

# Rollen und Wissenstypen im Wissensmanagement

Hauptseminar „Aktuelle Themen  
des Wissensmanagements“

Vortragender: Christian Graf

05.05.04

Rollen und Wissenstypen im Wissensmanagement

1 / 21

# Ausgangslage

- Produktentwicklung in komplexen Projektorganisationen
- Wissensverlust spätestens nach Abschluß
- Bedeutungszuwachs des Faktors Wissen
- **Fazit: Perspektivenwechsel nötig!**

# Konsequenzen

- Ziel: Wissenstransfer
- Mittel: Vernetzung potenter Wissensträger
  - „personifizierte Wissensdreh scheiben“
  - Multiplikatorenfunktion
- Resultat: Entlastung der Projekte und (Geschäfts-)Prozesse

# WM-Modelle

## nach Nonaka & Takeuchi

- Fokus: Wissensidentifizierung & Wissensgenerierung
- Grundlage für Wissenstransformation: Kommunikations- und Austauschprozesse  
→ „Hypertextorganisation“
- Ansatz: günstige Rahmenbedingungen für Prozesse schaffen

05.05.04

3.1 Rollen und Wissenstypen im Wissensmanagement

4 / 21

Nonaka/Takeuchi:

- Wissensingenieure als Bindeglied zwischen Management und Praktikern im operativen Geschäft

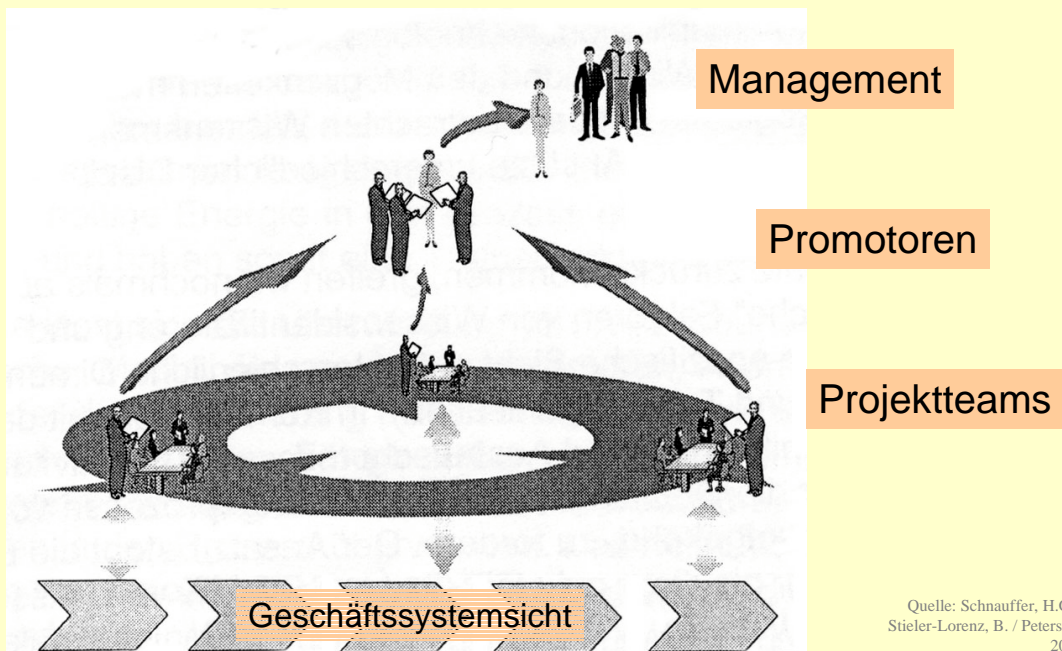
Davenport/Prusak:

- alle sind ausschließlich im Management zu finden

Probst/Raub/Romhardt:

- nähere Betrachtung auf den nächsten Folien

Abb.1: Die promotorenbasierte Hypertext-Organisation



05.05.04

Rollen und Wissenstypen im Wissensmanagement

5 / 21

Promotoren treten aus der Geschäftssystemansicht heraus und gehen in Projektteams  
Aufgenommenes Wissen geben sie in einem rotierenden Verfahren in andere  
Projekte weiter

Nach Austausch unter den Promotoren des Unternehmens werden Erfahrungen an  
das Management berichtet, um Handlungen anzuregen.

Zusammenfassung:

Es gibt Personen mit Potentialen bzw. Wissen und Leistung, die in Projekten neu  
oder erneut für Innovationsprozesse benötigt werden, jedoch nicht allgemein  
zugänglich oder abrufbar sind.

=> Wissenspromotoren

=> die entscheidenden Potentialträger für Verlinkungsprozesse

Potential der Wissenspromotoren:

- sind nicht arbeitsteilig eingebunden -> finden leichter Zugang zu  
zurückgehaltenem Wissen über informelle Wege -> Verlinkung

- Prozesse und Projekte um übergreifende, wissensintensive Aufgaben entlasten

# Strukturierung des Promotorenbegriffs

- Was soll überwunden werden?
- Was soll zur Überwindung geleistet werden?
- Welche Legitimation und Macht hat und gewinnt der Promotor in seiner Rolle?

# Promotorenmodell nach Witte

- Grundlage: Analyse der Verhaltensweise der Beteiligten
- Ergebnis: personalisierte Prozesswiderstände
  - Willens- und Fähigkeitsbarrieren
- Lösungsansatz: aktiv eingreifende Akteure → Fach- und Machtpromotoren

05.05.04

3.2 Rollen und Wissenstypen im Wissensmanagement

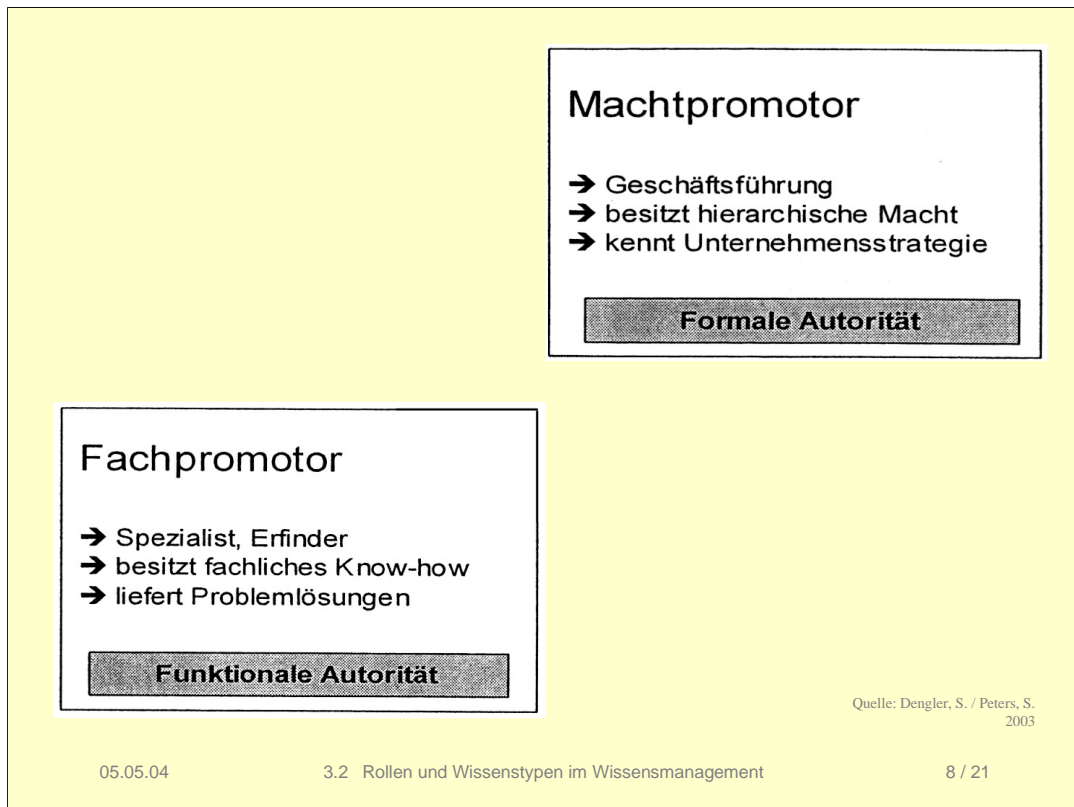
7 / 21

„personalisierte Prozeßwiderstände“:

- Willensbarrieren (Nicht-Wollen): Manifestierung des Status-Quo / Beharrungskräfte
- Fähigkeitsbarrieren (Nicht-Wissen): Fähigkeitsgefälle zwischen Fachexperten und den anderen (z.B. in hierarchischen Organisationen ohne Kommunikation)

Kurzer Exkurs wenn Zeit vorhanden: **Fragerunde nach Barrieren!**

- dann: allgemein nach Schüppel: Wissens- und Lernbarrieren als
  - individuelle und kollektive Barrieren:
    - Wissenspotentiale nur addiert, aber nicht ziel- und zeit adäquat aktiviert und integriert
    - Sichtweisen und Kulturmerkmale der Mitglieder wenig kompatibel und
  - strukturelle und politisch-kulturelle Barrieren:
    - Schnittstellenprobleme aufgrund der Arbeitsteilung („die eine Hand weiß nicht, was die andere tut“)
    - Zurückhalten, Manipulation oder Vernichtung von Wissenspotentialen wenn es der individuellen oder kollektiven Interessendurchsetzung dienlich erscheint



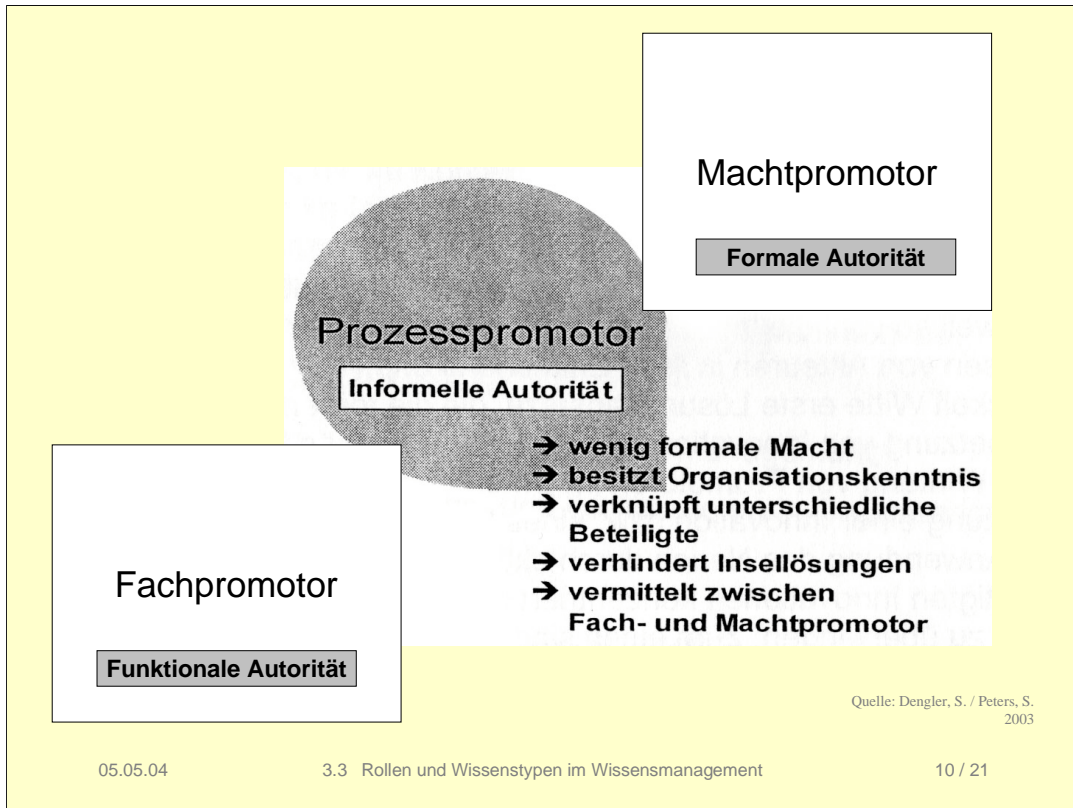
Fach- und Machtpromotoren:

- keine Verwalter!
  - Maß an Aktivität ist höher als durch den formale Prozeß festgelegt
  - besitzen sehr hohes Maß an Eigeninitiative
  - bringen nachhaltig Energie in die Prozesse ein
- => Treiberfunktion



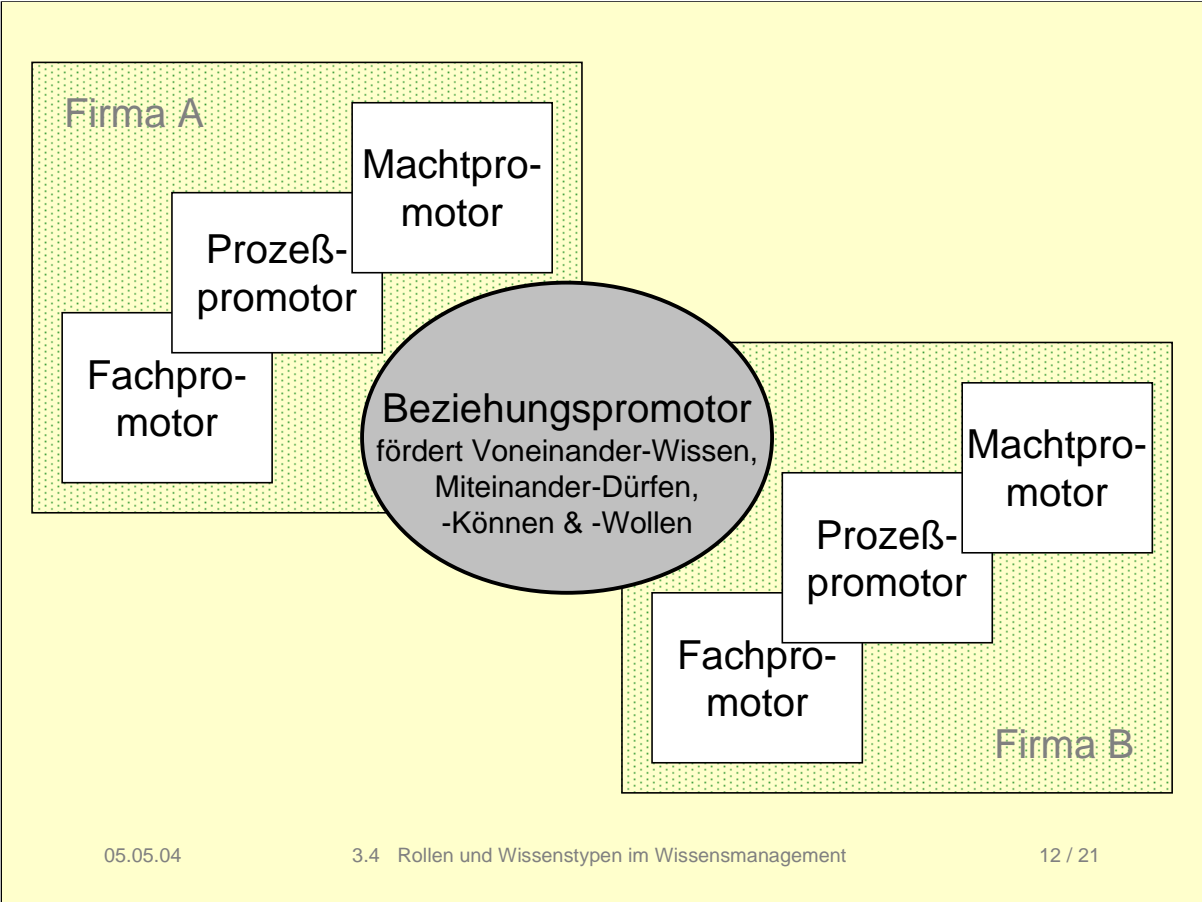
# Erweiterung des Promotorenmodells

- Hauschildt&Chakrabarti: „Prozeßpromotor“
- ‚multilingual‘: kommuniziert in alle Richtungen
- hat Organisations- und Fachkenntnisse
- als ‚Treiber‘ in Innovationsprozessen
- „soziometrischer Star“: Verbindungsglied & eigene Klasse von Akteur

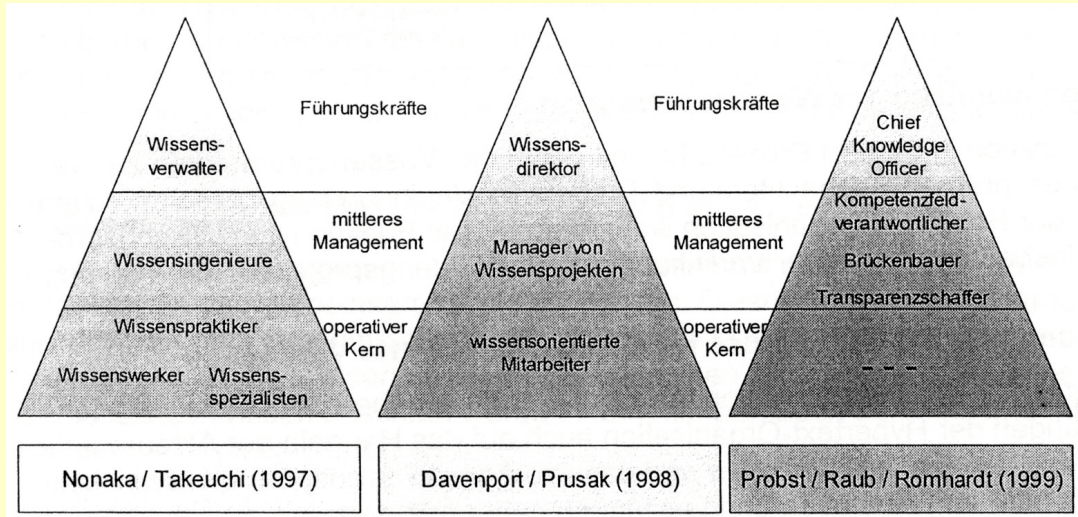


# Erweiterung des Promotorenmodell

- Gemünden & Walter:  
„Beziehungspromotor“
- Focus: Verbindung zu externen Partnern bei Interorganisationale Innovationsprozessen
- Ziel: Abbau spezifische Barrieren zwischen Partnerorganisationen



# Vorläufermodelle



Quelle: Dengler, S. / Peters, S.  
2003

05.05.04

4. Rollen und Wissenstypen im Wissensmanagement

13 / 21

Nonaka/Takeuchi:

- Wissensingenieure als Bindeglied zwischen Management und Praktikern im operativen Geschäft

Davenport/Prusak:

- alle sind ausschließlich im Management zu finden

Probst/raub/Romhardt:

- nähere Betrachtung auf den nächsten Folien

# Rollen im WM

## Beispielfunktionen:

- Chief Knowledge Officer
- Kompetenzfeldverantwortliche
- Brückenbauer („boundary spanner“)
- Transparenzschaffer

05.05.04

4.1 Rollen und Wissenstypen im Wissensmanagement

14 / 21

### Chief Knowledge Officer:

- Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der organisatorischen Wissensbasis
- sensibilisiert und mobilisiert die Orga auf Bedeutung des Wissens
- ist selbst Manager und bestenfalls in der Geschäftsführung

### Kompetenzverantwortliche:

- ähnlich zu oben, aber nur auf EIN Kompetenzfeld der Firma bezogen
- sorgt für Transfer von Erfahrungen in Unternehmensentscheidungen
- als Managementfunktion implementiert

### Brückenbauer:

- spüren ungenutzte Wissensbestände auf und leiten diese weiter
- interne und externe Kontaktvermittlung zwischen Wissensträgern
- in Managementposition tätig

### Transparenzschaffer:

- Bestandsaufnahme aller zugänglichen Wissensbestandteile
- hat Managementfunktion

## Beispiel: Wissensbroker

- Fokus: Konsolidierung und Weiterentwicklung
- Aufgaben: Betreuung, Unterstützung, Identifizierung
- Profil: Wissensdienstleister
- Implementierung: separate Wissensmanagementeinheiten

05.05.04

4.1 Rollen und Wissenstypen im Wissensmanagement

15 / 21

sind Experten eines Fachgebiets (-> interne Berater)

Konsolidierung und Weiterentwicklung von Unternehmenswissen

Aufgaben:

- Betreuung von Themen
- Unterstützung von Projekten
- Identifizierung von internen und externen Wissensquellen
- Verweise auf best-practice im Unternehmen
- Pflege des Knowledge-Webs

Grenzen:

- erhebliche Personalkosten
- orientiert sich an Nachfrage nach Wissens

## Beispiel: Wissensmakler

- Fokus: Verlinkung zwischen Trägern und Nutzern von Wissen
- Aufgaben: Vernetzung und Verweise
- Profil: Vermittler
- Implementierung: Institutionalisierte Funktion in räumlicher Infrastruktur

05.05.04

4.1 Rollen und Wissenstypen im Wissensmanagement

16 / 21

erzeugt einen organisationsinternen Markt für problemlösungsbezogenes Wissen  
organisationsinterne Vermittlerfunktion

Aufgaben:

- Vernetzung zwischen Wissensquellen (Träger von Wissen) und Wissenssenken (Nutzer von Wissen)
- verweisen auf Wissensquellen
- neue Kontexte für den Fragenden schaffen
- (Erfahrungs-)Geschichten erzählen

Grenzen:

- schleichende Intransparenz: nur er bekommt noch Infos -> Monopolisierung
- schleichender Ersatzvorgang: keine selbstständige Generation neuen Wissens, sondern nur noch Beschaffung bei ihm -> Abhängigkeit



# Der Ansatz der Wissenspromotion

Definition: „Unter Wissenspromotion werden system-spezifische und funktionsgebundene Operationen verstanden, die Störungen und Potentiale im Wissensprozeß identifizieren und deren Bearbeitung bzw. Nutzung mit dem Ziel der Förderung und Beschleunigung von Wissensflüssen vorantreiben.“

05.05.04

5. Rollen und Wissenstypen im Wissensmanagement

17 / 21

Promotoren treten aus der Geschäftssystemansicht heraus und gehen in Projektteams aufgenommenes Wissen geben sie in einem rotierenden Verfahren in andere Projekte weiter

Nach Austausch unter den Promotoren des Unternehmens werden Erfahrungen an das Management berichtet, um Handlungen anzuregen.

Zusammenfassung:

Es gibt Personen mit Potentialen bzw. Wissen und Leistung, die in Projekten neu oder erneut für Innovationsprozesse benötigt werden, jedoch nicht allgemein zugänglich oder abrufbar sind.

=> Wissenspromotoren

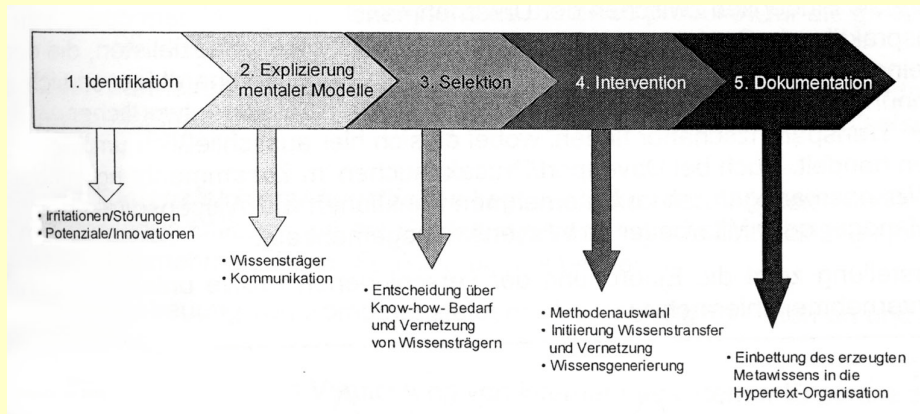
=> die entscheidenden Potentialträger für Verlinkungsprozesse

Potential der Wissenspromotoren:

- sind nicht arbeitsteilig eingebunden -> finden leichter Zugang zu zurückgehaltenem Wissen über informelle Wege -> Verlinkung

- Prozesse und Projekte um übergreifende, wissensintensive Aufgaben entlasten

# Die Phasen der Wissenspromotion



Quelle: Dengler, S. / Peters, S., 2003

05.05.04

5.1 Rollen und Wissenstypen im Wissensmanagement

18 / 21

## 1. Identifikation des Auslöser des Wissensverlustes

- Störungen und nicht erkannte Potenziale oder Ressourcen

## 2. Kommunikation der Ursachen des Wissensverlustes

- Austausch und gemeinsame Reflektion -> Bewußtmachung der Probleme

## 3. Auswahl der Interventionsmöglichkeiten und -methoden

- wie neue Wissensbestände beschaffen o. ungenutzte aktivieren
- Entscheidung über Methoden und Instrumente (-> siehe Inno-How später)

## 4. Aktive Intervention

- ausgewählte Maßnahmen umsetzen (implizites o. neues -> explizites Wissen)
- systematische Wissensgenerierung (örtlich und zeitlich passend)

## 5. Dokumentation des Prozeßes der Wissenspromotion

- Metawissen über Wissenspromotion transparent machen
- z.B. Methoden, Experten-Netzwerke, Problemlösungswege

# Zusammenfassung

- WM als Aspekt des Organisationskultur
- Theoretische Grundlagen
- typische Rollen im WM
- WM durch Wissenspromotion

# Fazit

- zunehmende Bedeutung der Ressource Wissen
- Wissenspromotion als essentieller Bestandteil und Erfolgsfaktor in einem Unternehmen
- Wissenspromotion muß begünstigt, gefördert und angeschoben werden, sie geschieht nicht einfach!

# Quelle

Sprengler, S. / Peters, S.: *Wissenspromotion in der Hypertext-Organisation*. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Institut für Berufs- und Betriebspädagogik, Arbeitsbereich Berufliche Weiterbildung und Personalentwicklung. Magdeburg, Dezember 2003

# Bildnachweise

Sprengler, S. / Peters, S.: *Wissenspromotion in der Hypertext-Organisation*. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Institut für Berufs- und Betriebspädagogik, Arbeitsbereich Berufliche Weiterbildung und Personalentwicklung. Magdeburg, Dezember 2003

Schnauffer, H.G. / Stieler-Lorenz, B. / Peters, S.: *Inno-how: Wissensmanagement in der Produktentwicklung. Rahmenplan des Verbundforschungsvorhabens „Forschung für die Produktion von morgen“*. Magdeburg, 2001