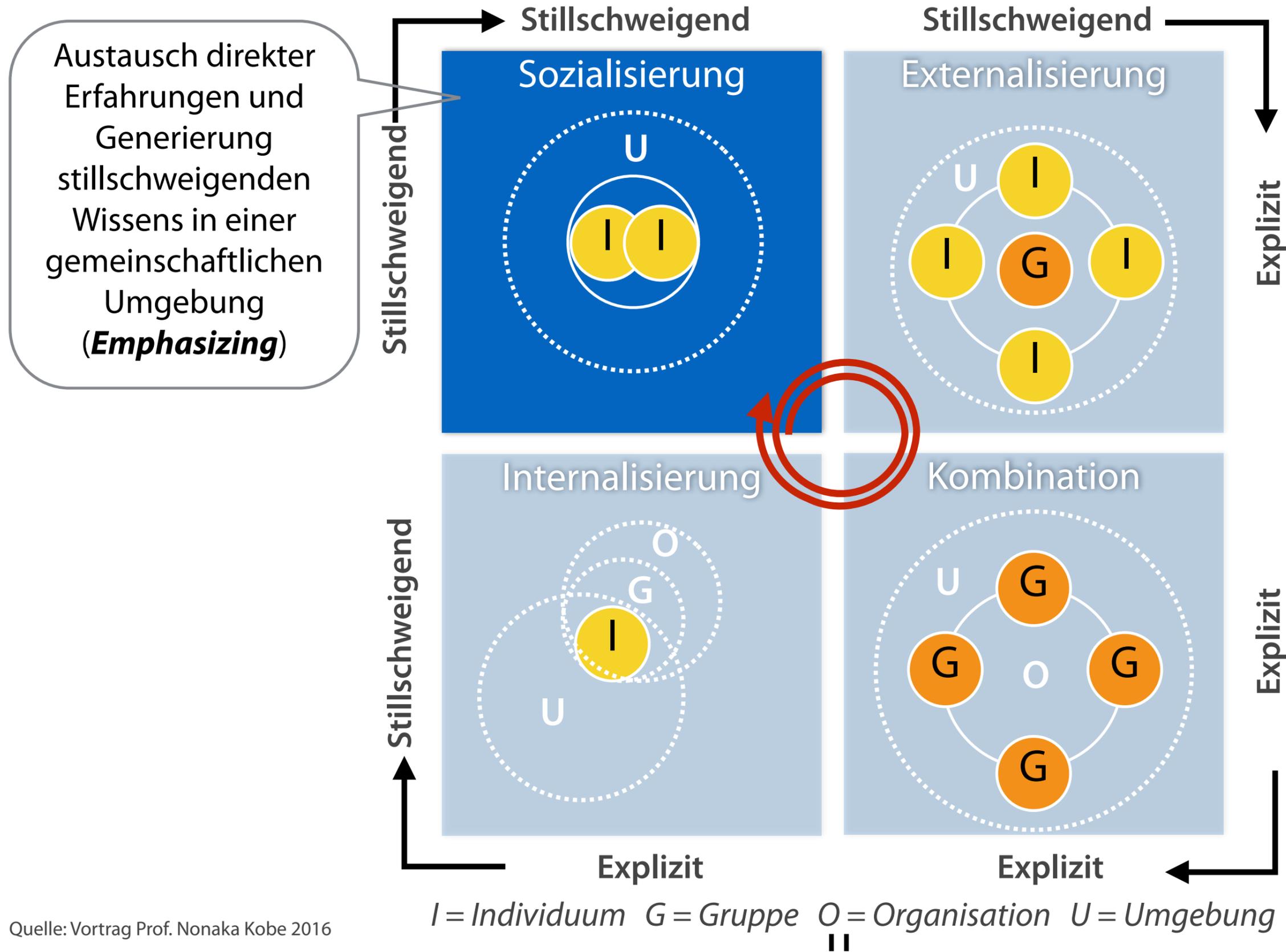
- Die Konversion aus einem Gegenstand heraus in das stillschweigende Wissen einer Person
- z.B.: Eine Fertigungsspezialistin erkennt durch Abtasten einer Oberfläche, welches Verfahren zur Herstellung der Oberfläche verwendet wurde

# Die Theorie der Erzeugung organisationalen Wissens

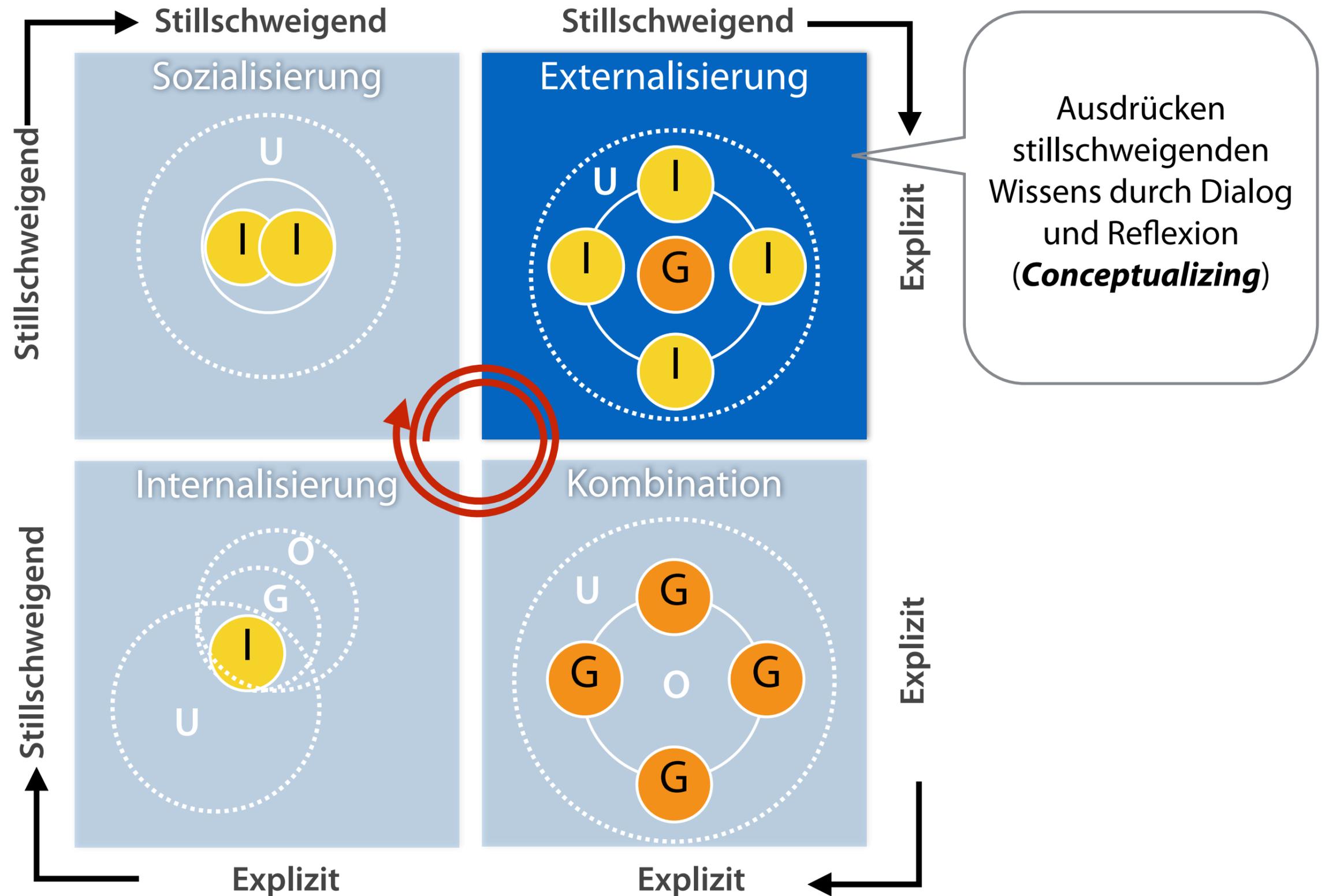


*I = Individuum G = Gruppe O = Organisation U = Umgebung*

# Die Theorie der Erzeugung organisationalen Wissens (1/2)

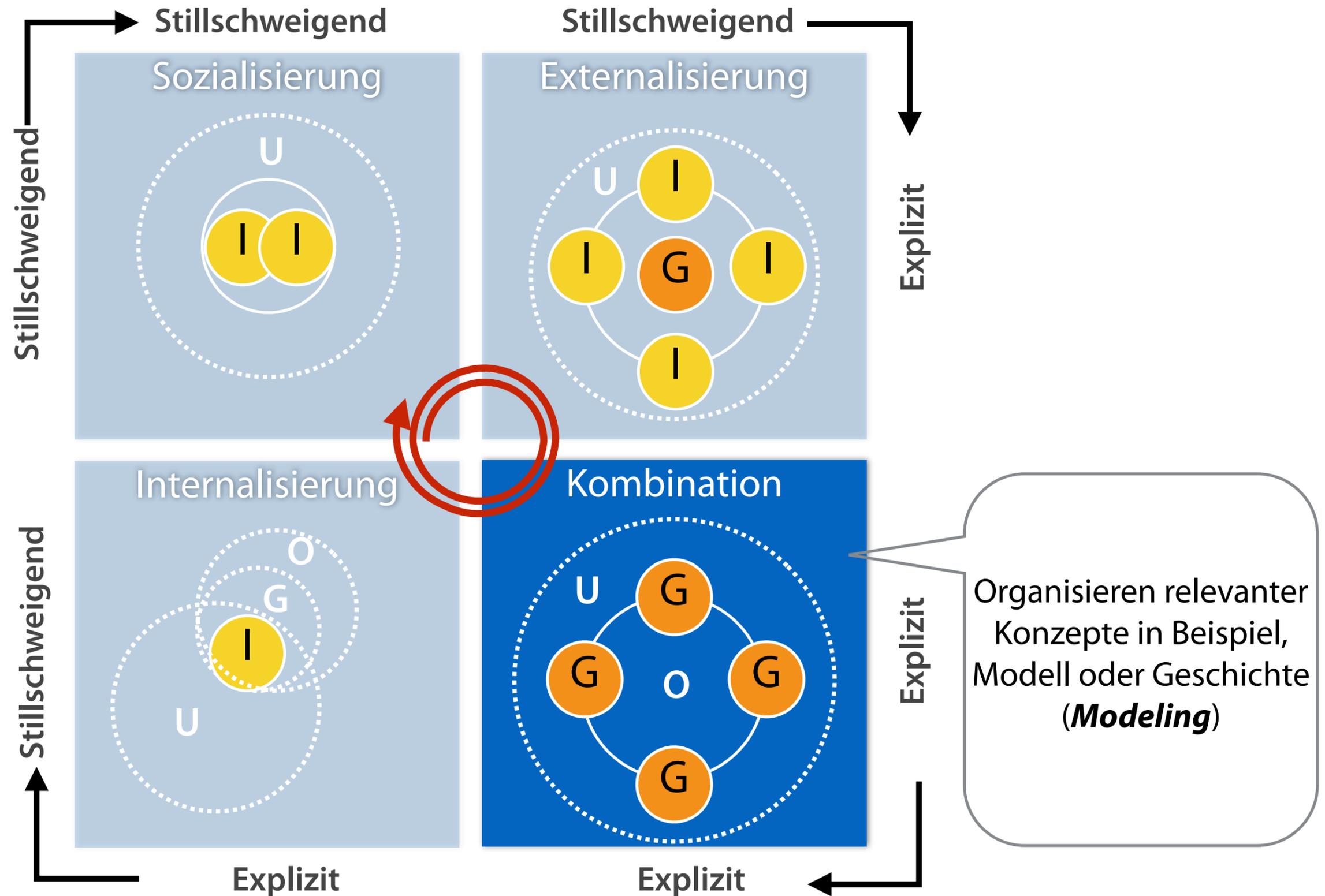


# Die Theorie der Erzeugung organisationalen Wissens (1/2)



I = Individuum G = Gruppe O = Organisation U = Umgebung

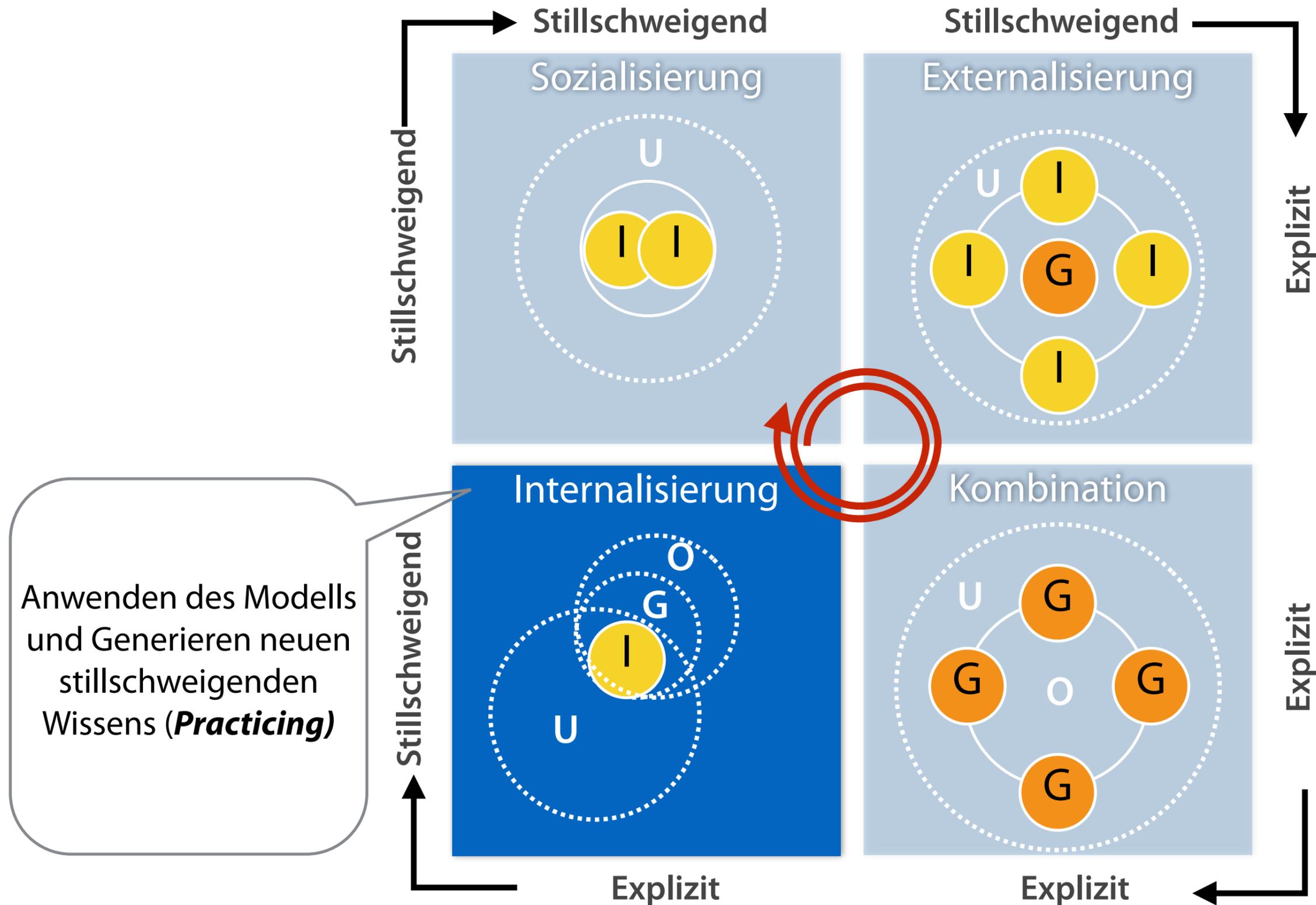
# Die Theorie der Erzeugung organisationalen Wissens (1/2)



Organisieren relevanter Konzepte in Beispiel, Modell oder Geschichte (**Modeling**)

I = Individuum G = Gruppe O = Organisation U = Umgebung

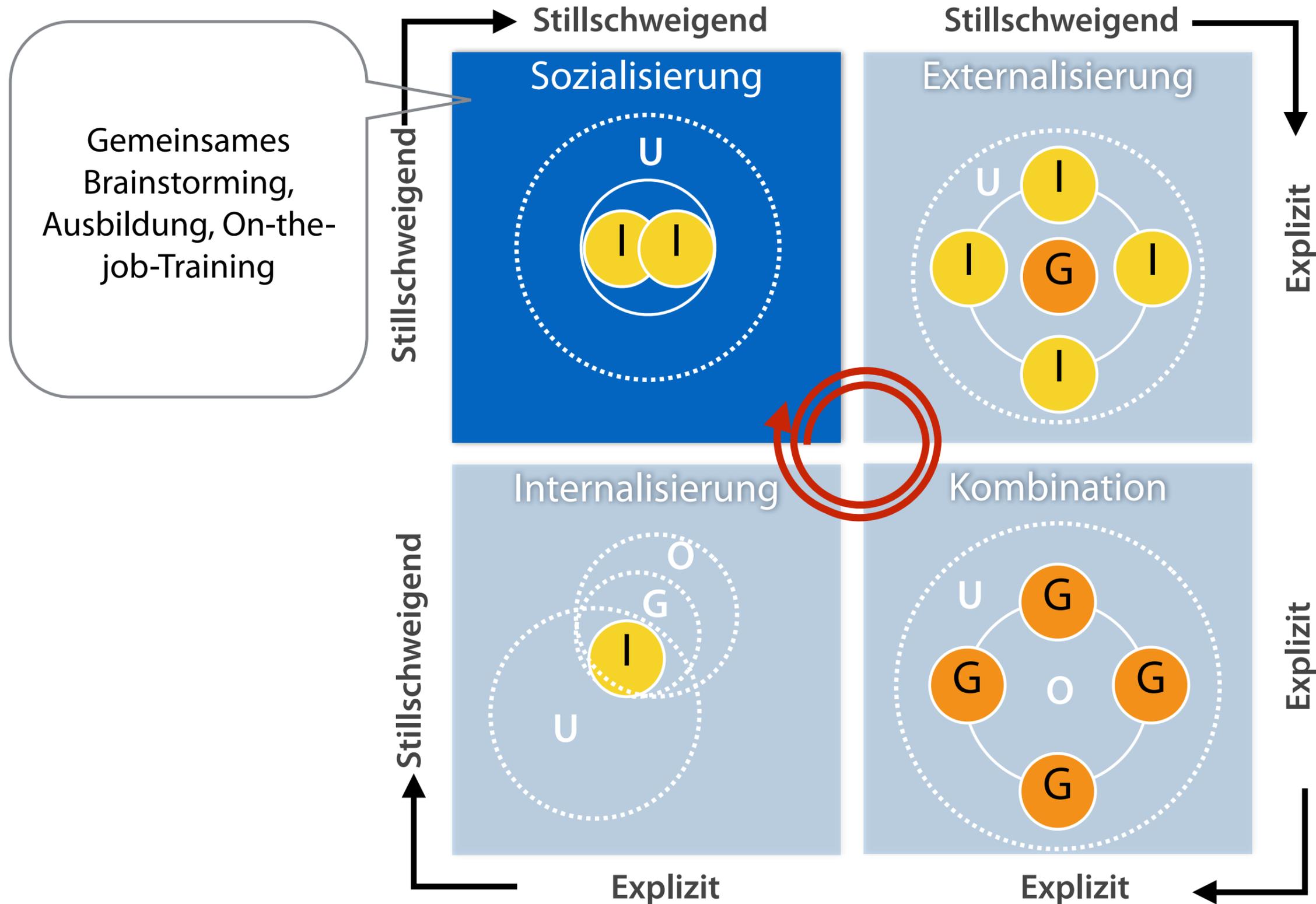
# Die Theorie der Erzeugung organisationalen Wissens (1/2)



Anwenden des Modells und Generieren neuen stillschweigenden Wissens (**Practicing**)

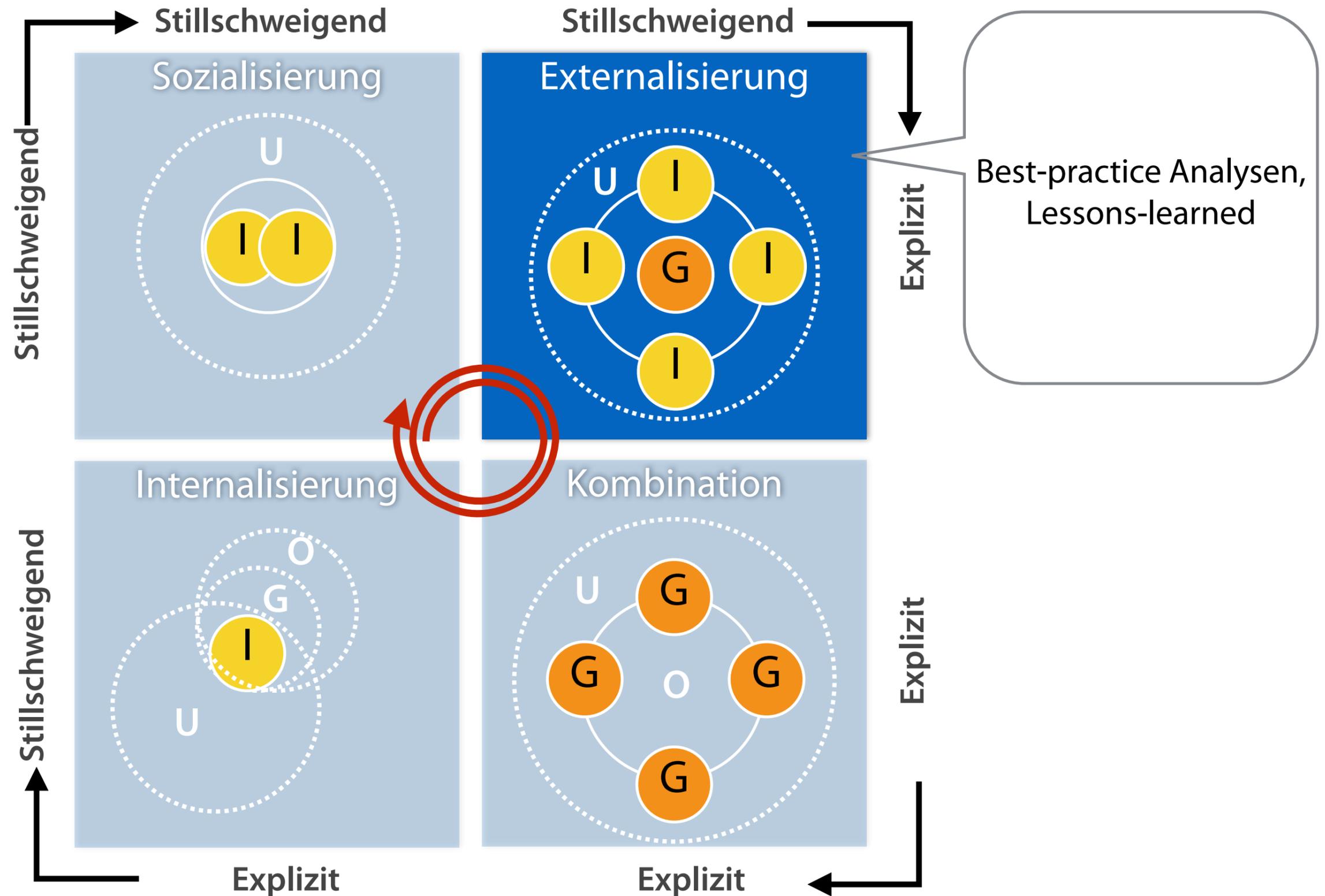
I = Individuum G = Gruppe O = Organisation U = Umgebung

# Beispiele zur Erzeugung organisationalen Wissens



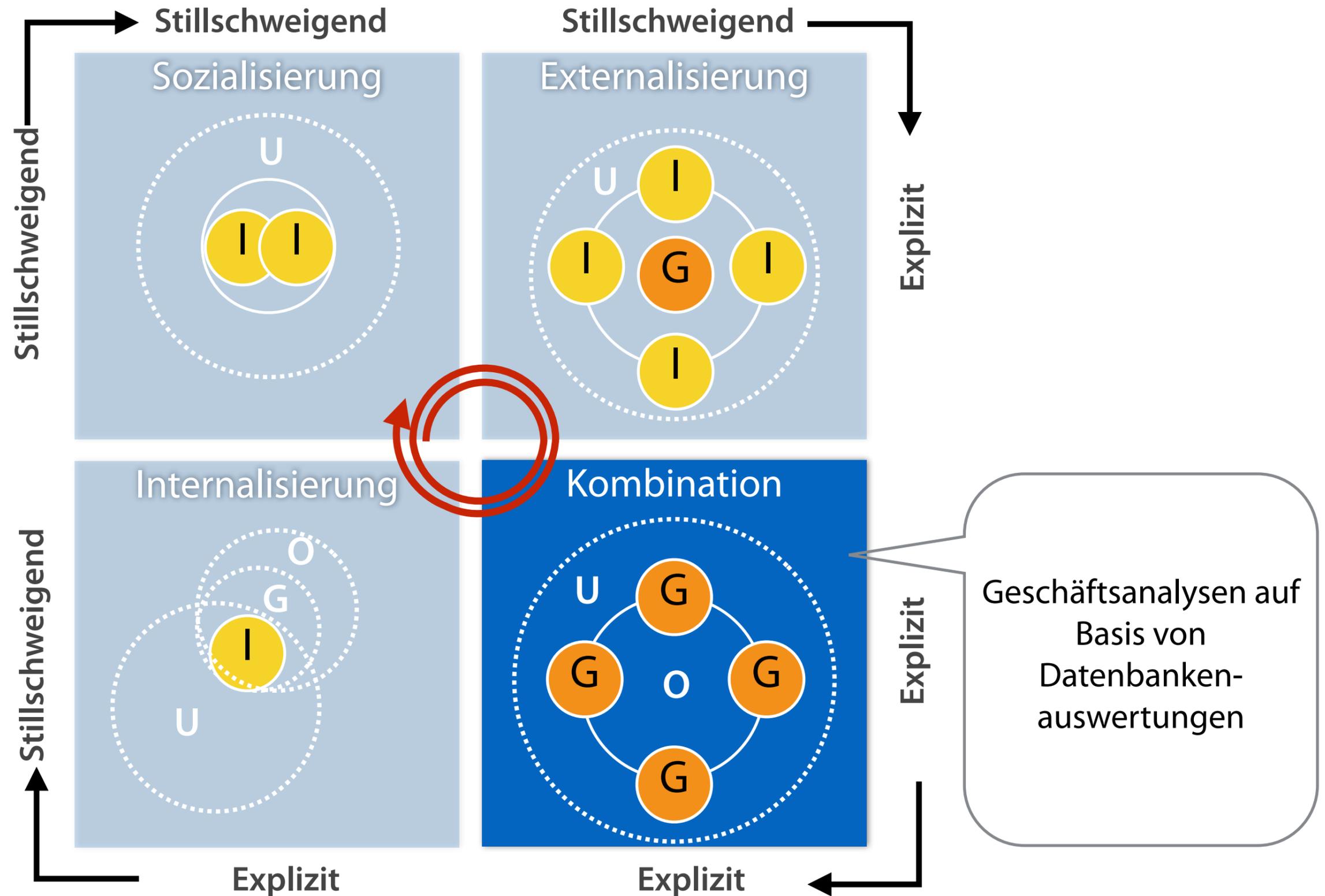
*I = Individuum G = Gruppe O = Organisation U = Umgebung*

# Beispiele zur Erzeugung organisationalen Wissens



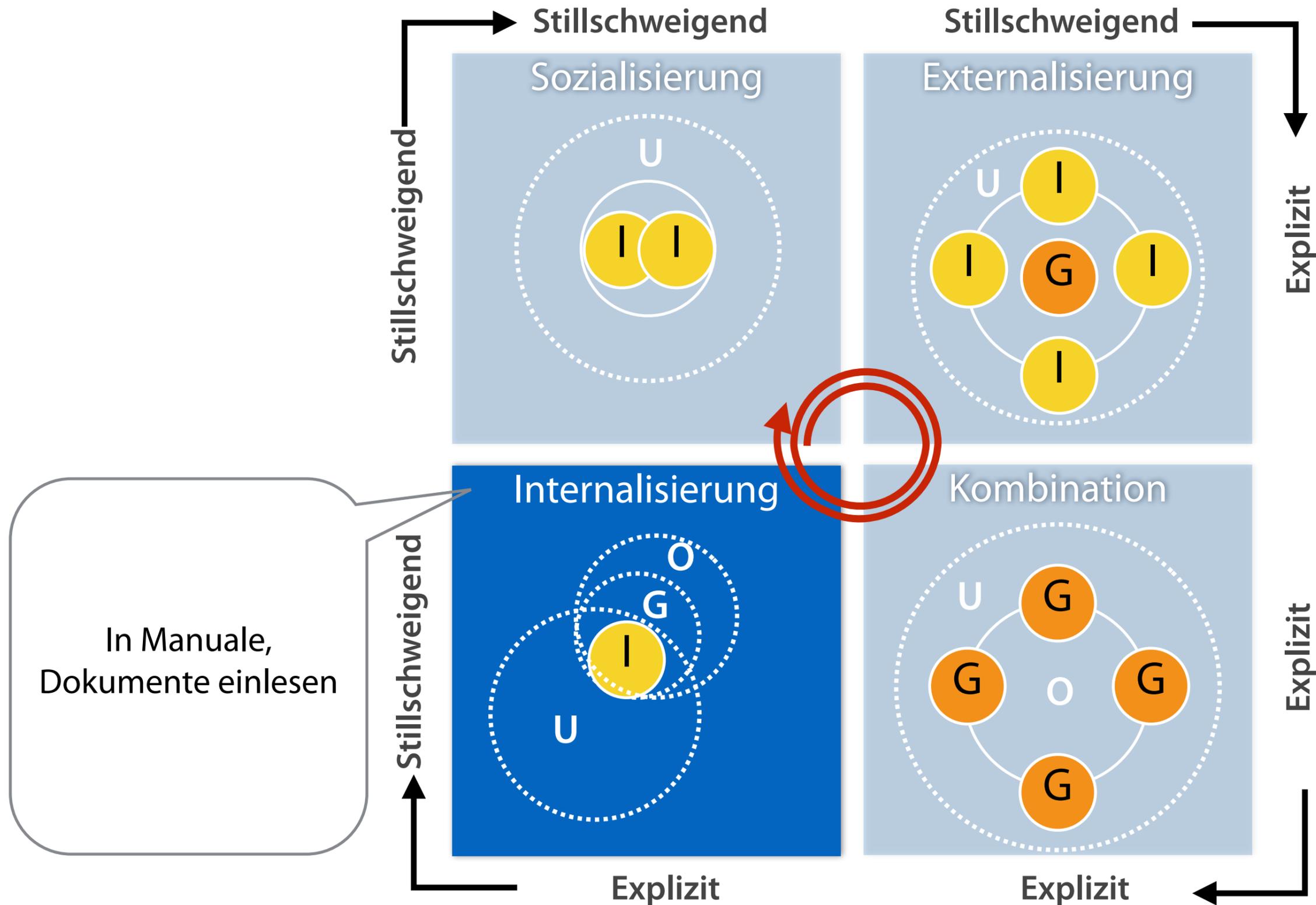
*I = Individuum G = Gruppe O = Organisation U = Umgebung*

# Beispiele zur Erzeugung organisationalen Wissens



*I = Individuum G = Gruppe O = Organisation U = Umgebung*

# Beispiele zur Erzeugung organisationalen Wissens



*I = Individuum G = Gruppe O = Organisation U = Umgebung*

# SECI - das Konzept von Ikujiro Nonaka

---



Treffen im Oktober 2016 in Kobe

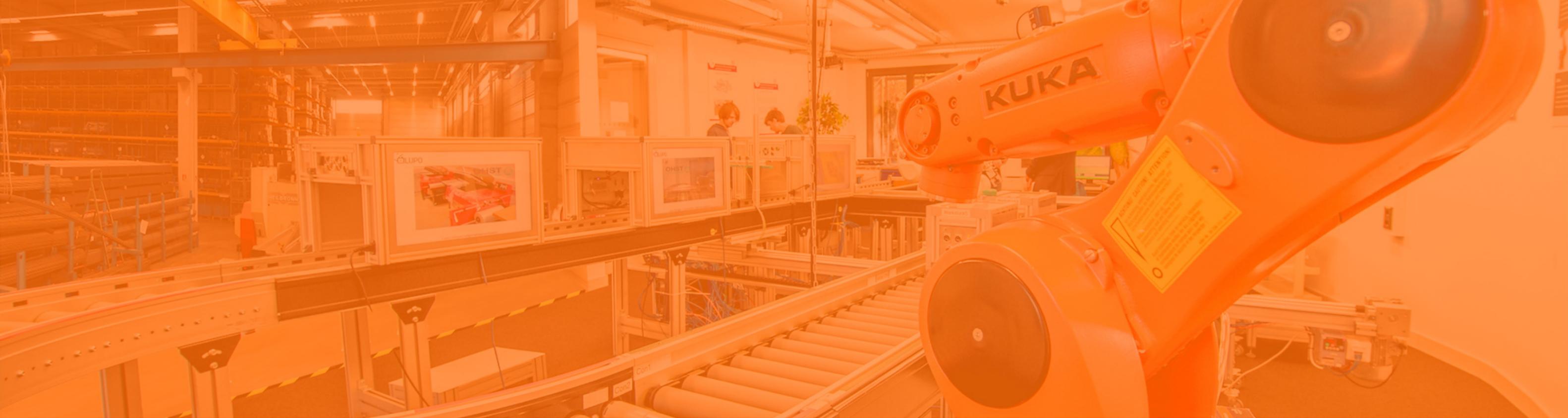
# Quiz 1

---

Bitte wechseln Sie nun in die App und beantworten Sie die Quizfragen!



Ihre Antworten bleiben anonym.



Ansatz der organisationalen Wissensschaffung

**Sichtweisen auf das Wissensmanagement und den Wissenskontext**

Bausteine des Wissensmanagements

Potsdamer Wissensmanagementmodell

# Konzept des Ba

---

## Definition

- ... ist definiert als geteilter Kontext, innerhalb dessen Wissen erzeugt, geteilt und genutzt wird. (Nonaka u.a. 2000, S. 14)

## Ziel

- Förderung des Austausches von Wissen durch Gestaltung der Rahmenbedingungen

## Funktion

- ... stellt den Kontext des Wissens über den Wissensraum zur Verfügung
- Strukturierung von Wissen

## Fokus

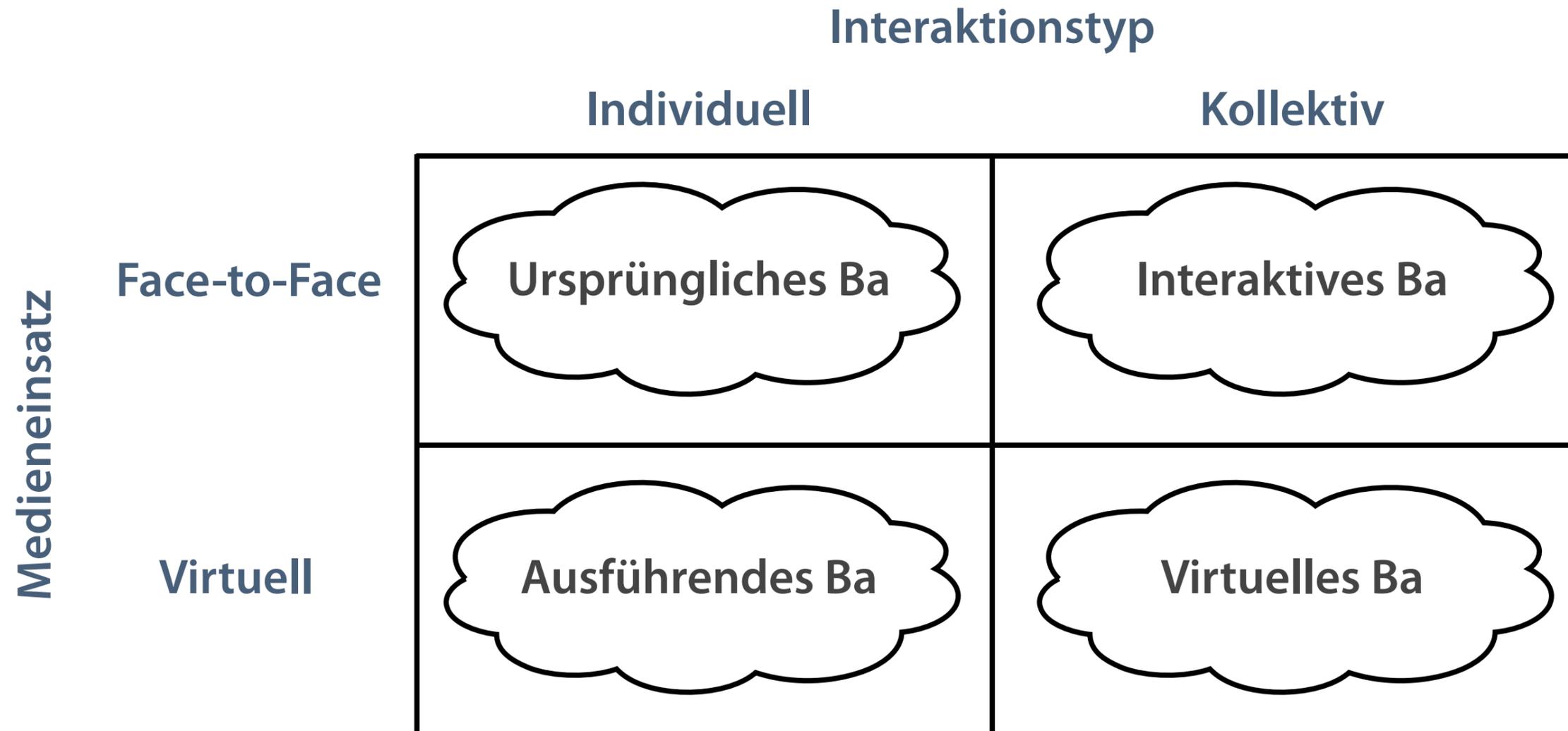
- Interaktion zwischen Individuen und Gruppen oder zwischen Individuen, Gruppen und ihrer Umwelt

# Konzept des Ba

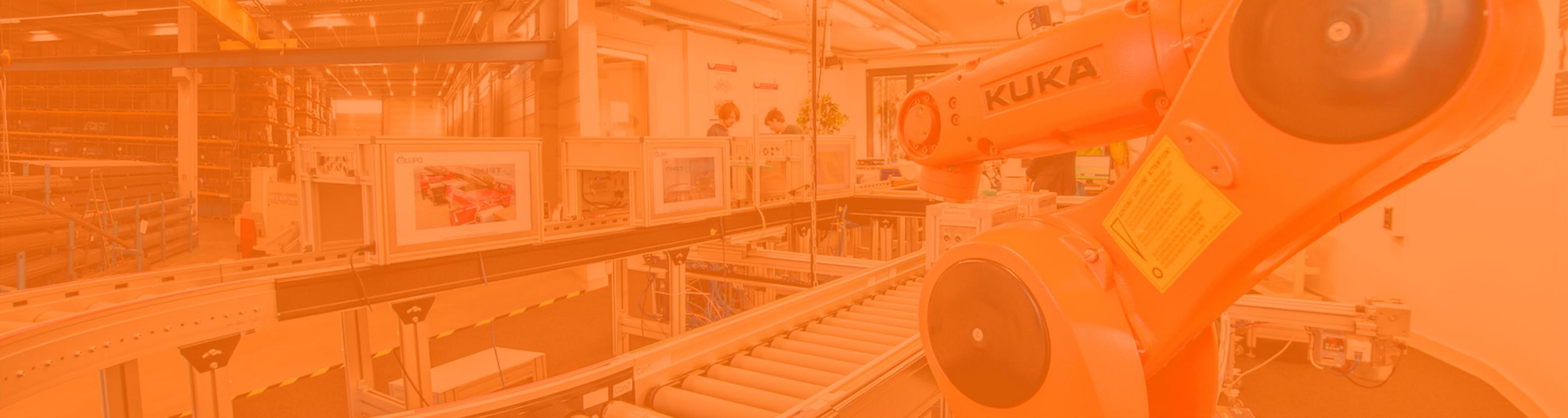
---



**Ba bedeutet Raum, Platz, Ort, in dem das Wissen eingebettet ist.  
Dabei kann zwischen verschiedenen Wissensräumen differenziert werden.**



Diese vier Ba zeigen Orte der interpersonellen Wissenskommunikation auf. Dabei stellt jeder einzelne Wissensraum einen spezifischen Kontext zur Verfügung, um den Prozess der Wissensschaffung zu fördern.



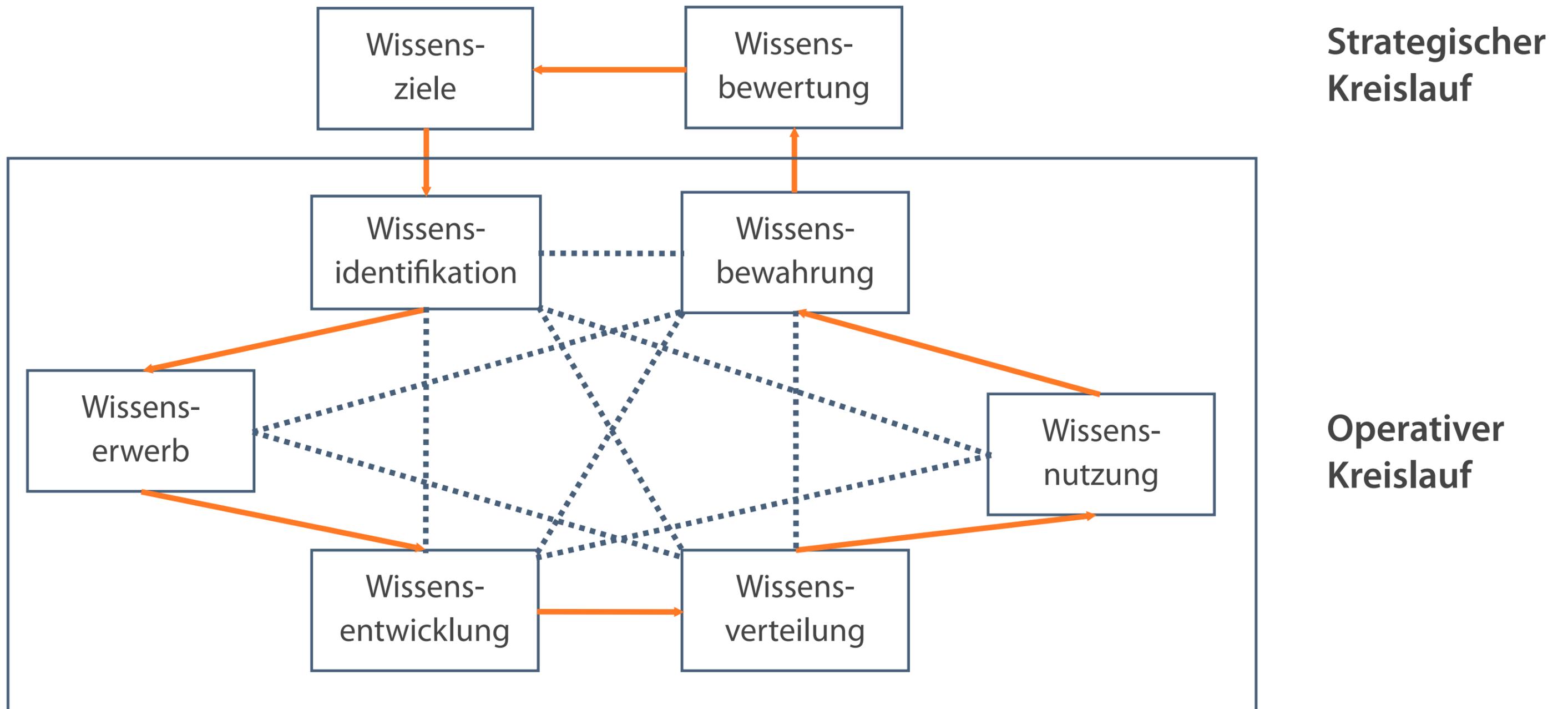
Sichtweisen auf das Wissensmanagement und den Wissenskontext

Ansatz der organisationalen Wissensschaffung

**Bausteine des Wissensmanagements**

Potsdamer Wissensmanagementmodell

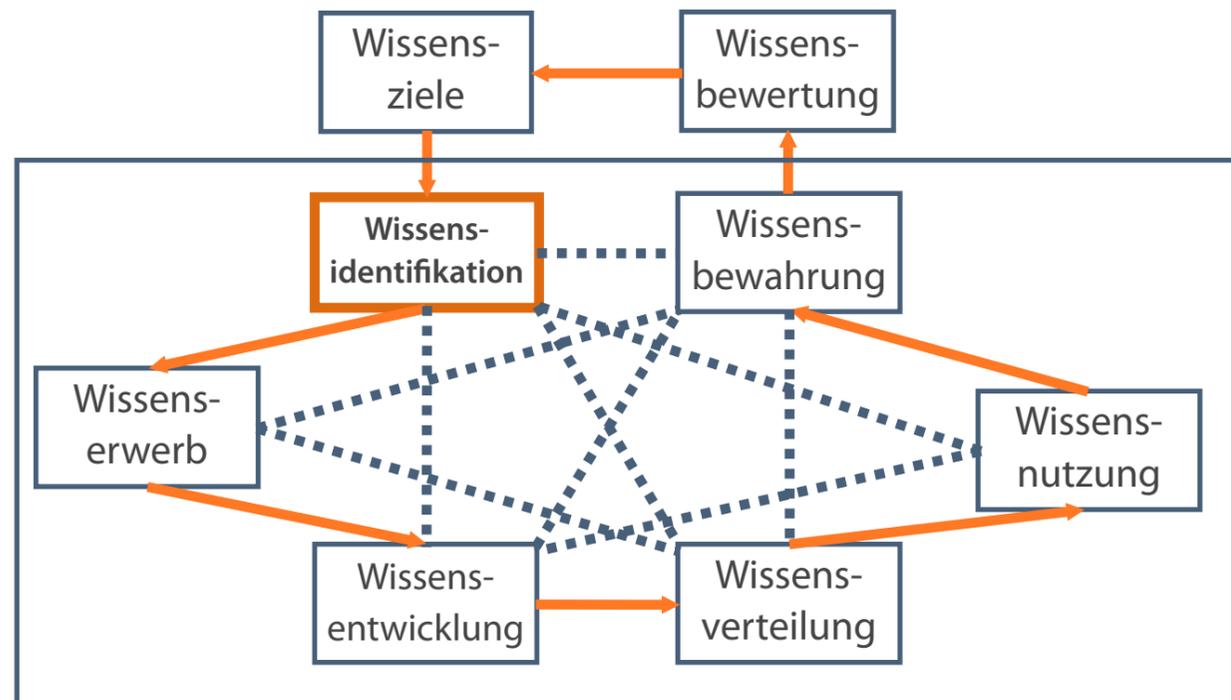
# Kreislauf des Wissensmanagements



**Dieser Ansatz besitzt eine starke Praxisverbreitung, aber wenig Prozessbezug.**

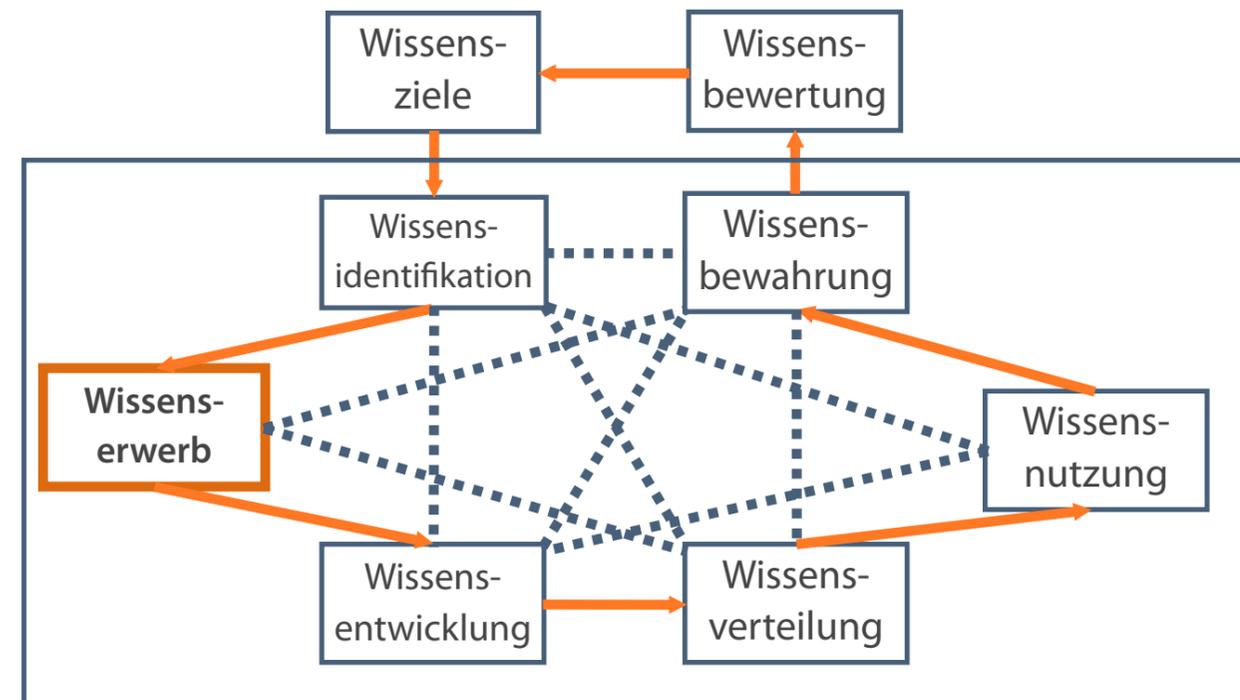


# Operativ: Identifikation und Bewertung



## Wissensidentifikation

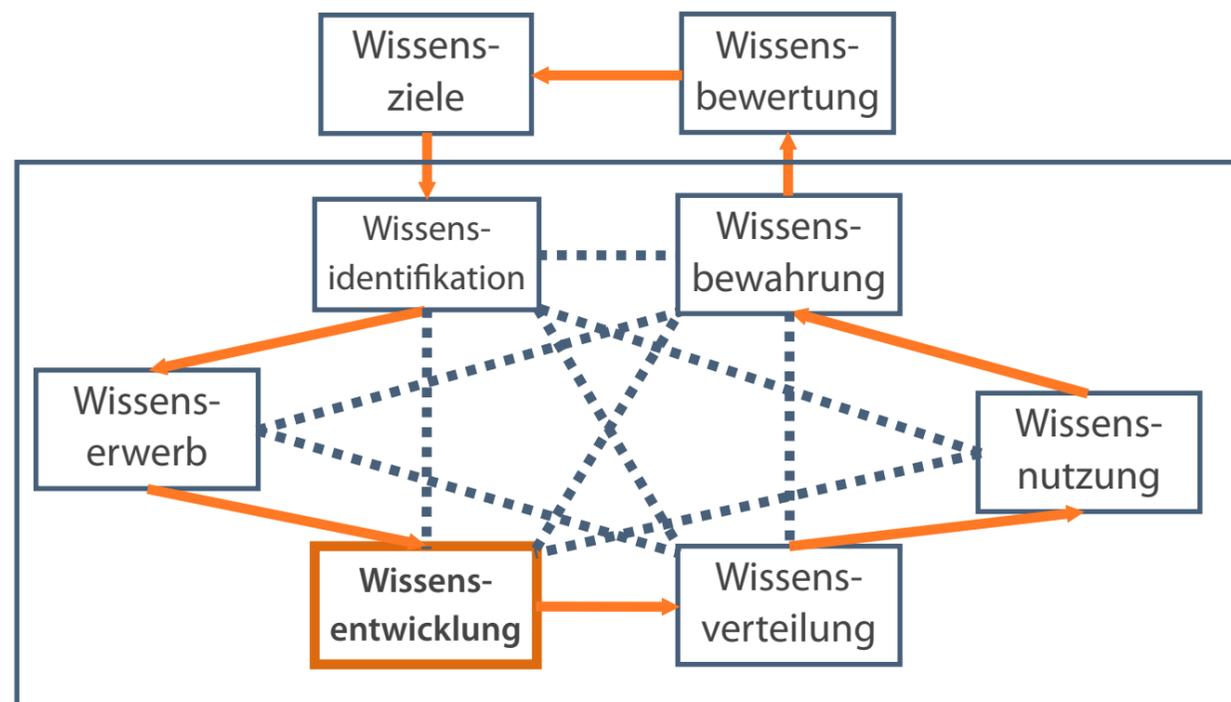
- Identifikation und Analyse des intern und extern vorhandenen Wissens
- Interne und externe Transparenz ist Voraussetzung für Nutzung und Austausch von Wissen
- Wissen wird oft nicht genutzt, weil es nicht bekannt ist, dass es existiert oder wo es existiert
- Methoden: z.B. Yellow Pages, Wissenslandkarten



## Wissenserwerb

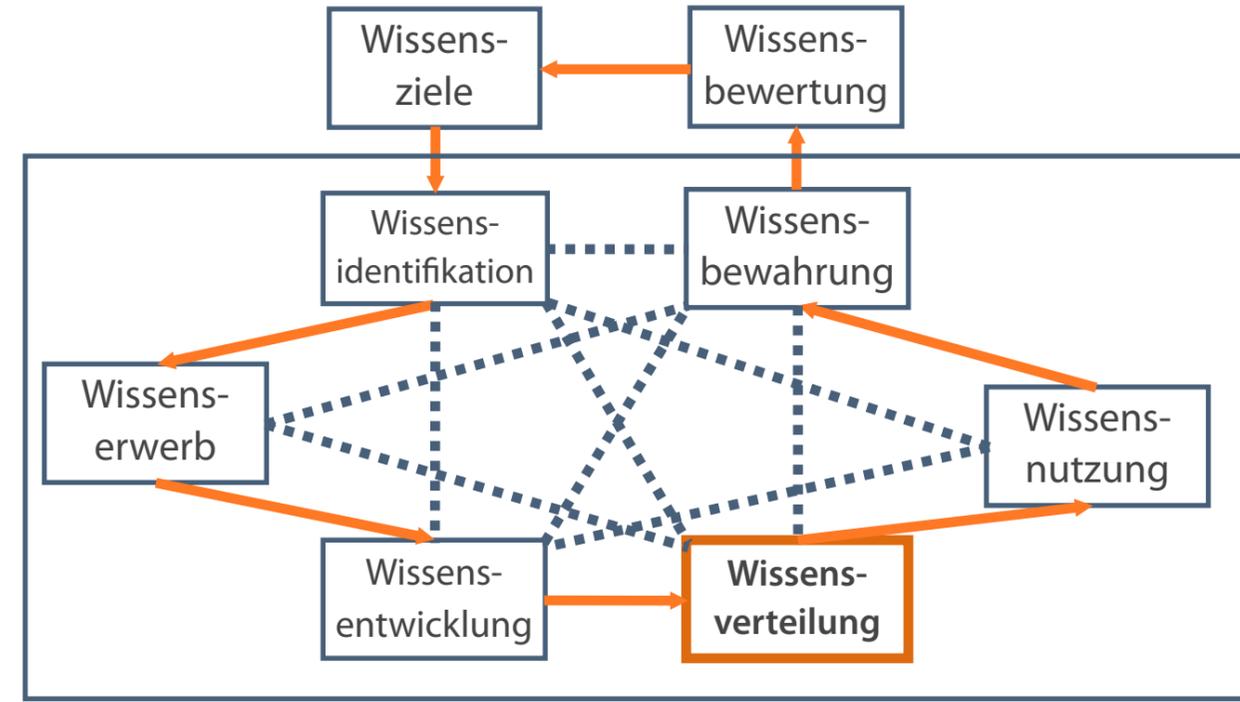
- Erschließung von Wissensquellen
- Rekrutierung neuer Mitarbeiter
- Externe Berater, Fachspezialisten
- Weiterbildung, Seminare
- Bücher, Internet

# Operativ: Entwicklung und Nutzung



## Wissensentwicklung

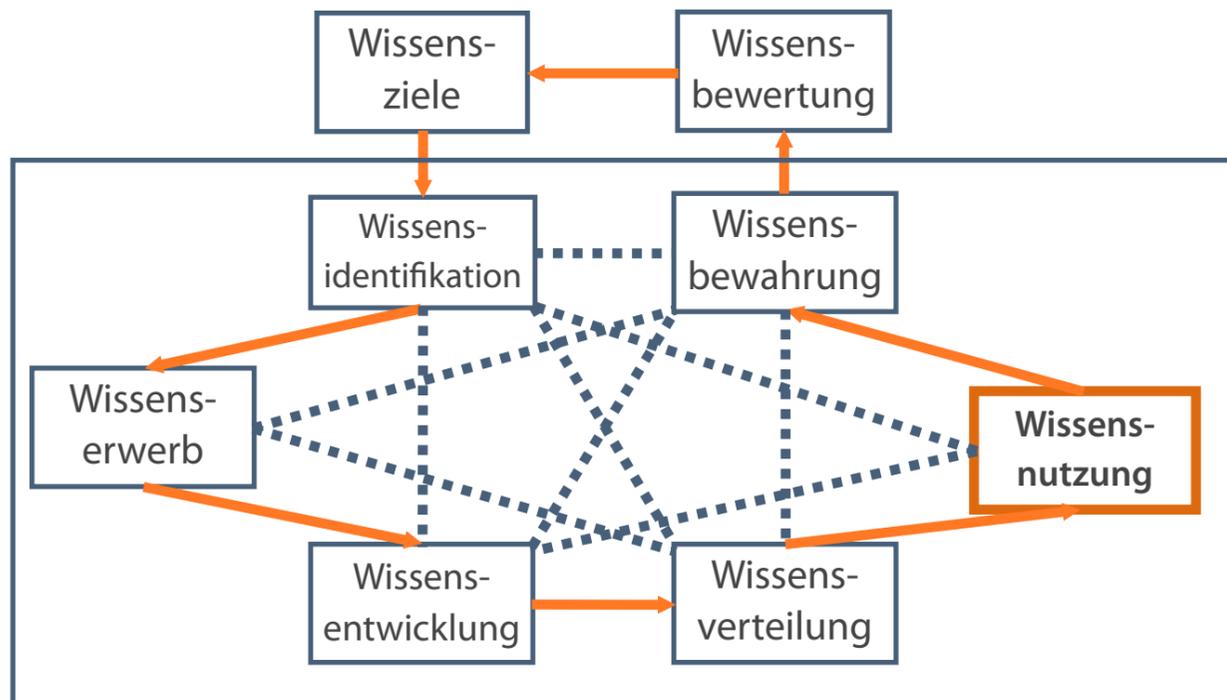
- Entwicklung neuer Fähigkeiten, neuer Produkte, besserer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse
- Klassische Verankerung in Forschung und Entwicklung
- Individuelle Ebene: Innovation durch Kreativität und Problemlösung
- Kollektive Ebene: Wissenserzeugung durch Interaktion, Kommunikation, Transparenz und Integration individueller Wissenskomponenten



## Wissensverteilung

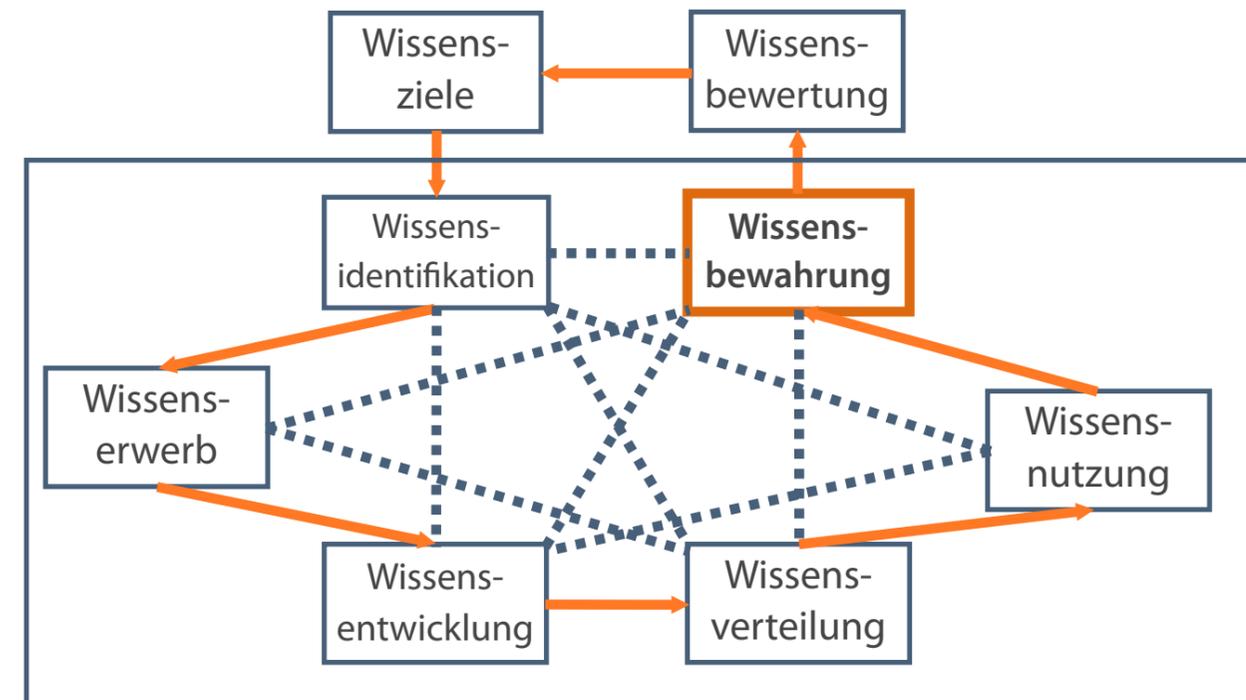
- Welcher Mitarbeiter sollte welches Wissen in welchem Umfang besitzen?
- Wie kann Wissensaustausch erleichtert werden (Communities, Teamarbeit, IT)?
- Push-Strategie: Automatische Verteilung z. B. durch Mailinglisten, Newsletter
- Pull-Strategie: Lieferung auf Anforderung z.B. durch Information Retrieval, Browsing

# Operativ: Nutzung und Bewahrung



## Wissensnutzung

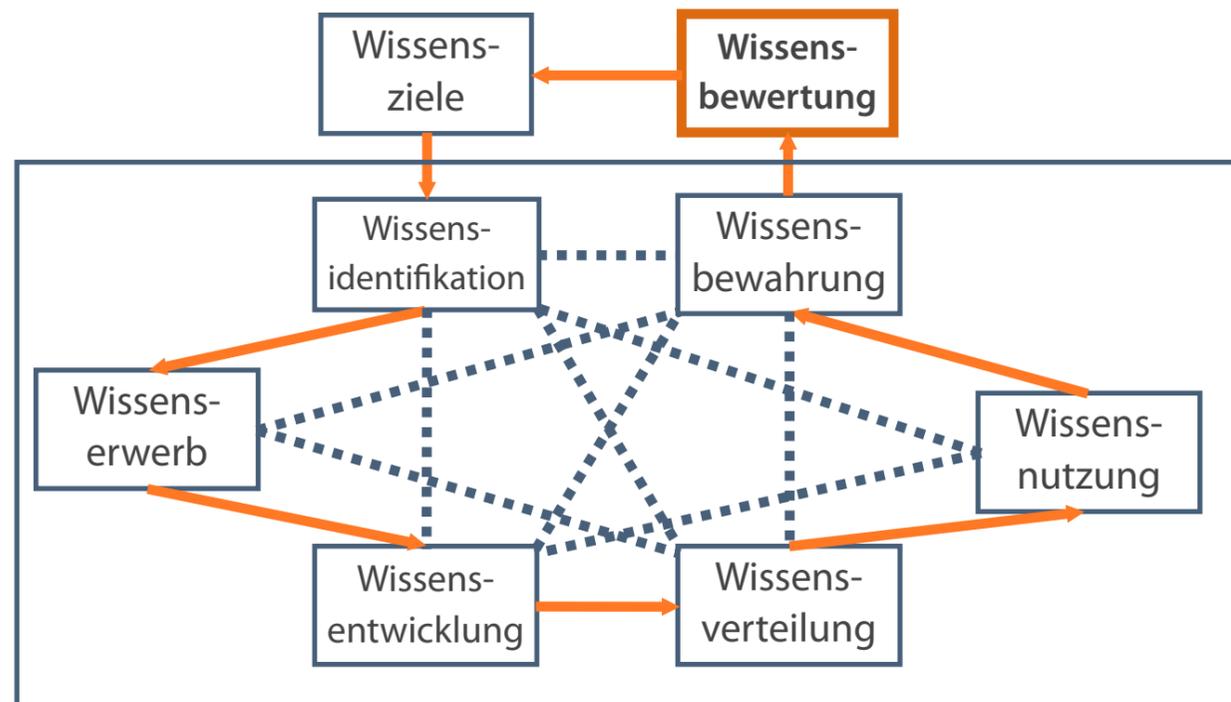
- Nicht genutztes Wissen hat keinen Wert
- Erst Anwendung von Wissen schafft Wert
- Wissensnutzer sind Kunden des Wissensmanagements
- Überwindung der Nutzungsbarrieren (z. B. Veränderungsangst, Fremdenangst)



## Wissensbewahrung

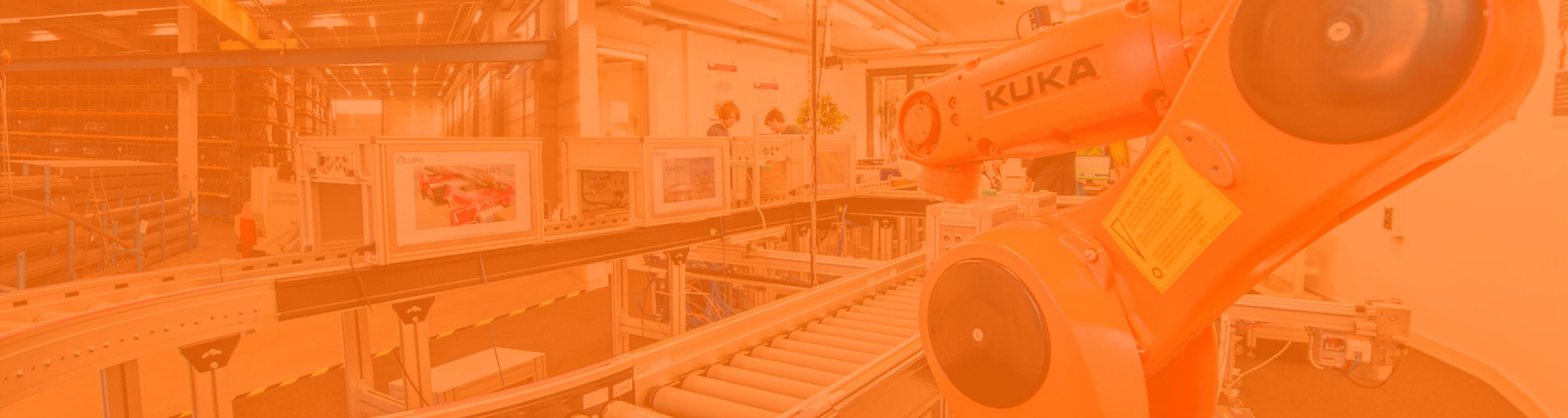
- Schutz vor Wissensverlust
- Gezielte Bewahrung von Erfahrungen und Wissen
- Selektion von bewahrungswürdigem Wissen
- Speicherung des expliziten Wissens (z. B. durch Workflow-, Dokumentenmanagement)
- Regelmäßige Aktualisierung

# Ende des strategischen Kreislaufs



## Wissensbewertung

- Messung der „Anstrengungen“ des Wissensmanagements
- Bewertung des Erfolgs/Misserfolgs anhand vorher definierter Indikatoren
- Methode: z. B. Balanced Scorecard-Konzept



Sichtweisen auf das Wissensmanagement und den Wissenskontext

Ansatz der organisationalen Wissensschaffung

Bausteine des Wissensmanagements

**Potsdamer Wissensmanagementmodell**

# Warum Wissen managen?

---

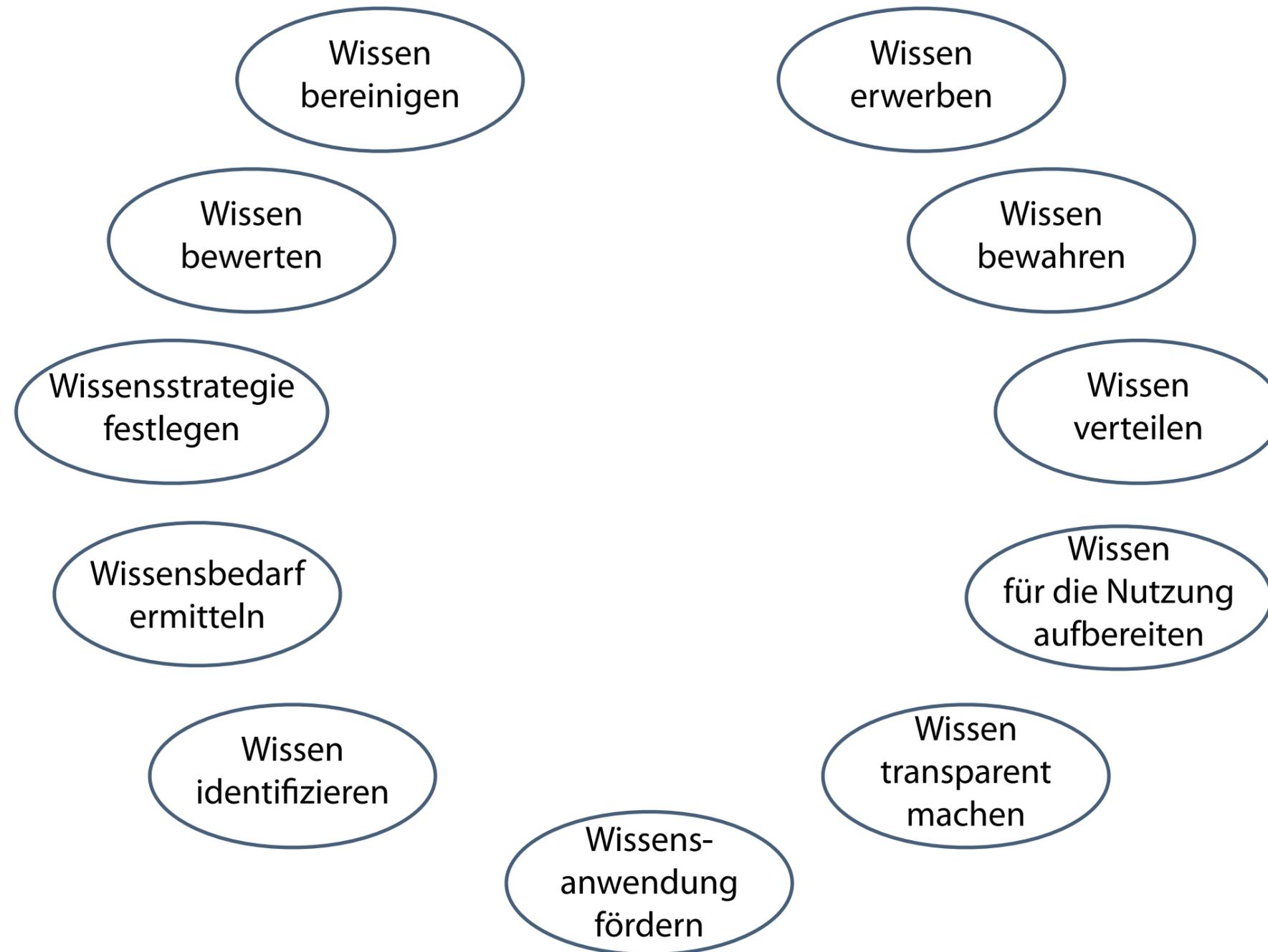
## Ziel

- Tätigkeiten eines Wissensarbeiters von den Aufgaben des Wissensmanagements abgrenzen

## Zentrale Elemente

- Definition der Begriffe Wissen und Wissensmanagement
- Elf Aufgaben des Wissensmanagements
- Ordnungssystem für Aufgaben des Wissensmanagements
- Rahmenbedingungen
- Handlungsgegenstände

# Die elf Aufgaben des Wissensmanagements



- Schaffen von Voraussetzungen und Umgebung für Wissensaktivitäten in allen Gestaltungsbereichen
- Planender, steuernder und messender Charakter
- Als Teilaufgaben der Unternehmensführung zu betrachten

# Ordnungssystem für Aufgaben des Wissensmanagements (1/5)

---

## Definition des Ordnungsziels

- Abgrenzung der Tätigkeiten des Wissensarbeiters von den Aufgaben des Wissensmanagements
- Bereiche des Unternehmens, über die sich eine Aufgabe erstreckt

## Definition der Ordnungsmenge

- Konkrete Managementaufgaben zur Bewältigung der elf Aufgaben des WM
- Eine Aufgabe - mehrere konkrete Maßnahmen durch unterschiedliche Akteure möglich

## Definition der Ordnungsmerkmale

- Ablauforganisatorische Reichweite
- Aufbauorganisatorische Reichweite
- Personelle Reichweite

# Ordnungssystem für WM-Aufgaben (2/5)

---

## Definition der Ordnungsdimensionen

- Darstellung von Einheiten, in denen die Ausprägungen der Ordnungsmerkmale gemessen werden sollen

## Definition der Merkmalsausprägungen

- Organisatorische Reichweite: Aktivität, Prozess, Netzwerk
- Aufbauorganisatorische Reichweite: persönliche, organisationale, inter-organisationale Ebene
- Personelle Reichweite: Wissensarbeiter, Wissensmanager, Manager

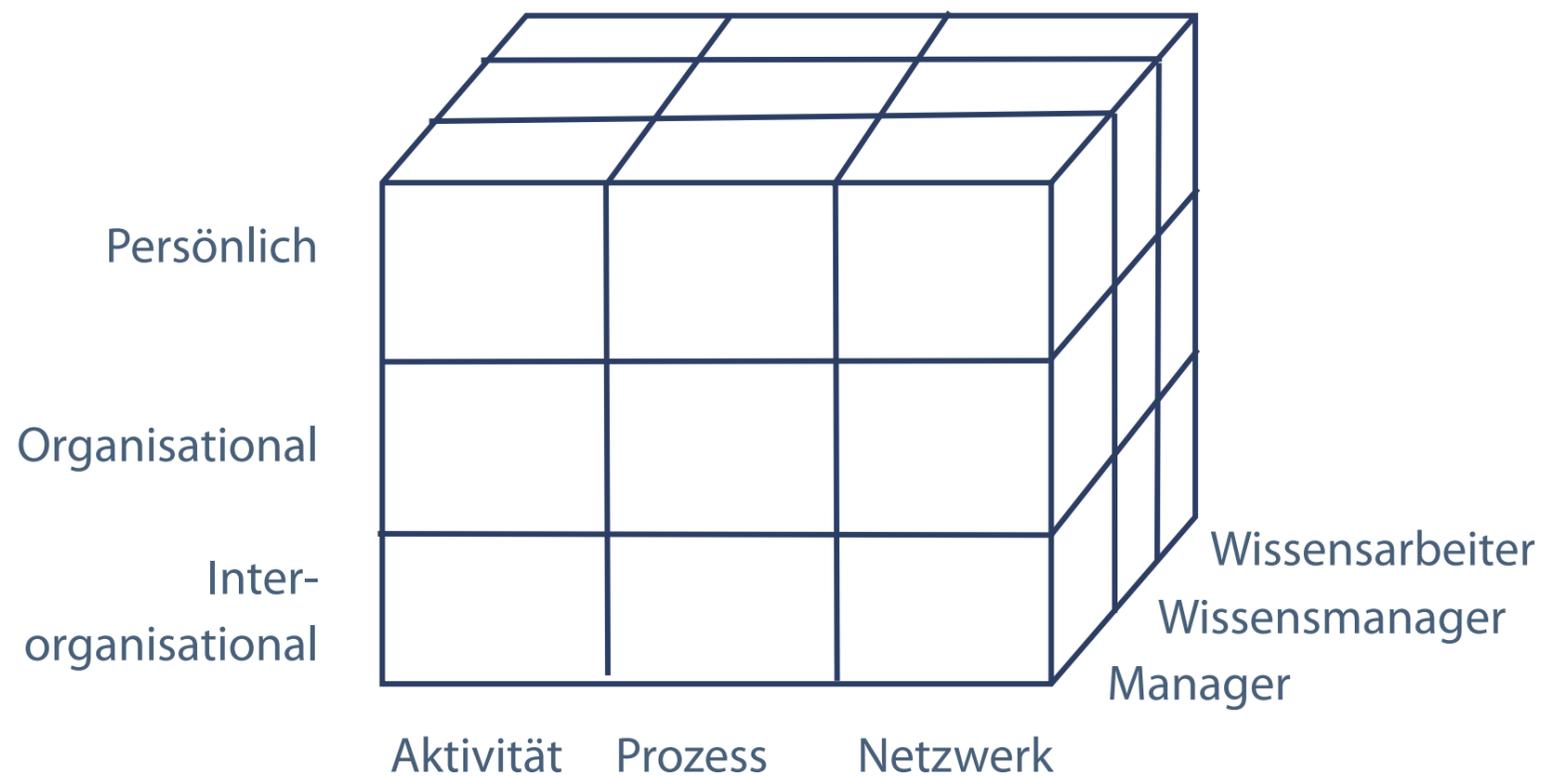
## Definition des Ordnungsprinzips

- Reihenfolge für die Anordnung der Ausprägungen eines Merkmals aneinander
- Unterschiedliche Ordnungsprinzipien für die unterschiedlichen Merkmalsreihen

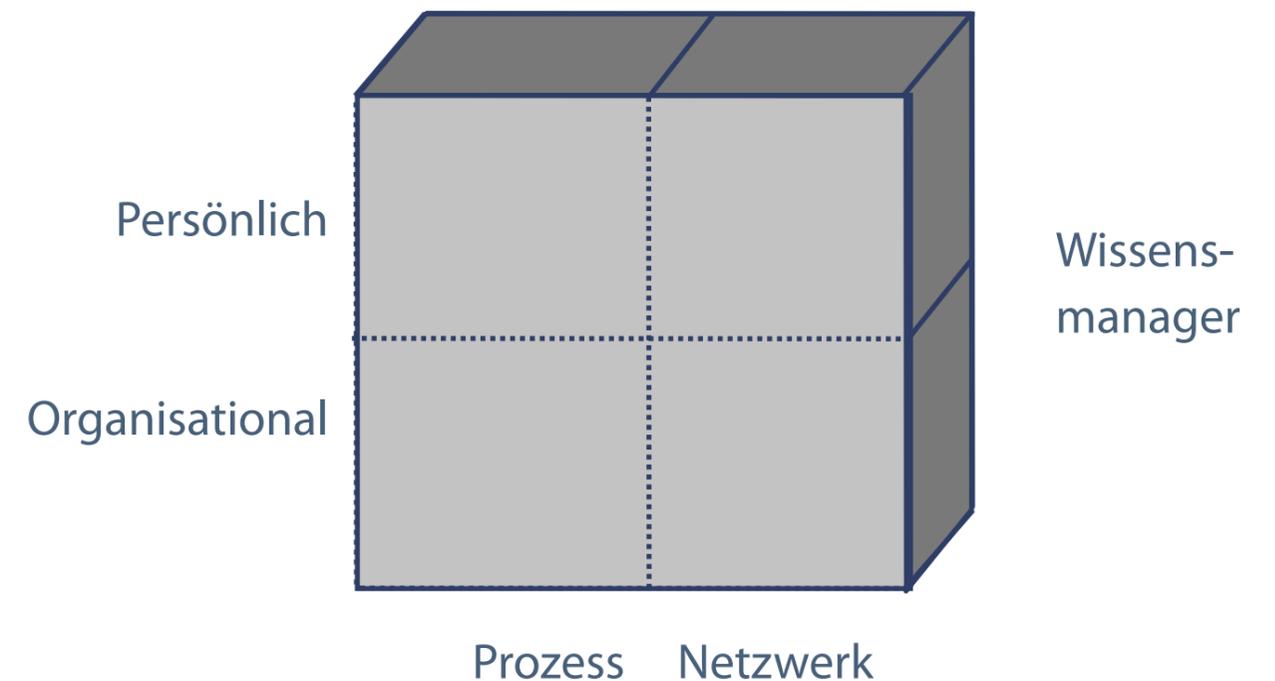
# Ordnungssystem für WM-Aufgaben (3/5)

## Definition der Überführungsregeln

- Unterscheidung nach explizitem und stillschweigendem Wissen
- Umwandlung von Wissen (Wissenskonversionen)
- Nur Individuen schaffen neues Wissen



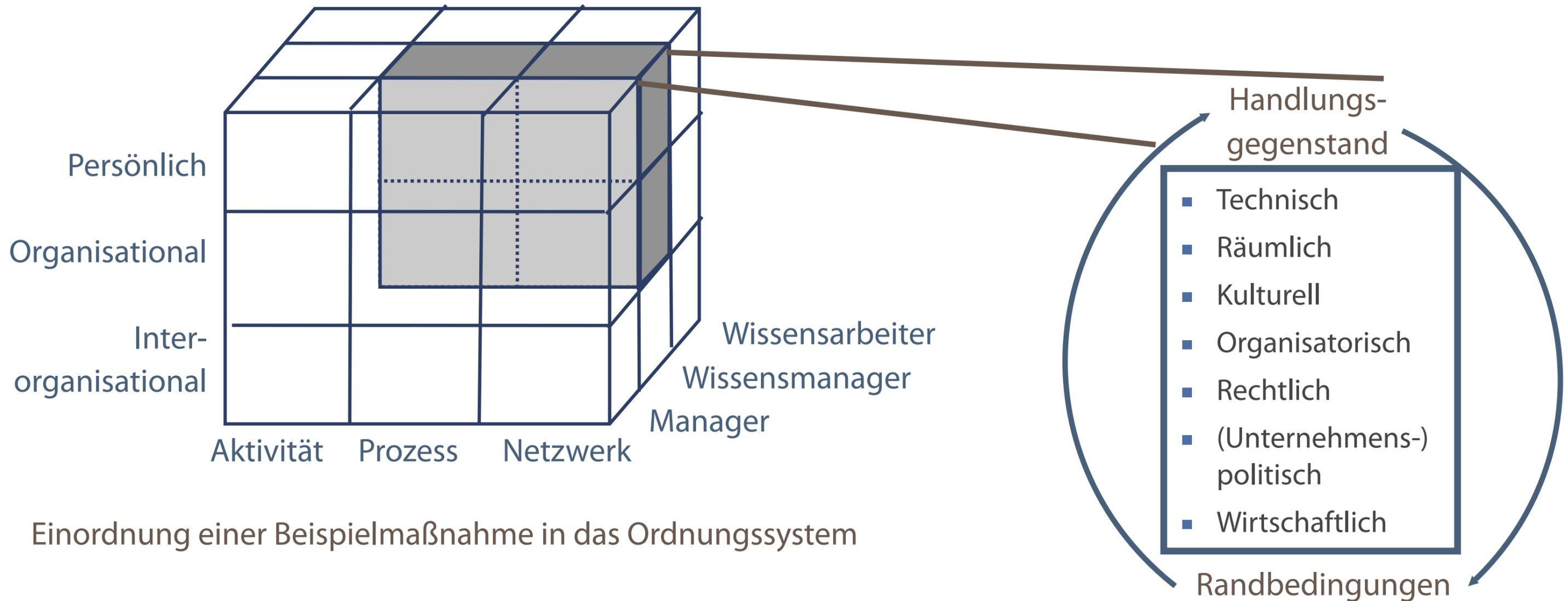
Ordnungssystem für Aufgaben des Wissensmanagements



Beispiele für eine Maßnahme zur Verrichtung einer Wissensmanagementaufgabe

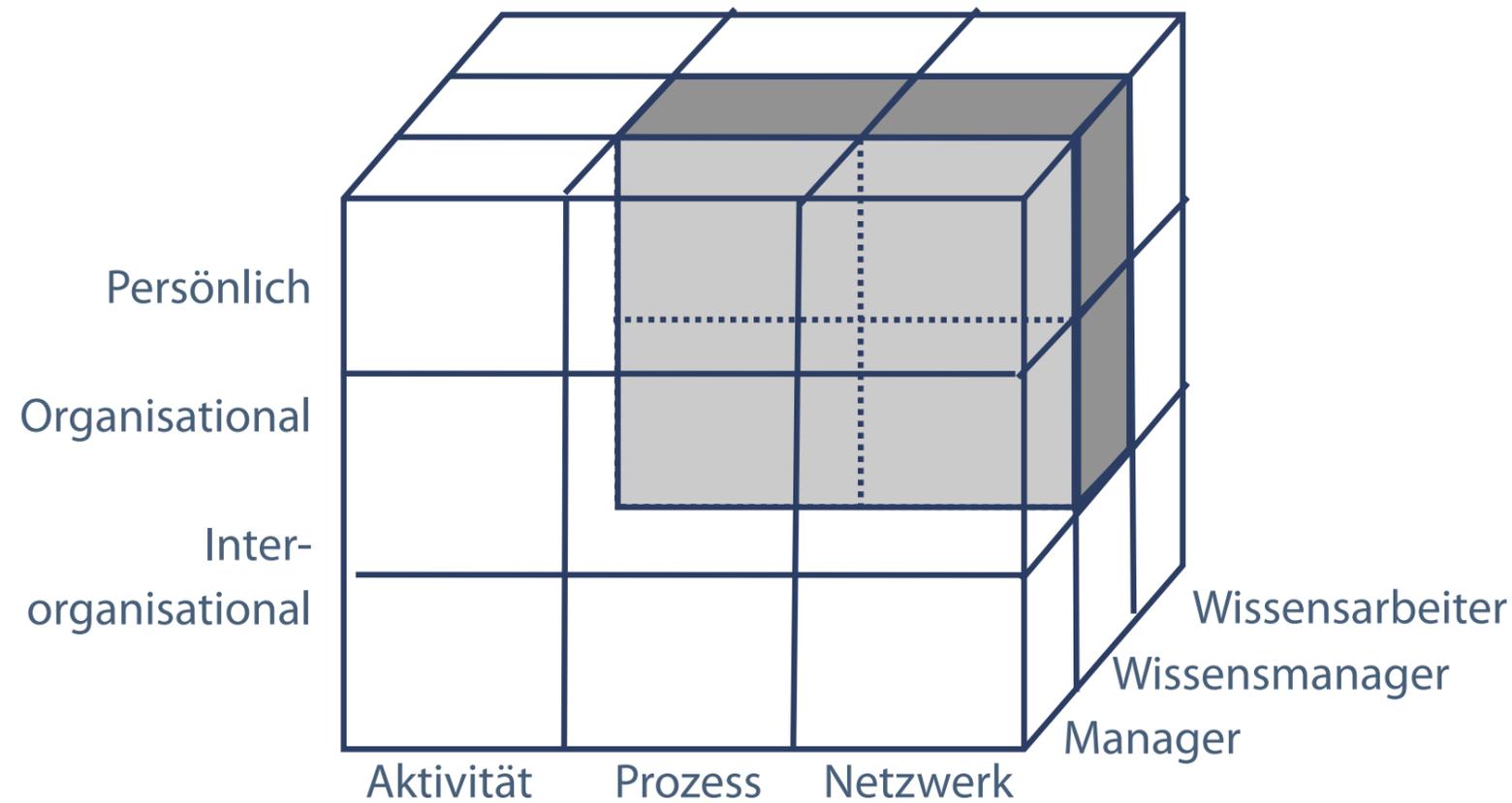
- z.B. Schulungen als Maßnahme für die Wissensmanagementaufgabe „Wissen verteilen“

# Ordnungssystem für WM-Aufgaben (4/5)

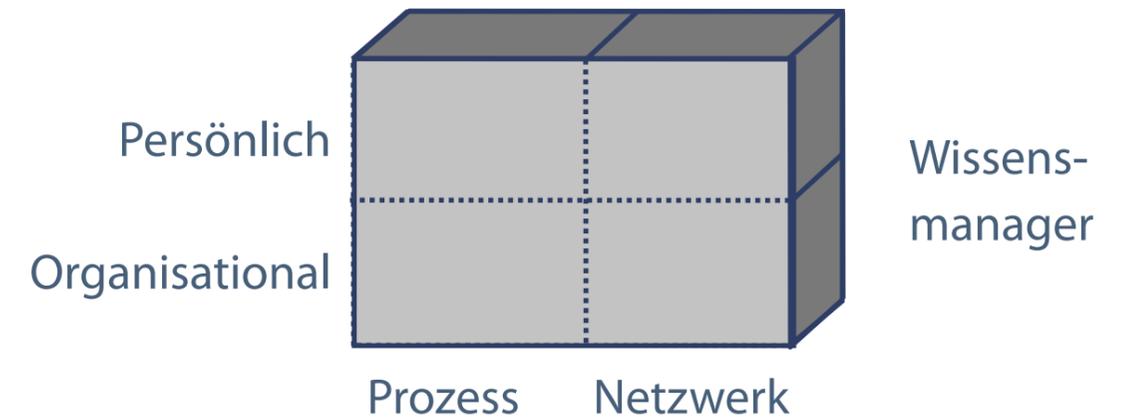


**Jede Maßnahme besitzt eine konkrete personelle, ablauf- und aufbauorganisatorische Reichweite.**

# Ordnungssystem für WM-Aufgaben (5/5)



Einordnung einer Beispielmaßnahme in das Ordnungssystem

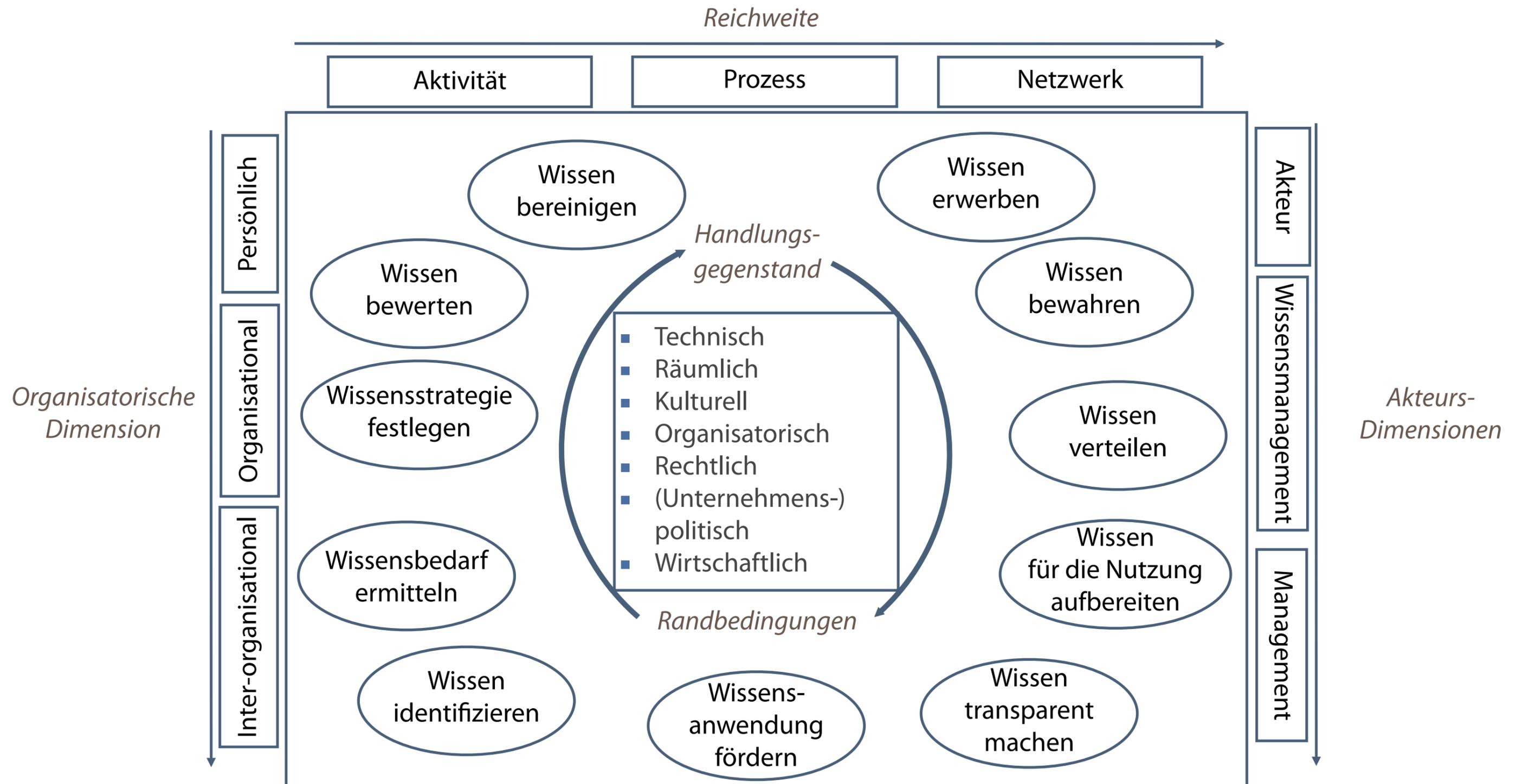


Beispiele für eine Maßnahme zur Verrichtung einer Wissensmanagementaufgabe

- z.B. Schulungen als Maßnahme für die Wissensmanagementaufgabe „Wissen verteilen“

**Jede Maßnahme besitzt eine konkrete personelle, ablauf- und aufbauorganisatorische Reichweite.**

# Potsdamer Wissensmanagementmodell



## Quiz 2

---

Bitte wechseln Sie nun in die LSWI-App und beantworten Sie die Quizfragen!

<https://quiz.lswi.de>

Veranstaltung: bwm

Veranstaltungsschlüssel: bwmvl

Ihre Antworten bleiben anonym.

# Literatur

---

Gronau, N., Heinze, P.: Handbuch Prozessorientiertes Wissensmanagement. Berlin 2014.

Gronau, N.: Knowledge Modeling and Description Language (KMDL) 3.0. GITO (Berlin), 2024.

Gronau, N.: Wissen prozessorientiert managen. Oldenbourg Verlag, München, 2009.

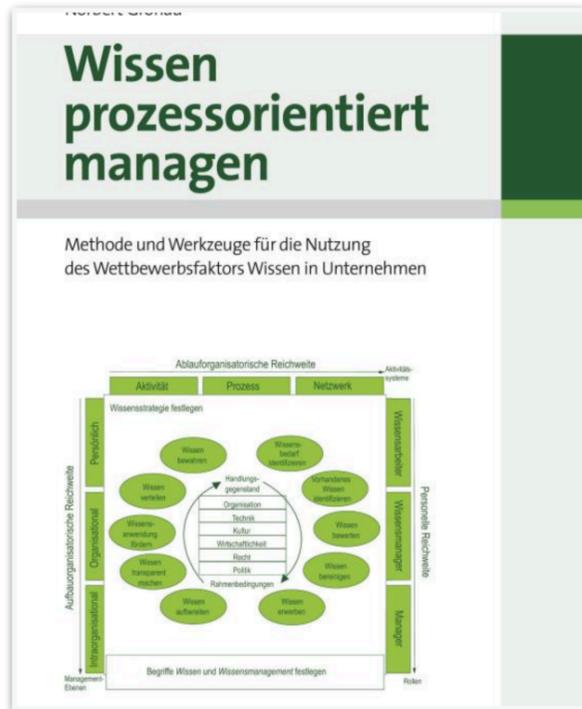
Nonaka, I., Takeuchi, H.: The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York 1995.

Nonaka, I.; Konno N.: The concept of ba: building a foundation for knowledge creation. In: California Management Review 40 (1998), S. 40–54 .

Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N.: Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. In: Long Range Planning 33 (2000), S. 5–34.

Probst, G., Raub, S., Romhardt, K: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Frankfurt/Wiesbaden 1999.

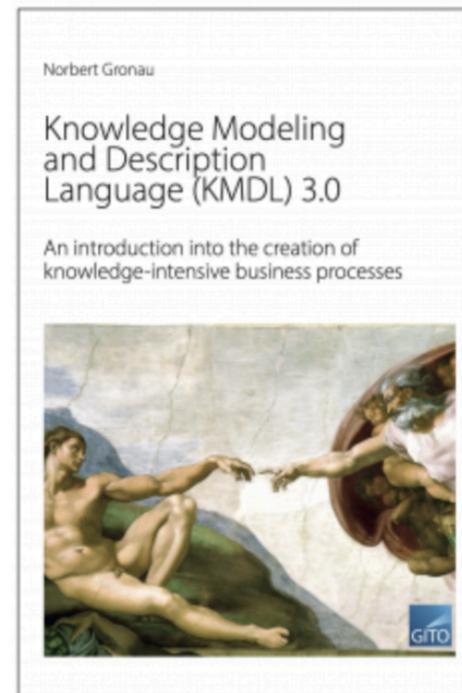
# Zum Nachlesen



Gronau, N

Wissen prozessorientiert managen

München 2009



Gronau, N

Knowledge Modeling and Description Language (KMDL) 3.0

GITO, 2024

## Kontakt

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Norbert Gronau

Center for Enterprise Research  
Universität Potsdam

August-Bebel-Str. 89 | 14482 Potsdam  
Germany

Tel. +49 331 977 3322

E-Mail [ngronau@lswi.de](mailto:ngronau@lswi.de)