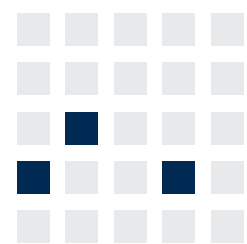




Betriebliches Wissensmanagement

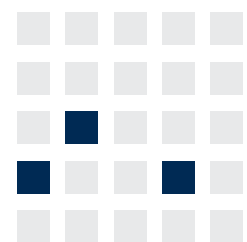
VL02 - Strategien und Ansätze des Wissensmanagements

SoSe 2026, 20.04.2026



**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
Web lswi.de

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

<https://quiz.lswi.de>

Veranstaltung: bwm

Ihre Antworten bleiben anonym.

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

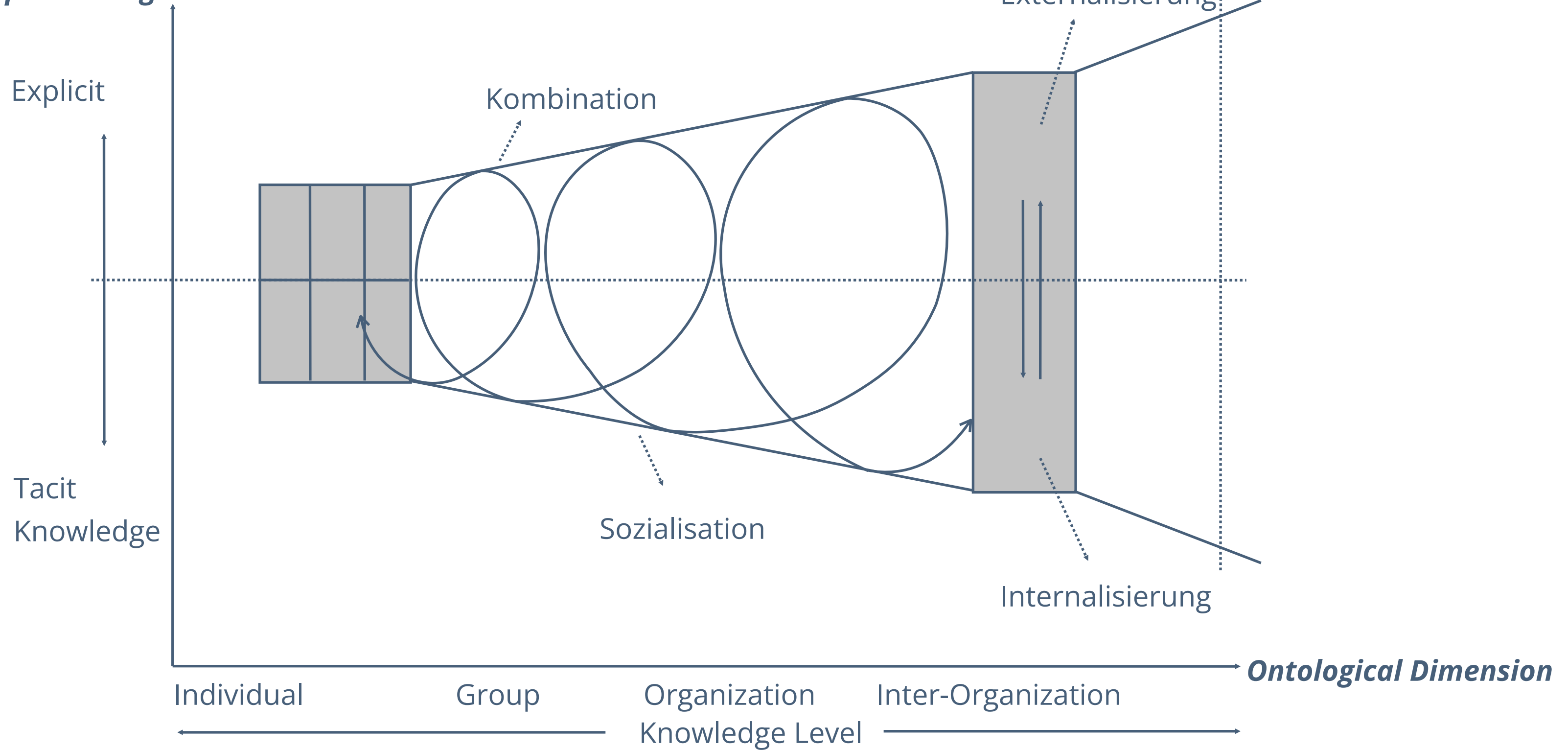
Sichtweisen auf das Wissensmanagement und den Wissenskontext

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)

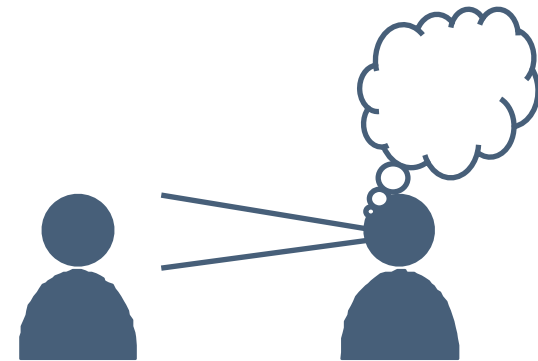
Wissen wird im Prozess der Wissensschaffung...

- vermittelt
- umgewandelt
- kommuniziert

Konversionsarten

Sozialisation

- Weitergabe stillschweigenden Wissens von Person zu Person
- Adaptierte Nachahmung



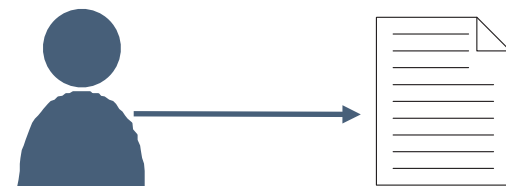
Internalisierung

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



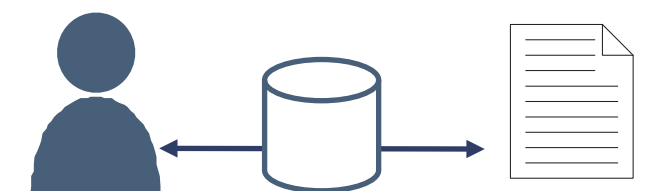
Externalisierung

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



Kombination

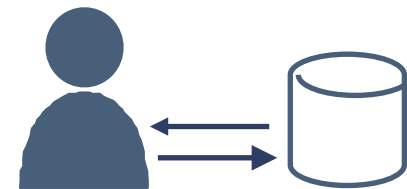
- Nutzung von Informationen zur Generierung neuer Informationen
- Beteiligung von Wissen



Erweiterung der Konversionsarten

Eingebettetes Wissen/ Embodied Knowledge

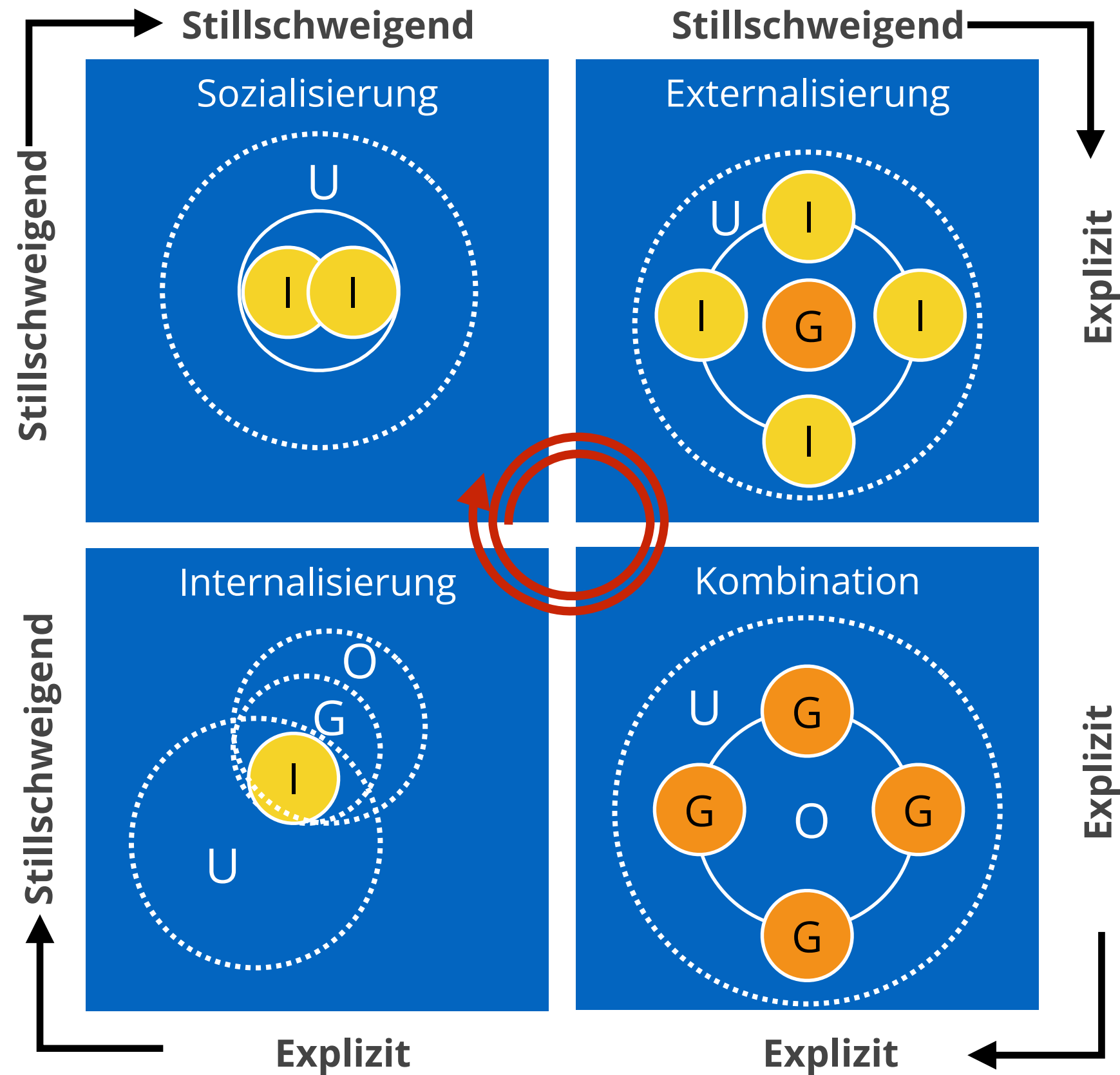
- Personenbezogenes Wissen
- Manifestiert sich in von Menschen geschaffenen Objekten



Engineering

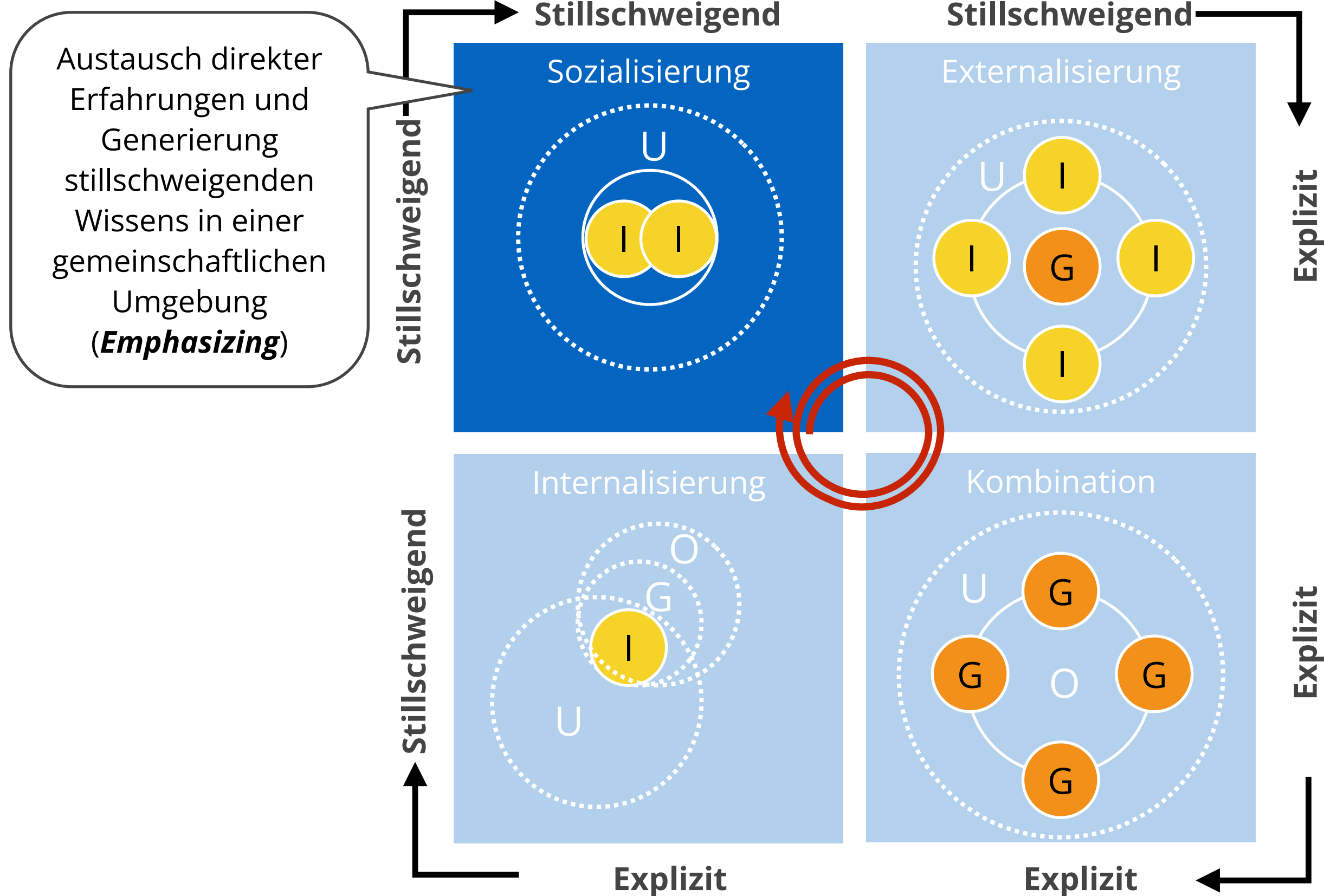
- Die Konversion aus einem Gegenstand heraus in das stillschweigende Wissen einer Person
- z.B.: Eine Fertigungsspezialistin erkennt durch Abtasten einer Oberfläche, welches Verfahren zur Herstellung der Oberfläche verwendet wurde

Die Theorie der Erzeugung organisationalen Wissens



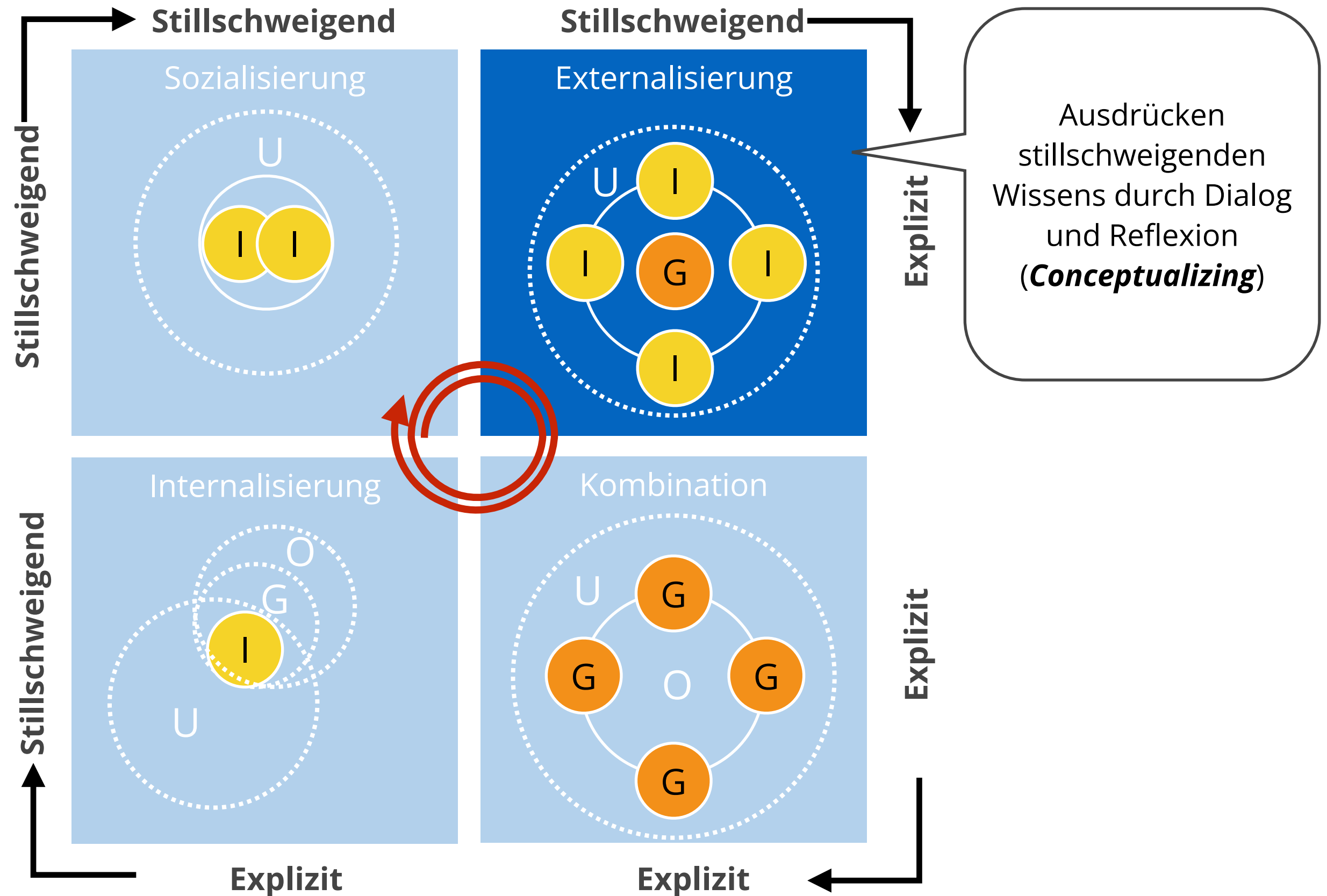
I = Individuum G = Gruppe O = Organisation U = Umgebung

Die Theorie der Erzeugung organisationalen Wissens (1/2)



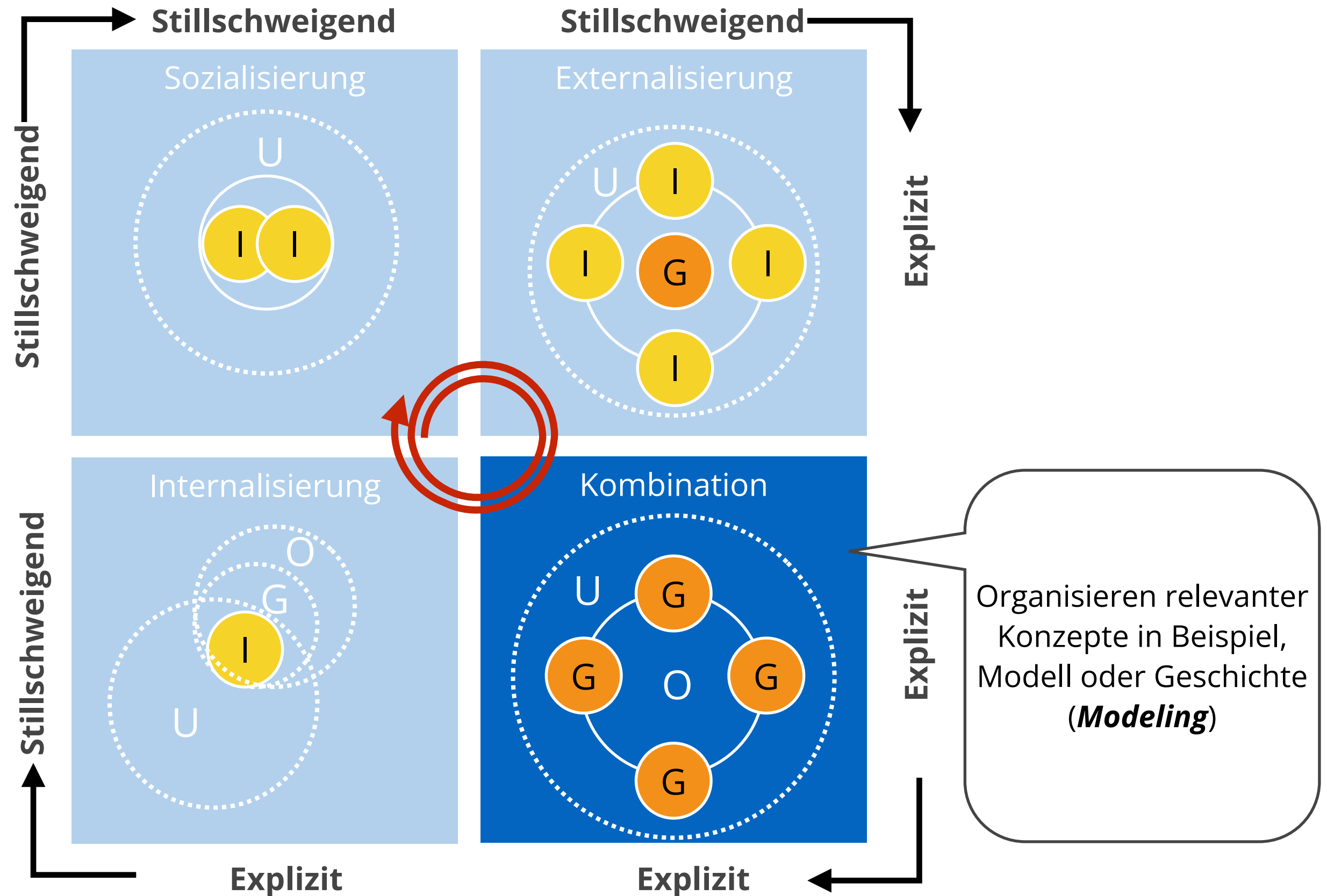
I = Individuum G = Gruppe O = Organisation U = Umgebung

Die Theorie der Erzeugung organisationalen Wissens (1/2)

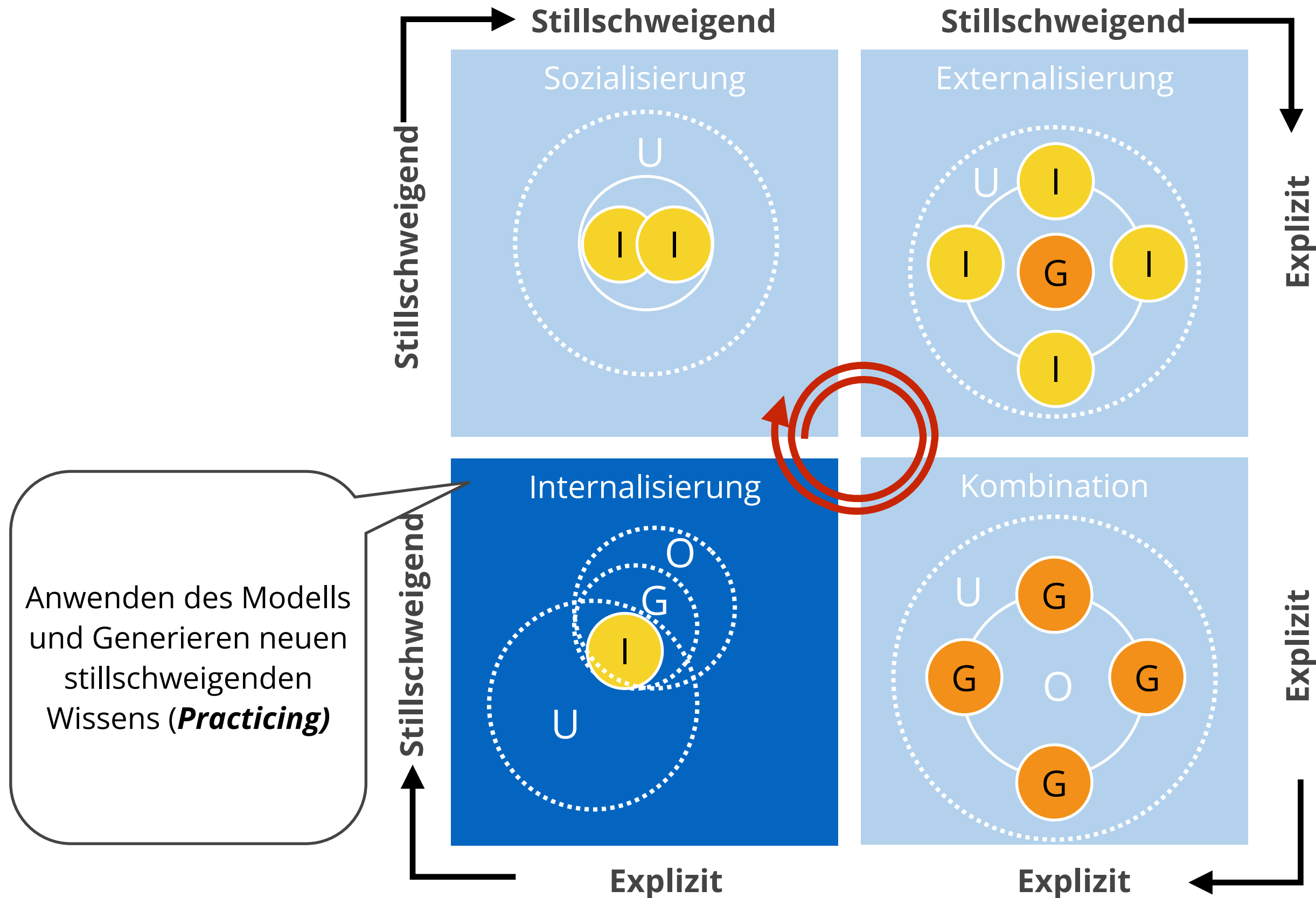


I = Individuum G = Gruppe O = Organisation U = Umgebung

Die Theorie der Erzeugung organisationalen Wissens (1/2)



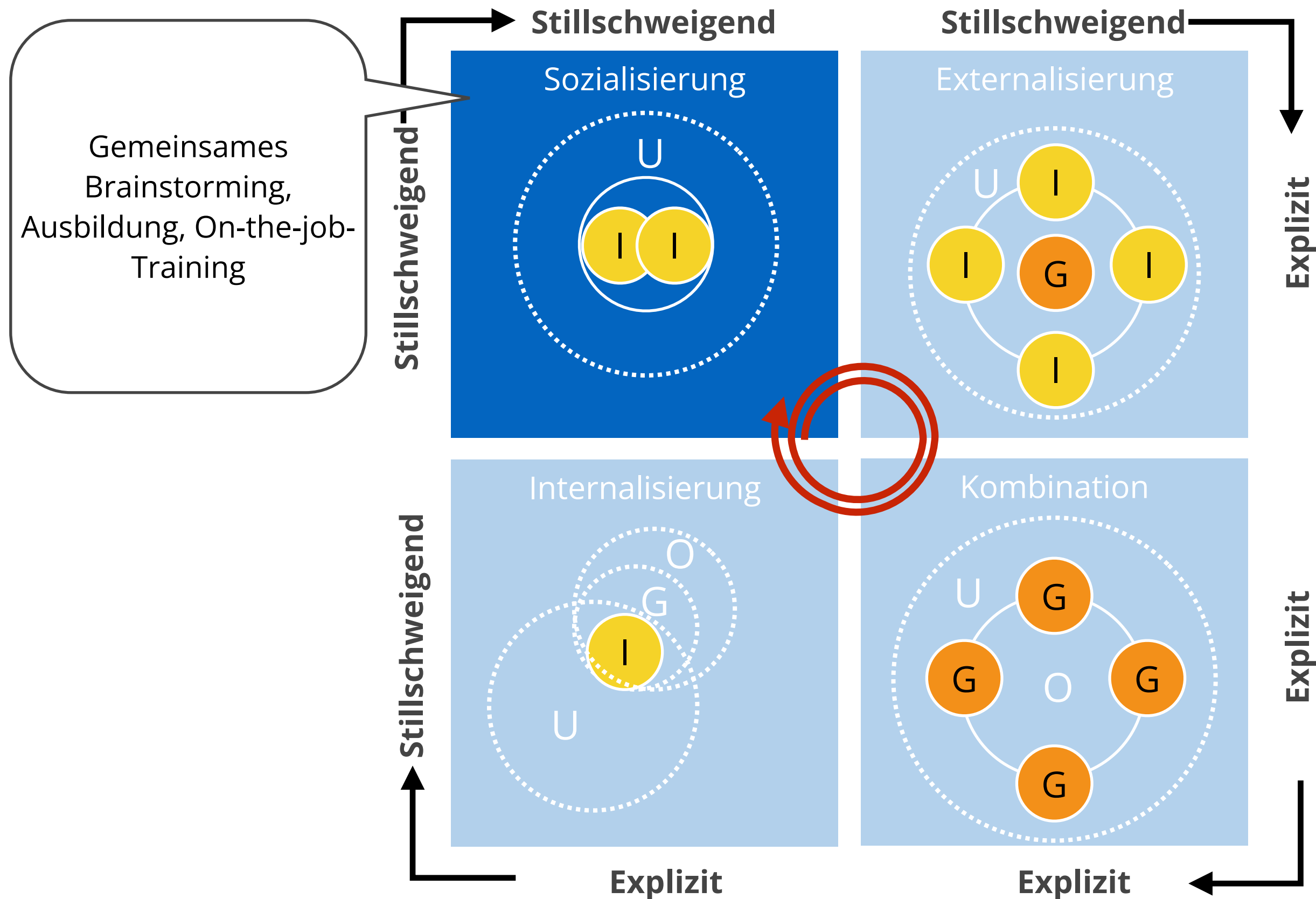
Die Theorie der Erzeugung organisationalen Wissens (1/2)



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

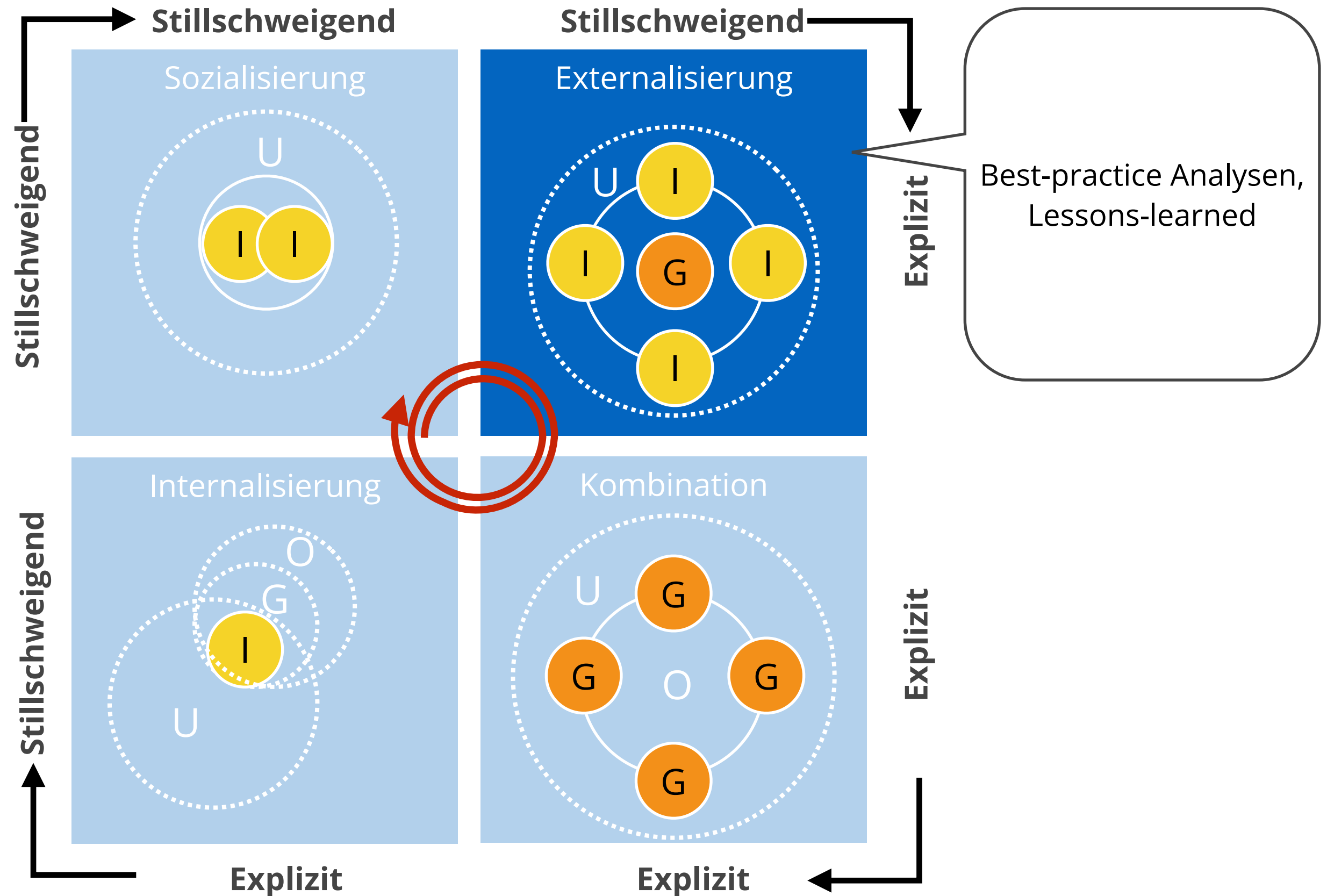
I = Individuum G = Gruppe O = Organisation U = Umgebung

Beispiele zur Erzeugung organisationalen Wissens



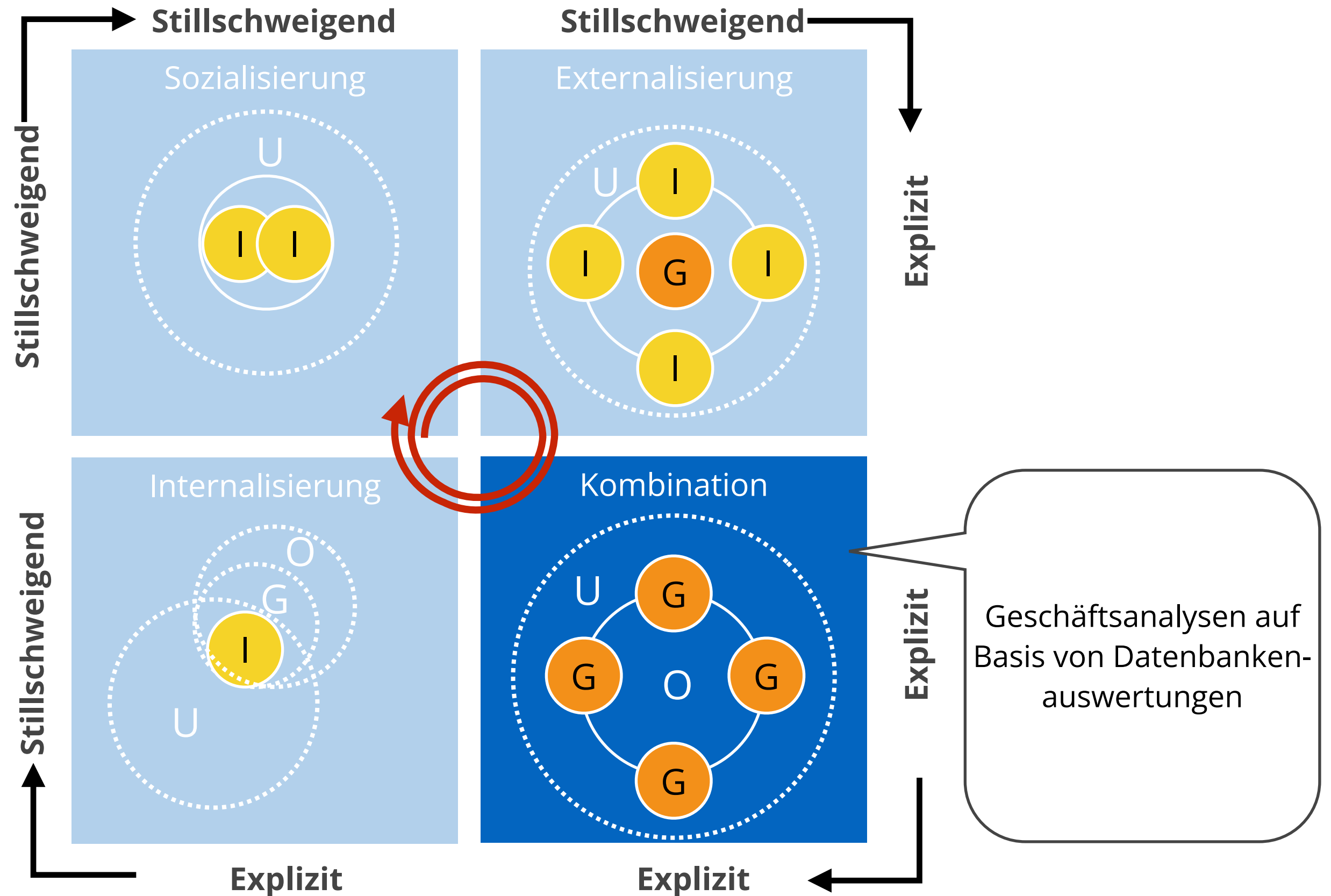
I = Individuum G = Gruppe O = Organisation U = Umgebung

Beispiele zur Erzeugung organisationalen Wissens



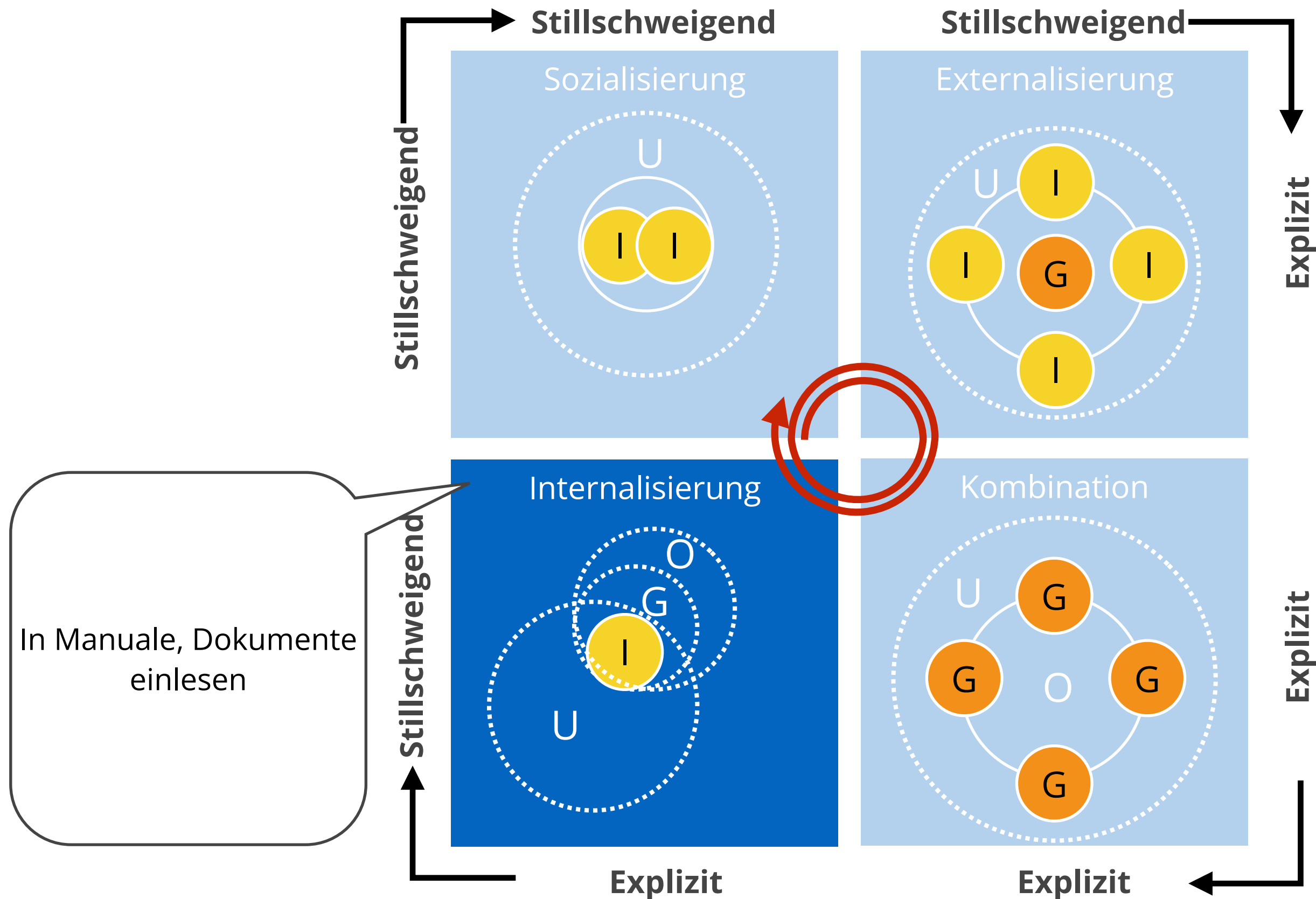
I = Individuum G = Gruppe O = Organisation U = Umgebung

Beispiele zur Erzeugung organisationalen Wissens



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

Beispiele zur Erzeugung organisationalen Wissens



SECI - das Konzept von Ikujiro Nonaka



Treffen im Oktober 2016 in Kobe

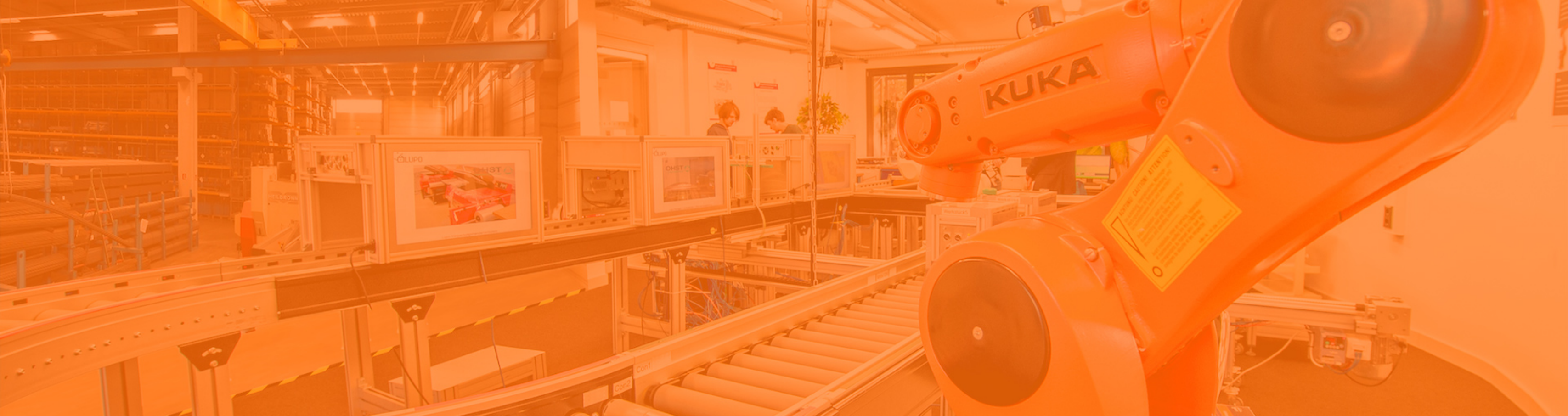
Quiz 1

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

<https://quiz.lswi.de>

Veranstaltung: bwm

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

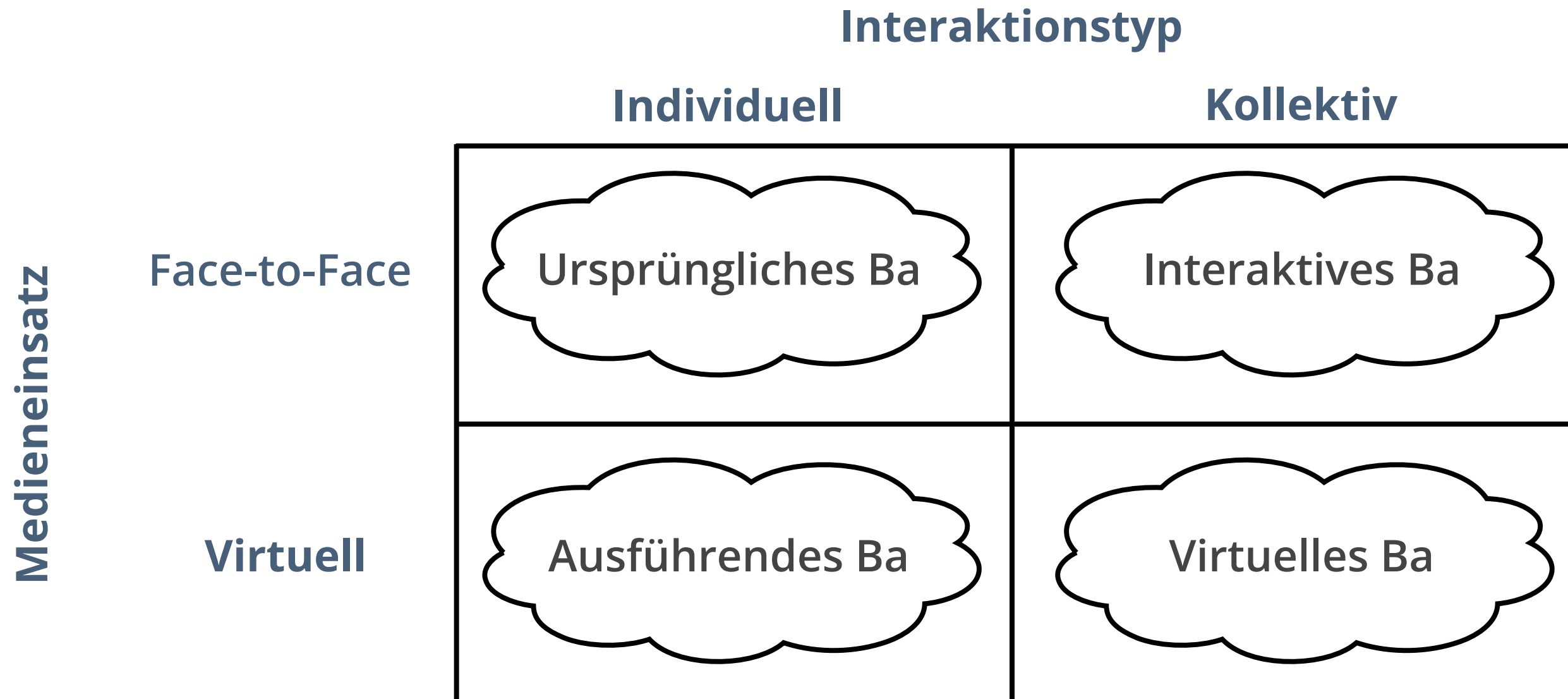
Fokus

- 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.



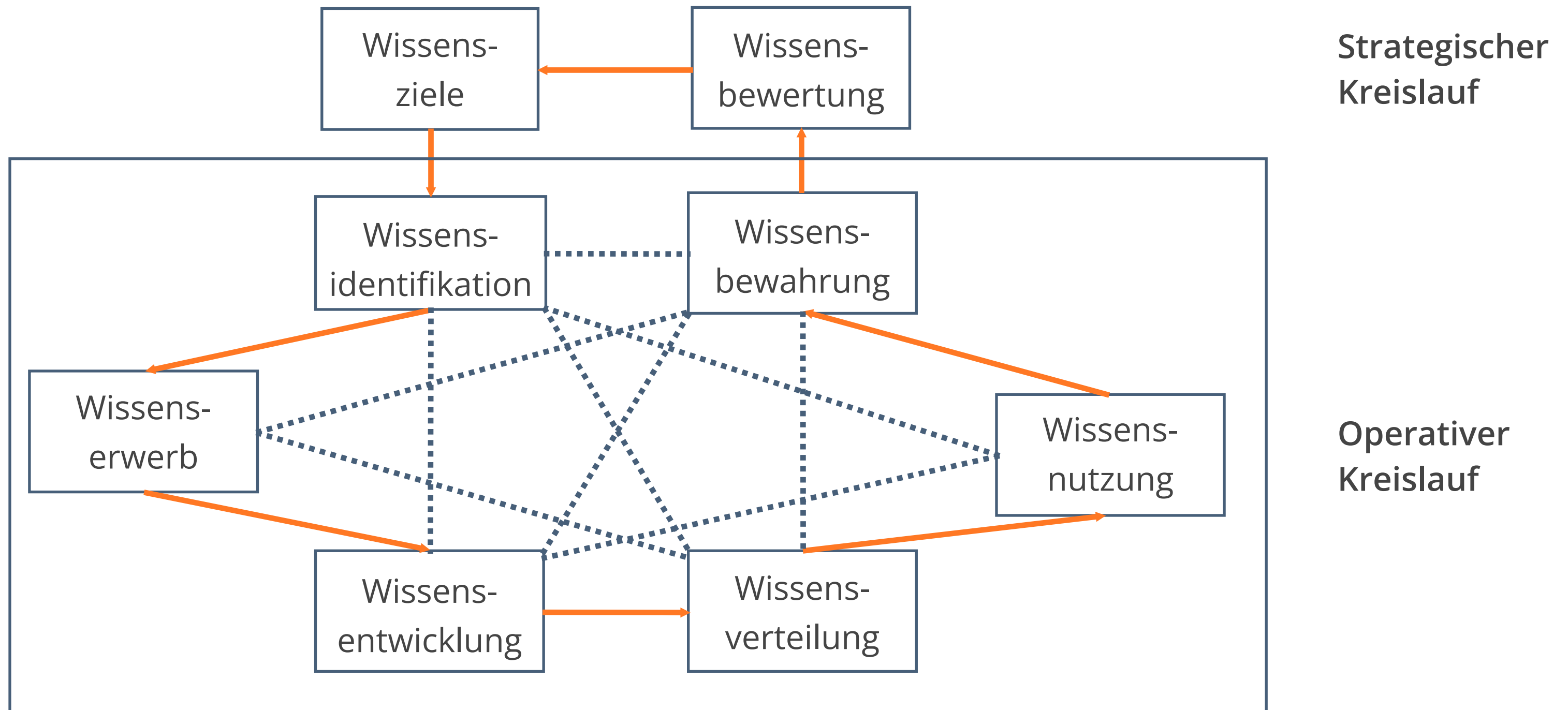
Ansatz der organisationalen Wissensschaffung

Sichtweisen auf das Wissensmanagement und den Wissenskontext

Bausteine des Wissensmanagements

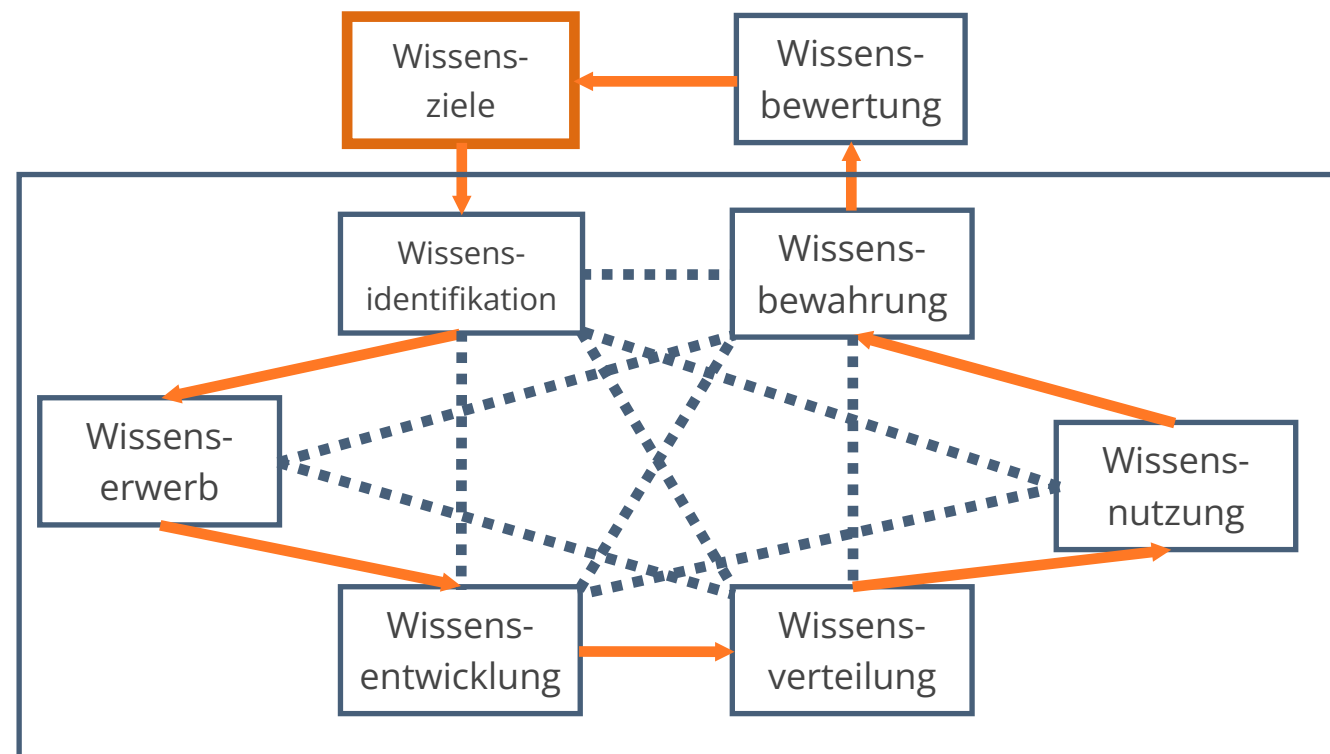
Potsdamer Wissensmanagementmodell

Kreislauf des Wissensmanagements



Dieser Ansatz besitzt eine starke Praxisverbreitung, aber wenig Prozessbezug.

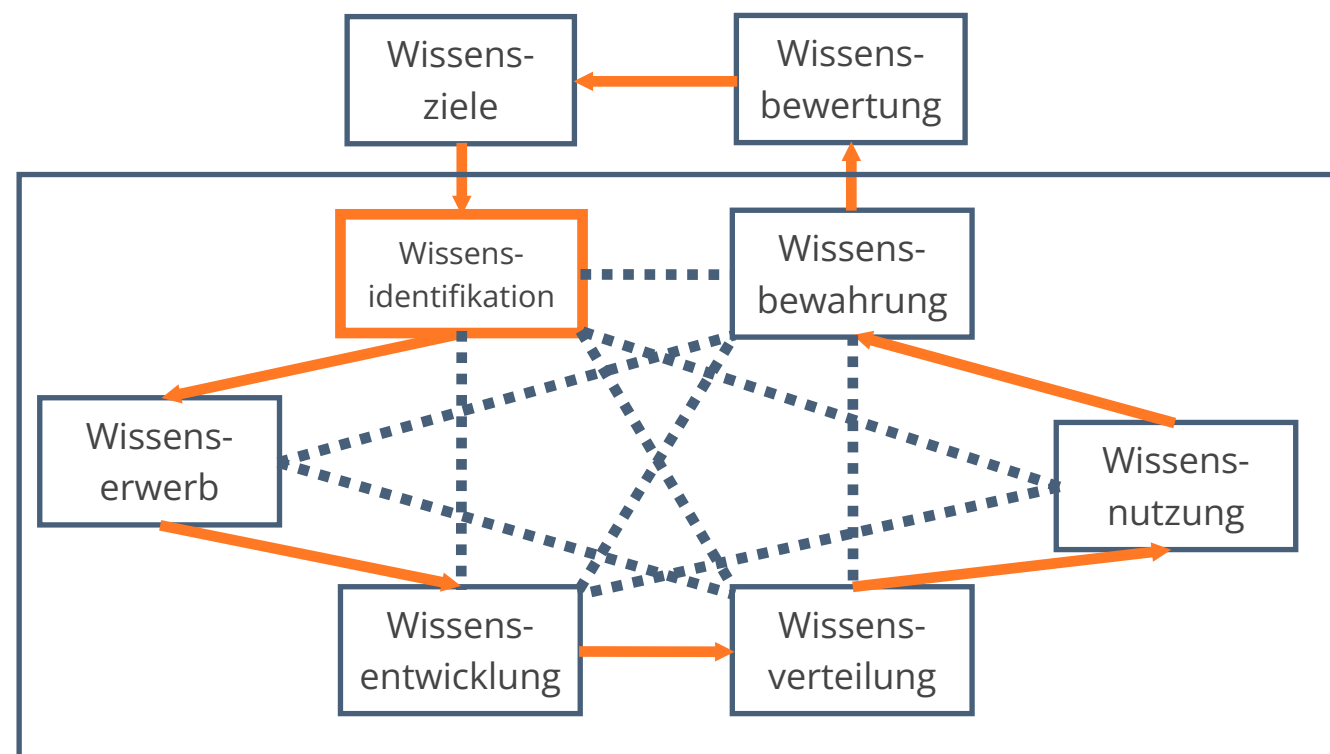
Start des Strategischen Kreislaufs



Wissensziele

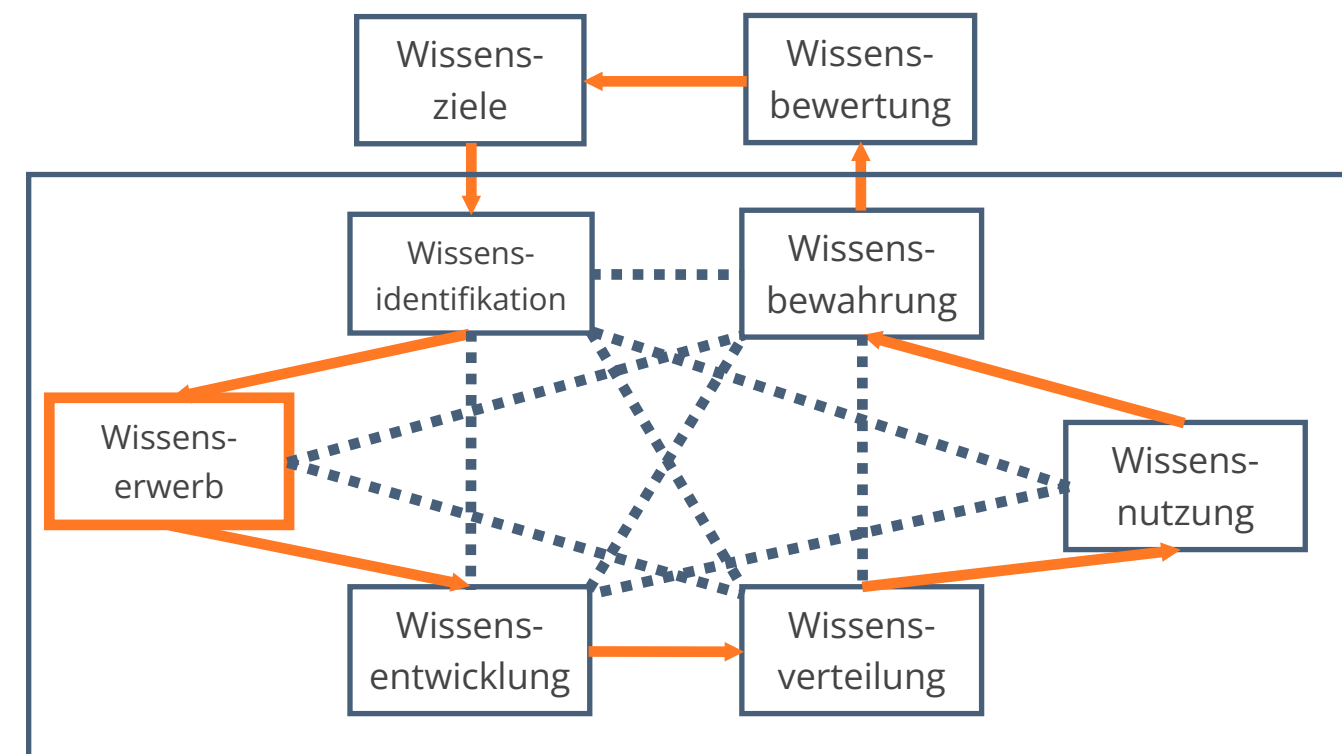
- Geben Aktionen des Wissensmanagements eine Richtung
- Geben vor, wo im Unternehmen welches Wissen aufgebaut werden soll
- Normative Ziele: Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur
- Strategische Ziele: Ermittlung und Beschreibung des zukünftigen Kompetenzbedarfs
- Operative Ziele: Umsetzung der normativen und strategischen Zielvorgaben

Operativ: Identifikation und Bewertung



Wissensidentifikation

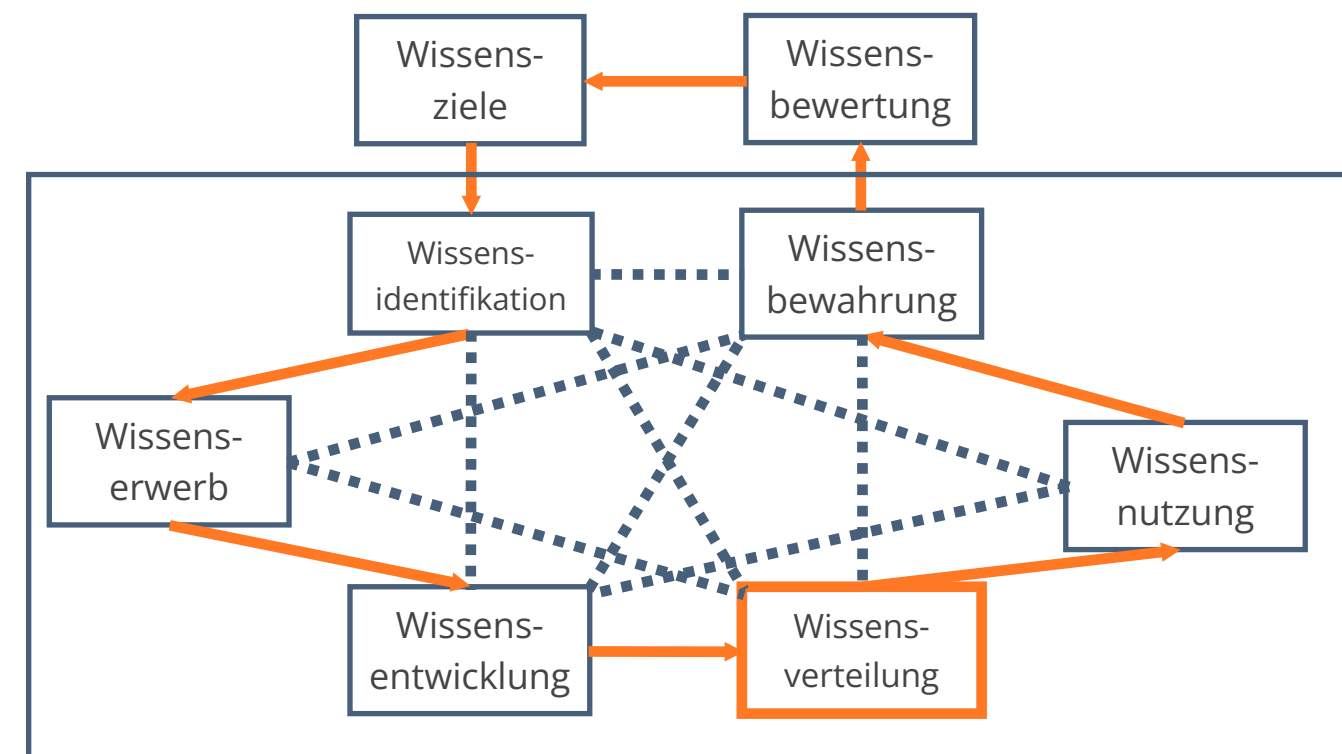
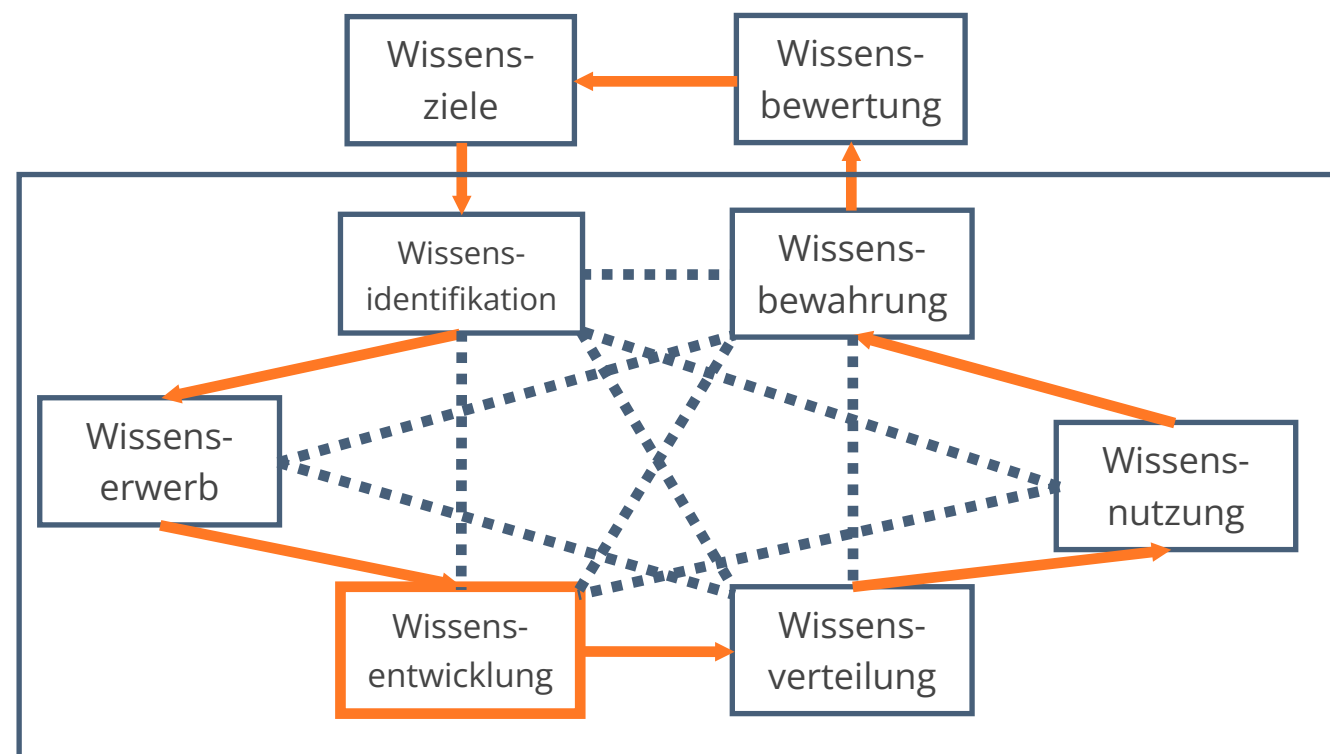
- Identifikation und Analyse des intern und extern vorhandenen Wissens
- Interne und externe Transparenz ist Voraussetzung für Nutzung und Austausch von Wissen
- Wissen wird oft nicht genutzt, weil es nicht bekannt ist, dass es existiert oder wo es existiert
- Methoden: z.B. Yellow Pages, Wissenslandkarten



Wissenserwerb

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

Operativ: Entwicklung und Nutzung



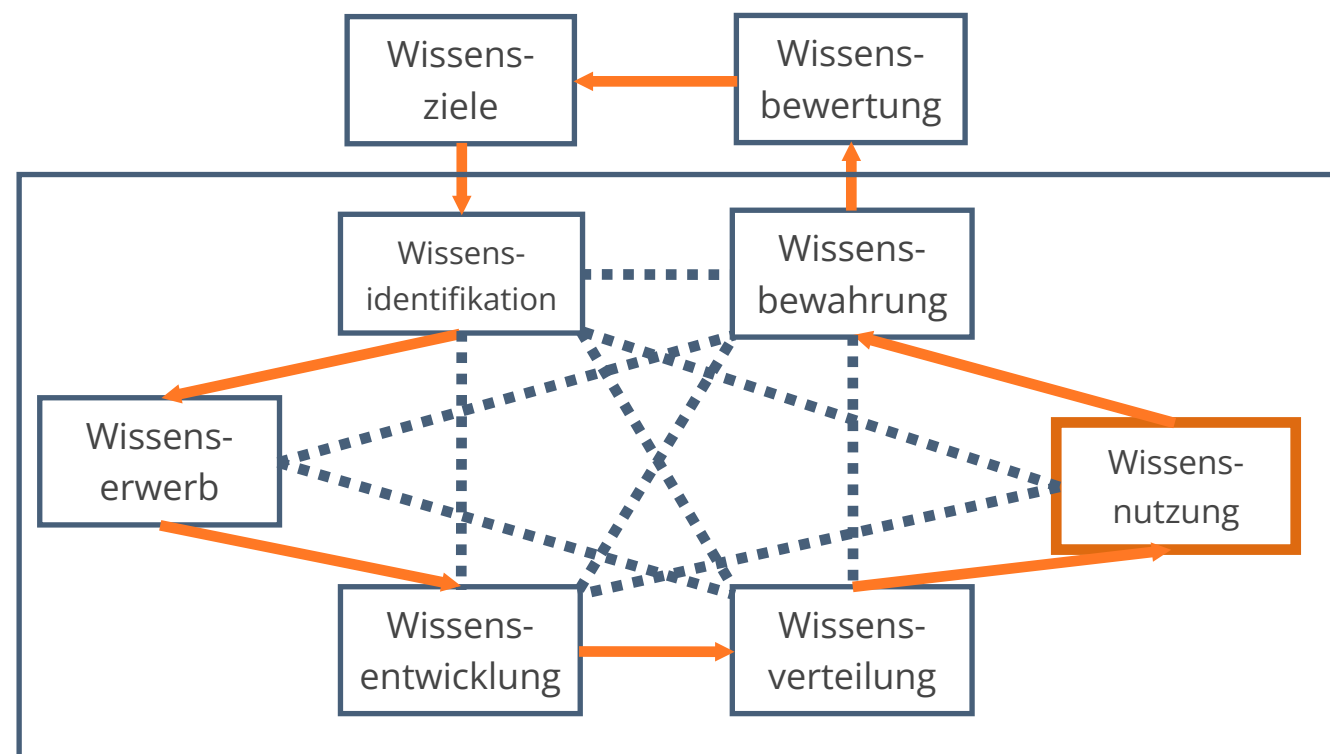
Wissensentwicklung

- 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

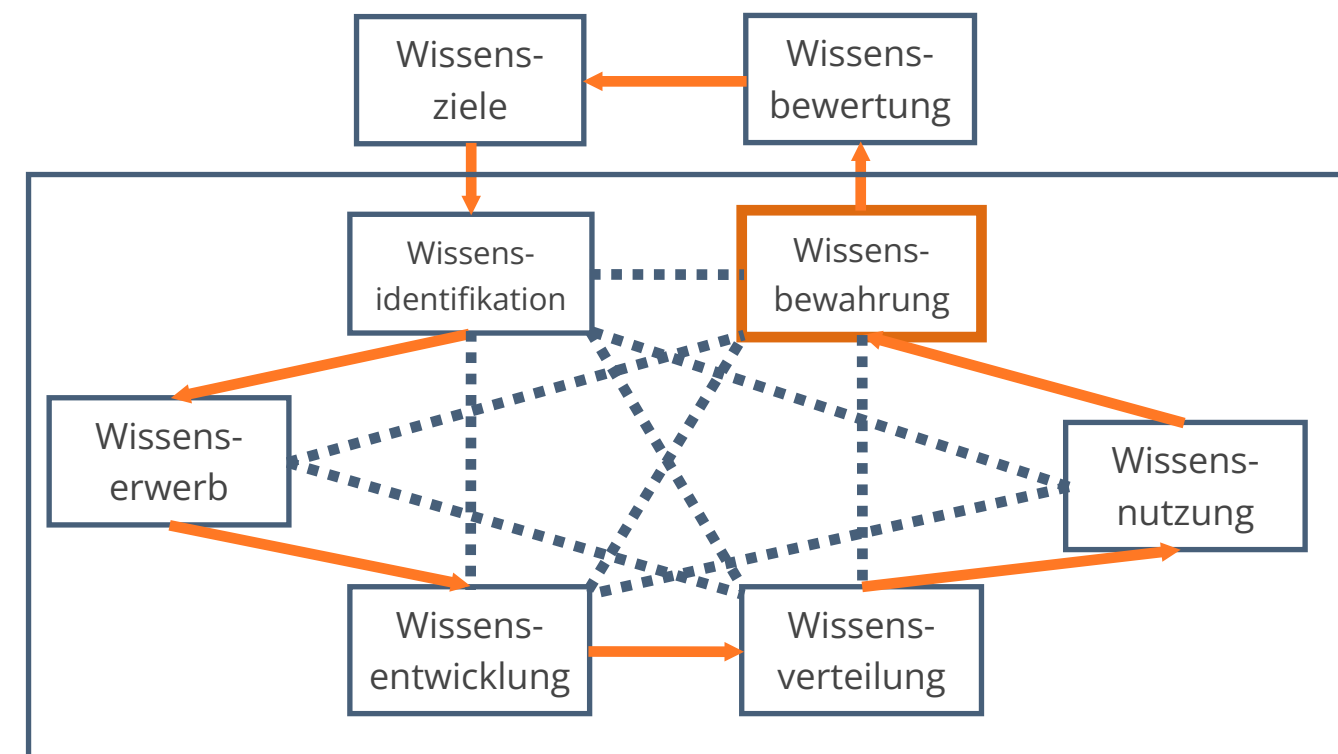
- Welcher Mitarbeiter sollte welches Wissen in welchem Umfang besitzen?
- Wie kann Wissensaustausch erleichtert werden (Communities, Teamarbeit, IT)?
- Push-Strategie: Automatische Verteilung z. B. durch Mailinglisten, Newsletter
- Pull-Strategie: Lieferung auf Anforderung z.B. durch Information Retrieval,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

Operativ: Nutzung und Bewahrung



Wissensnutzung

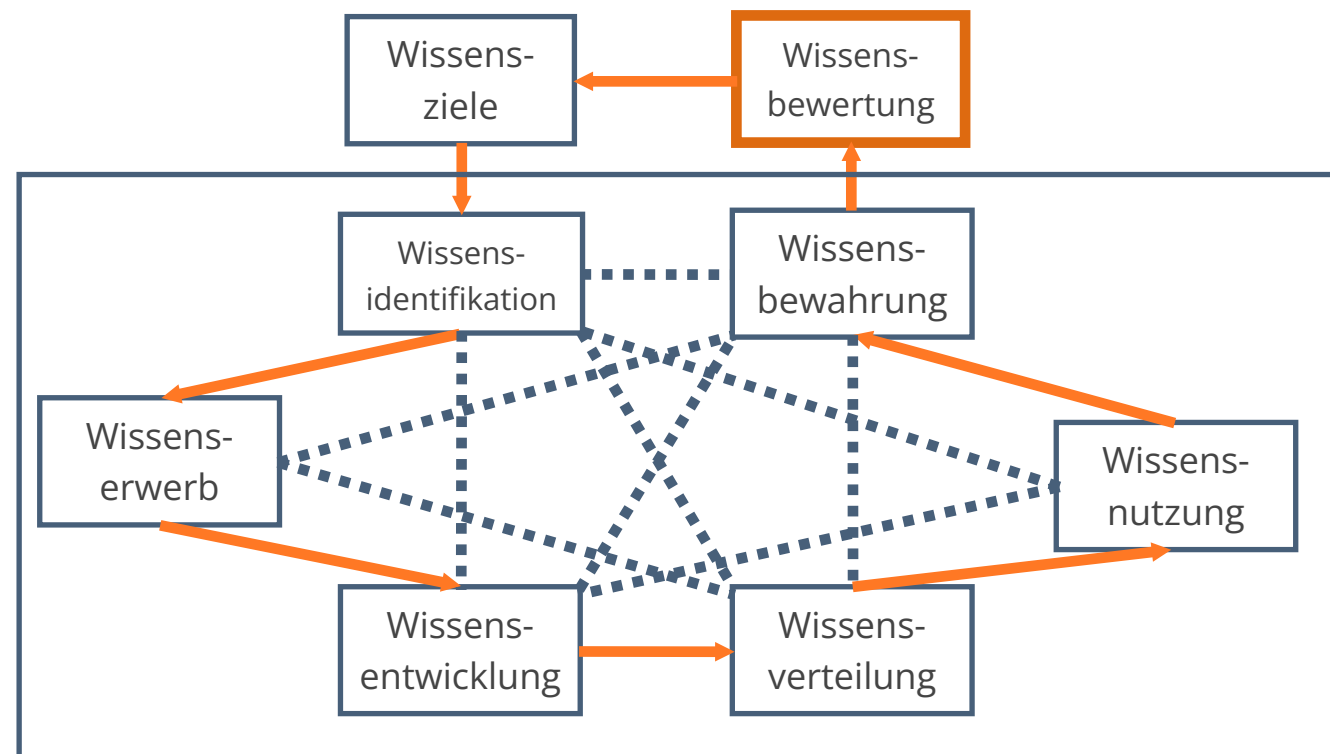
- Nicht genutztes Wissen hat keinen Wert
- Erst Anwendung von Wissen schafft Wert
- Wissensnutzer sind Kunden des Wissensmanagements
- Überwindung der Nutzungsbarrieren (z. B. Veränderungsangst, Fremdenangst)



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



Ansatz der organisationalen Wissensschaffung

Sichtweisen auf das Wissensmanagement und den Wissenskontext

Bausteine des Wissensmanagements

Potsdamer Wissensmanagementmodell

Warum Wissen managen?

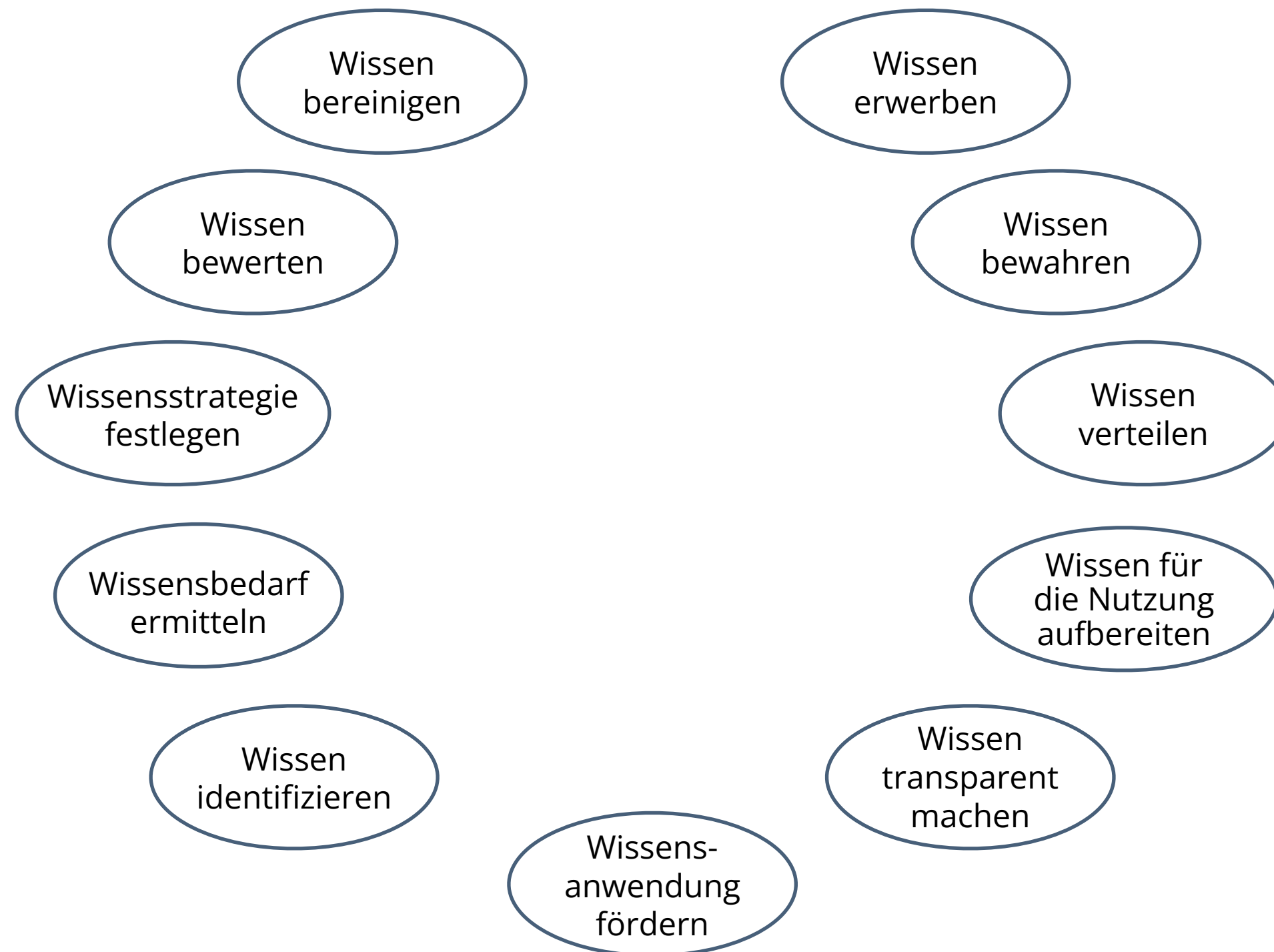
Ziel

- 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

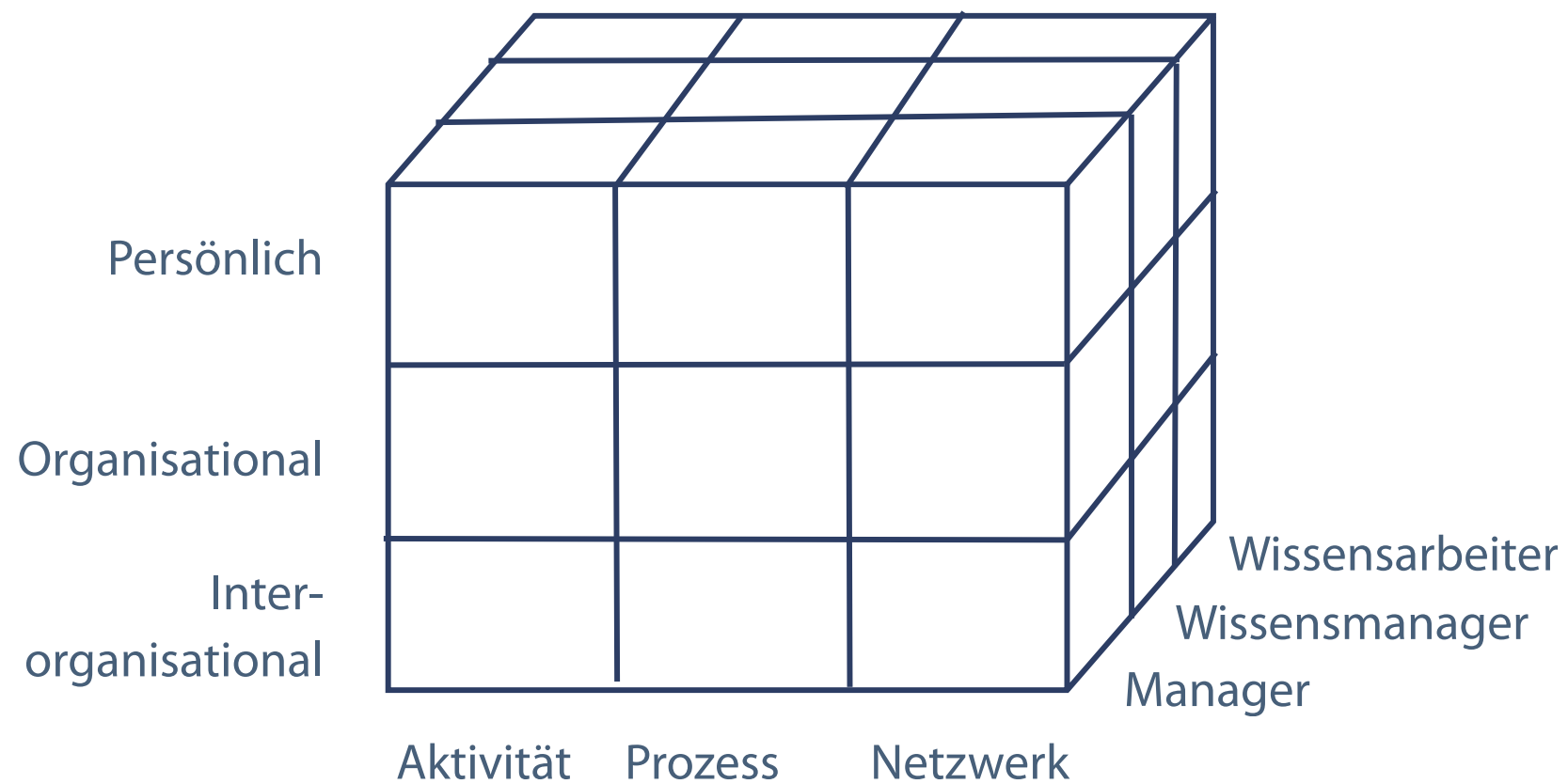
Definition des Ordnungsprinzips

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

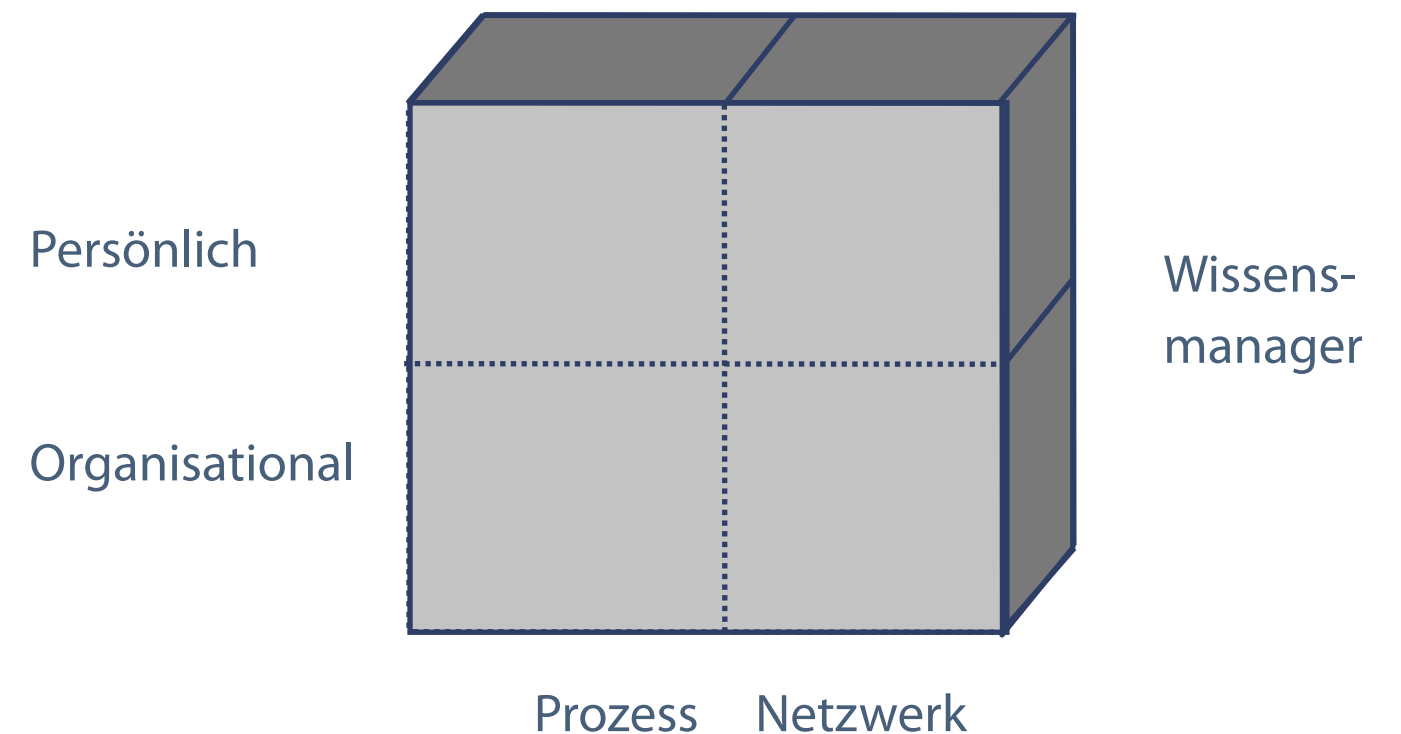
Ordnungssystem für WM-Aufgaben (3/5)

Definition der Überführungsregeln

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



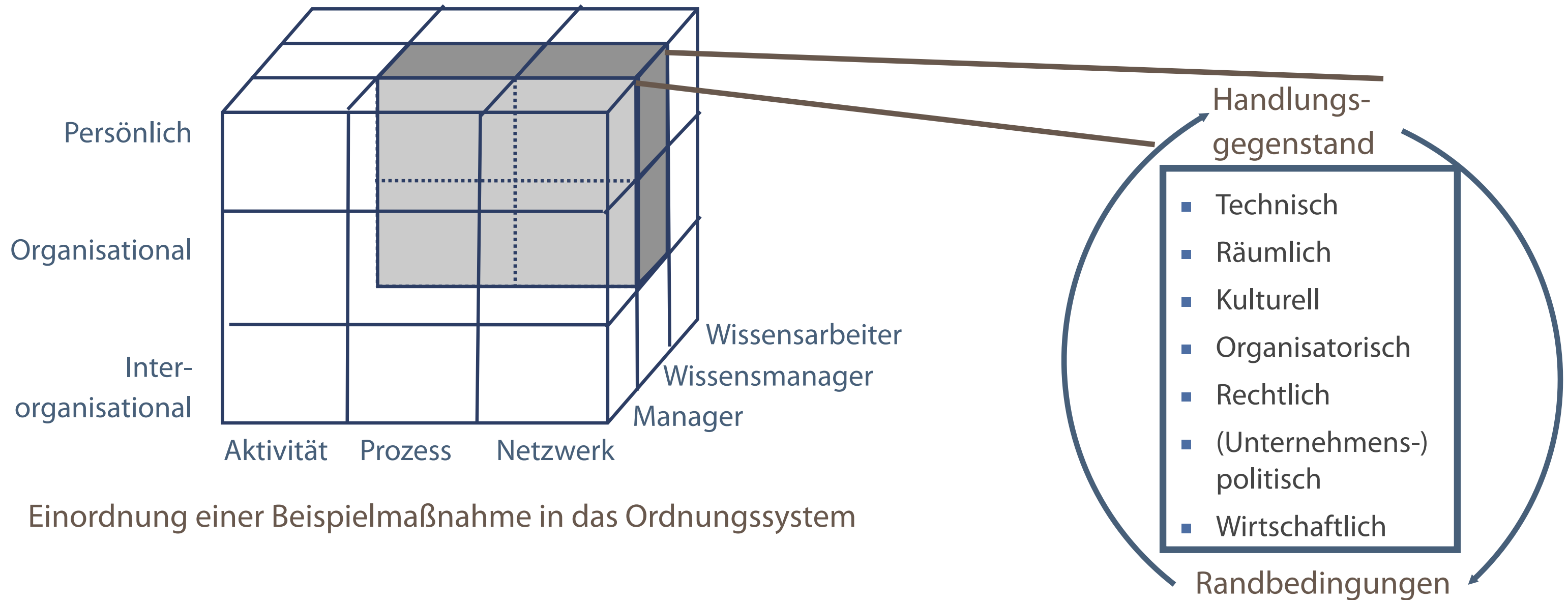
Ordnungssystem für Aufgaben des Wissensmanagements



Beispiele für eine Maßnahme zur Verrichtung einer Wissensmanagementaufgabe

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

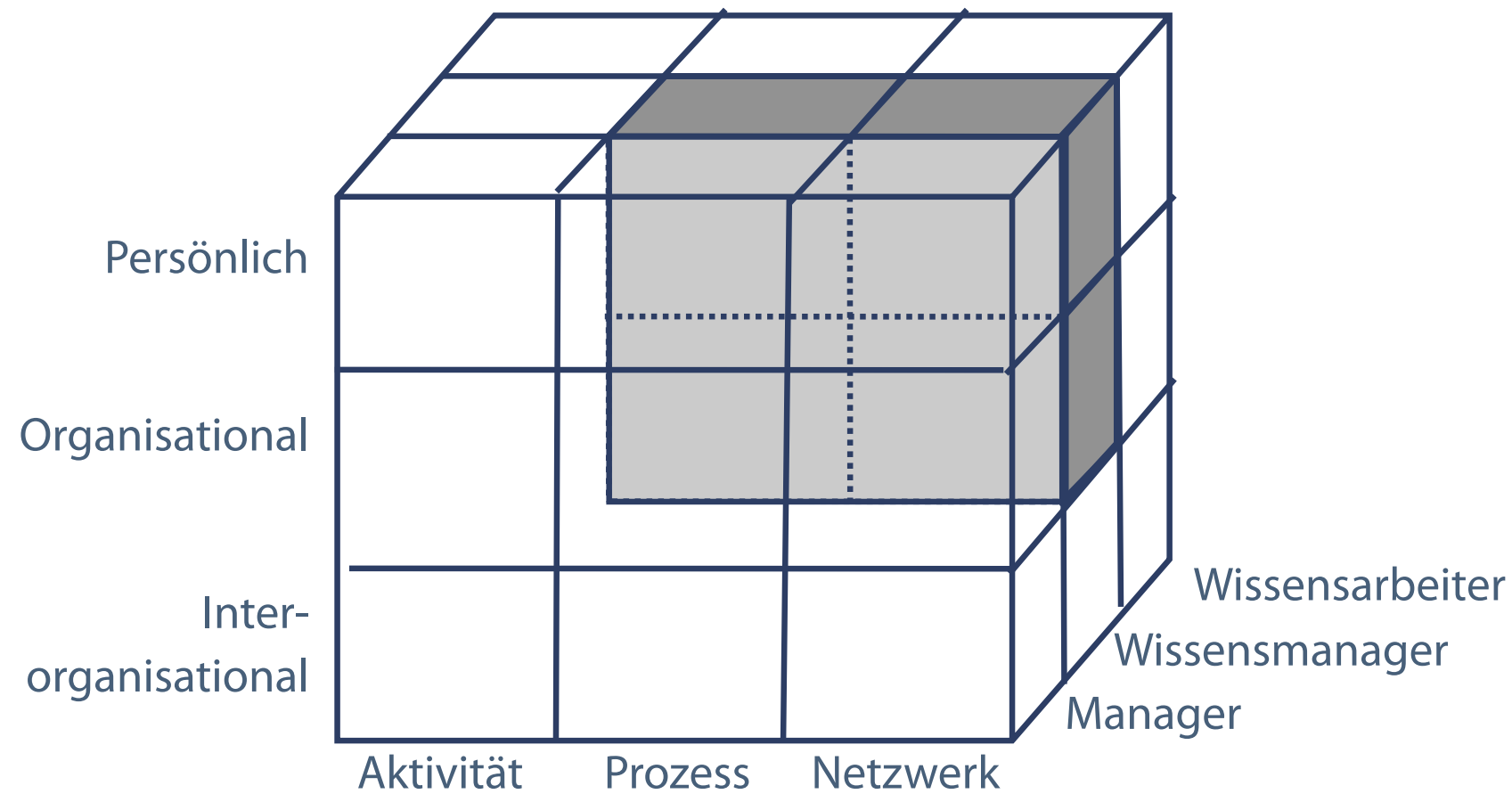
Ordnungssystem für WM-Aufgaben (4/5)



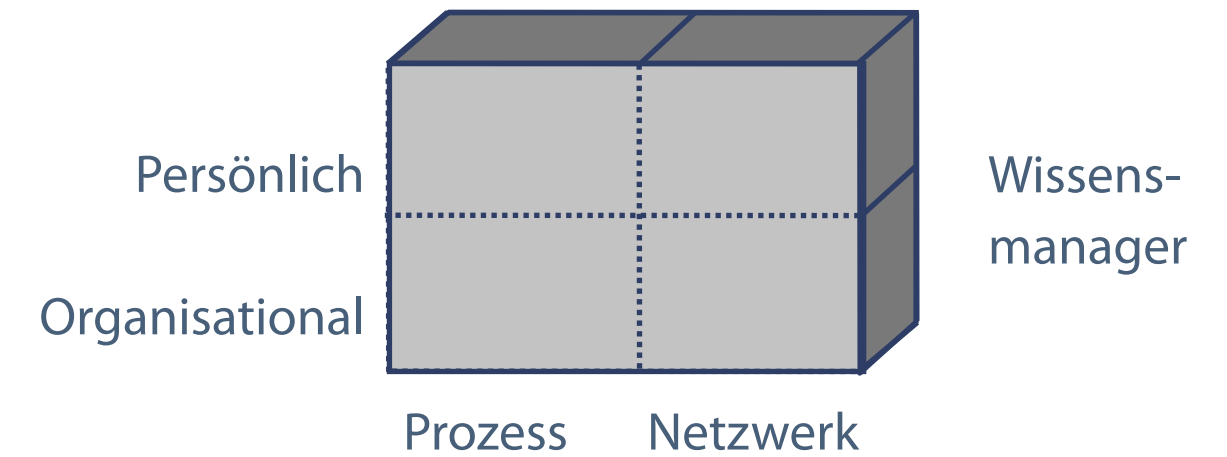
Einordnung einer Beispielmaßnahme in das Ordnungssystem

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

Ordnungssystem für WM-Aufgaben (5/5)



Einordnung einer Beispielmaßnahme in das Ordnungssystem

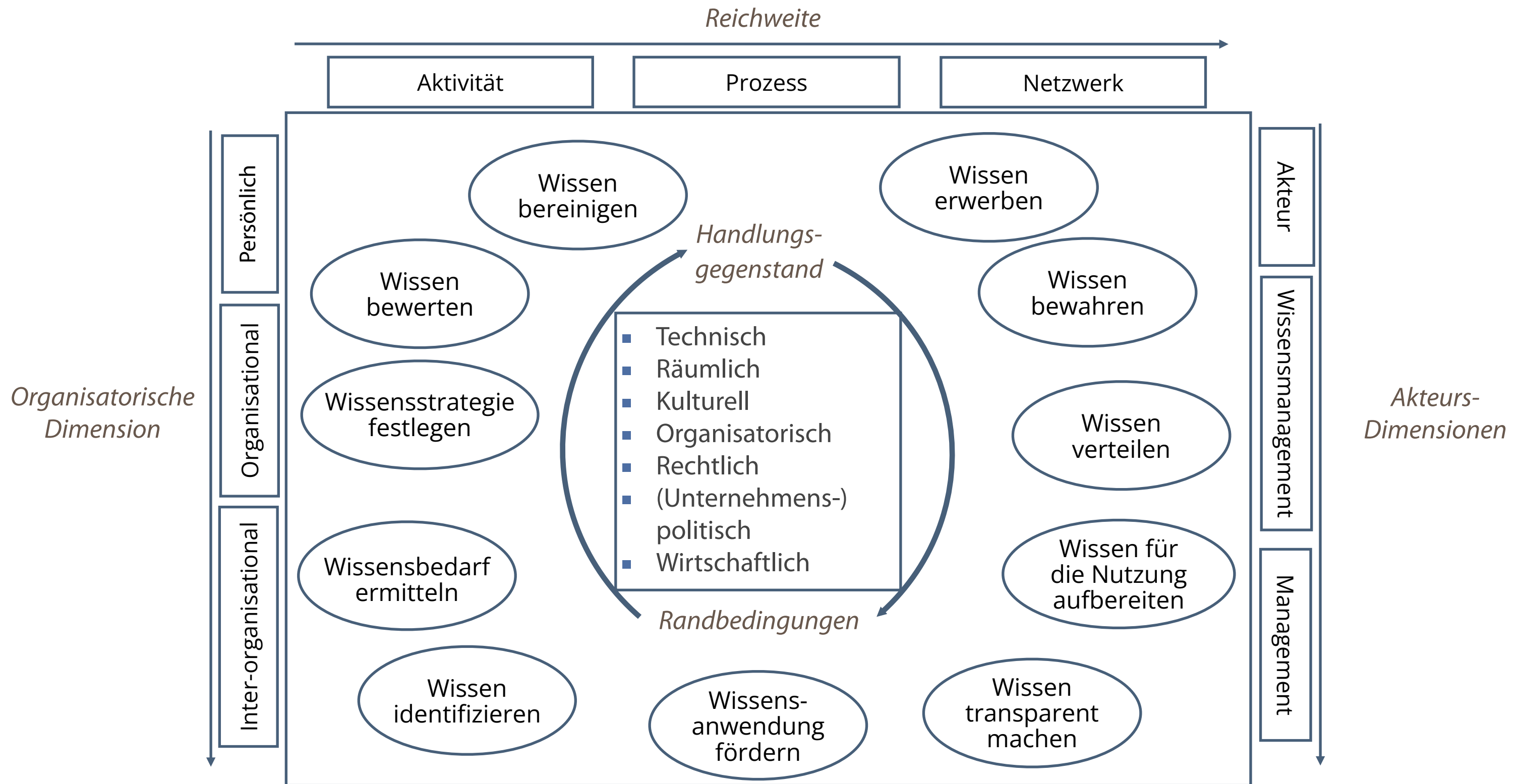


Beispiele für eine Maßnahme zur Verrichtung einer Wissensmanagementaufgabe

- 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

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.

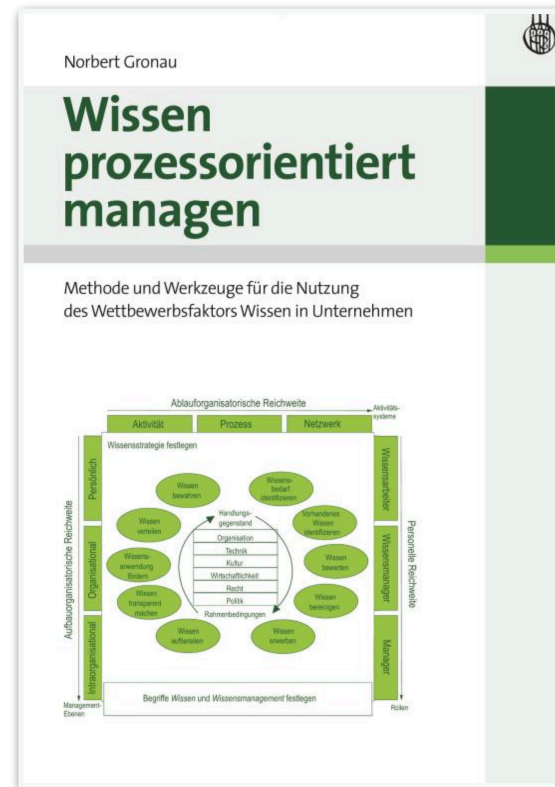
Nonaka, I., Takeuchi, H.: The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York 1995.

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

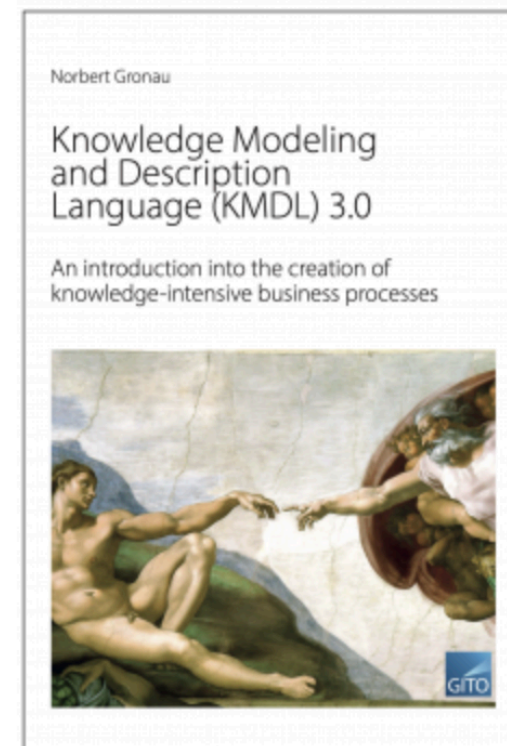
Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N.: Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. In: Long Range Planning 33 (2000), S. 5–34.

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. 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
Web lswi.de