

# Wissensmanagement Wissenstransfer Wissensnetzwerke

Konzepte Methoden Erfahrungen



Publicis Publishing, 2010, 331 Seiten,  
86 Abbildungen, gebunden  
ISBN 978-3-89578-360-9  
Ladenpreis € 39,90 [D]

Dieses Buch fasst den Stand von Wissensmanagement praxisorientiert zusammen; es richtet sich an Führungskräfte aus kleinen, mittleren und großen Unternehmen oder Non-Profit-Organisationen sowie an alle anderen Personen, die sich mit wissensorientiertem Management befassen, zum Beispiel aus den Bereichen HR, F&E, IT, Marketing oder Verwaltung und Controlling. Kompakte Beiträge – geschrieben aus Sicht der Unternehmen – bieten jeweils einen Überblick über die Themengebiete Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissenssicherung, effektives Auffinden von Wissen und Wissenscontrolling/Wissensbilanz. Ein wesentlicher Aspekt liegt in der Darstellung von Querbeziehungen zu verwandten Managementansätzen wie Qualitäts- oder Prozessmanagement, soziale Netzwerke, Innovation und ethisches Management.

Fallbeispiele zeigen unter anderem auf, wie der Wissensabfluss durch Pensionierungen oder Kündigungen reduziert werden kann, welcher Prozess die effektive Weitergabe von Erfahrungswissen unterstützt, wie Wissen für die Organisation in einem Wiki gesichert wird, wie vorhandenes Wissen schnell aufgefunden werden kann, wie die Herausforderungen durch das Internet beantwortet werden können oder wie eine Wissensbilanz die Entwicklung des intellektuellen Kapitals einer Organisation misst. Dabei werden auch Aspekte wie das Überwinden von Hürden, erzielter Nutzen, Begleitmaßnahmen und Folgeschritte behandelt.

# ExpertInnenstimmen aus Praxis und Forschung

*„Wer wissen will, wie prächtig sich der Baum des Wissensmanagements 15 Jahre nach seinem Keimen im deutschsprachigen Raum bereits entwickelt hat, wie stark seine Wurzeln, wie mächtig sein Stamm, wie vielfältig seine Verästelungen und wie zahlreich seine Früchte in Wissenschaft und Praxis sind, der sollte dieses Werk unbedingt lesen.“*

**Prof. Dr. Stefan Güldenber***g*, Leiter des Instituts für Entrepreneurship, Hochschule Liechtenstein, Autor von „Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen“ und Ko-Autor von „Produktive Wissensarbeit(er)“

*„Das Buch gibt einen sehr guten Überblick über das Wissensmanagement der 3. Generation und zeigt mit Praxisbeispielen aus führenden Unternehmen, wie Wissensmanagement heute erfolgreich umgesetzt werden kann. Wer die Bedeutung des Managements von Wissen und Innovationen für die Zukunft von Unternehmen erkannt hat, findet hier eine wertvolle Orientierungshilfe.“*

**Dr. Michael Heiss**, Siemens IT Solutions and Services, Vice President for Knowledge, Innovation and Technology

*„Durch Wissensmanagement bleiben Unternehmen auch in turbulenten Zeiten zukunftsfähig. Dies macht das vorliegende Buch mit grundlegenden Konzepten, vielen Beispielen und Anregungen zur Entwicklung intelligenter Organisationen und Unternehmen deutlich.“*

**Prof. Dr. Klaus North**, Autor von „Wissensorientierte Unternehmensführung“ und Ko-Autor von „Produktive Wissensarbeit(er)“

*„Dieses Buch bietet für das mittlere und auch für das Top-Management, sowohl in Profit- als auch Non-Profit-Organisationen, eine hochaktuelle, praxisorientierte Darstellung des Status quo von Wissensmanagement und wissensorientierter Unternehmensführung im deutschen Sprachraum. Alle Personen, die an Fragestellungen und Lösungsansätzen zu wissensorientiertem Management interessiert sind, erhalten damit eine hervorragende Darstellung konkreter Fallbeispiele aus unterschiedlichen Organisationen.“*

**Dr. Claus J. Raidl**, Böhler Uddeholm, Vorsitzender des Vorstandes

*„Richard Pirchers Werk ist eine Fundgrube für die Theorie und Praxis des Wissensmanagements von heute. Die Praxisbeispiele geben zahlreiche Anregungen zur Umsetzung – von sozialen Wissensnetzwerken bis zum persönlichen Wissensmanagement.“*

**Prof. Dr. Hanna Risku**, Donau-Universität Krems, Leiterin des Departments für Wissens- und Kommunikationsmanagement

# Geleitworte

## Wissen braucht Dünger, Licht und Kommunikation

Das Zusammenspiel von Wissensmanagement, Wissenstransfer und Wissensnetzwerken zu orchestrieren, ist eine der faszinierendsten Managementaufgaben von heute. Jene Unternehmen, die besser als andere sicherstellen, dass das aus praktischer Erfahrung entstandene Wissen für all jene im Unternehmen verfügbar ist, die es benötigen, werden produktiver und erfolgreicher sein als andere. Dieses Erfahrungswissen kann jedoch nur in Ausnahmefällen wirtschaftlich rentabel schriftlich dokumentiert und somit elektronisch zugreifbar gemacht werden; in den meisten Fällen müssen wir akzeptieren, dass dieses Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter steckt und nur über diese Menschen zugänglich ist.

Moderne Dokumentenmanagementsysteme wären ausgereift genug, um schriftlich dokumentiertes Wissen zugänglich zu machen, aber wie erreiche ich, dass Mitarbeiter das Wissen in Ihren Köpfen effektiv austauschen? Die Erfahrung zeigt, dass face-to-face, also im persönlichen Gespräch, dieses Wissen am ehesten ausgetauscht werden kann. Wie aber erreiche ich, dass Mitarbeiter, die global über Standorte verteilt sind, ihre Erfahrungen teilen?

Das ist der Grund, warum soziale Netzwerke innerhalb von Unternehmen so an Bedeutung gewinnen. Mitarbeiter werden durch ihre Aktivitäten im sozialen Netzwerk für jene sichtbar, die das Wissen ebenso benötigen. Insbesondere die jüngeren Mitarbeiter wachsen ja bereits als Digital Natives im Internet mit sozialen Netzwerken auf: Sie sind gewöhnt, ihre Kommunikation auch für Unbekannte zu öffnen, um durch Ihren Aktivitätsstrom mit ihrer Kompetenz sichtbar und auffindbar zu werden. Sie haben gelernt, dass sie dadurch für andere interessanter werden. Sie haben auch gelernt, wie man sein eigenes Netzwerke aufbaut und was passiert, wenn man zuviel Zeit oder zuwenig Zeit dafür investiert.

Die heutigen Web 2.0-Technologien im Enterprise 2.0 unterstützen Unternehmen, ihren Mitarbeitern ein Umfeld zu bieten, in dem solche soziale Netzwerke im Unternehmen entstehen können. Der zentrale Wissensmanager hat dann mehr die Rolle eines Gärtners, der ab und zu an die richtige Stelle etwas Dünger hinzufügt und ab und zu ein paar ver-

trocknete Blätter aus dem Wissensbaum des Unternehmens entfernt; die eigentliche Energie zum Aufbau des Wissensbaumes kommt – wie in der Natur – nicht vom Gärtner, sondern von dem gigantischen Wissens-Potenzial, das in den Mitarbeitern schlummert. Das Management hat die feinsinnige Aufgabe, die jungen frischen Zweiglein zur Sonne hinzuwickeln und zu tragenden Geschäftszweigen zu machen, die dann auch das Ernten von Früchten ermöglicht. Im Unternehmen nennt man das dann Innovation.

Diese in den letzten 10 Jahren aufgekommene und sich heute immer schneller verbreitende neue Form des Wissensmanagements ist sehr stark gekoppelt mit den Themen Cultural Change und Change Management, die wiederum näher an Psychologie, Soziologie und neuen Managementmethoden liegen als beim klassischen Bibliothekarswesen.

Da Kulturwandel nicht einfach verordnet werden kann, können geschickt eingesetzte Social Media Tools im Enterprise 2.0 als „Trägersubstanz“ für einen gezielten Kulturwandel in Unternehmen dienen, wenn dieser Kulturwandel sichtbar vom CEO unterstützt und wirklich gewollt ist.

Dieses Buch gibt einen sehr guten Überblick über das Wissensmanagement der 3. Generation und zeigt mit Praxisbeispielen aus führenden Unternehmen, wie Wissensmanagement heute erfolgreich umgesetzt werden kann. Wer die Bedeutung des Managements von Wissen und Innovationen für die Zukunft von Unternehmen erkannt hat, findet hier eine wertvolle Orientierungshilfe.

Beim Lesen des Buches wünsche ich Ihnen viele neue Erkenntnisse, die Sie dann im eigenen Unternehmen umsetzen können, um das Potenzial, das in Ihren Mitarbeitern steckt, voll zur Geltung kommen zu lassen.

*Univ.-Doz. Dipl.-Ing. Dr. techn. Michael Heiss*

Vice President for Knowledge, Innovation, Technology  
Siemens IT Solutions and Services

## **Den Unternehmen fehlt die vierte organisatorische Dimension**

Nichts ist so persönlich und verändert sich so dynamisch wie das Wissen eines Menschen. Es gibt keine zwei Menschen, die über das gleiche Wissen verfügen, denn jeder von uns hat seine individuelle Erfahrungsbio-graphie.

Diese Individualität von Wissen ist zugleich Reichtum und Hemmnis des Zusammenlebens und -arbeitens. Reichtum deswegen, da die Vielfalt individueller Erfahrungen Quelle von Innovationen ist, die aus der Vernetzung des Wissens bei geeignetem „Innovationsklima“ entstehen können.

Reichtum deswegen, weil bei aller Individualität Wissen ein soziales Phänomen ist, das Wert aus der sozialen Interaktion, der Reflektion und dem koordinierten gemeinsamen Handeln schöpft.

Hemmnis deswegen, weil Wissen auf der individuellen Interpretation von Informationen aufbaut und damit nicht wie eine Tiefkühlkost eingelagert, aufgetaut und verschoben werden kann. Wissen im engeren Sinne ist nicht transferierbar.

Hemmnis auch deswegen, weil Wissen und Nichtwissen mit Macht und Ohnmacht, mit Wollen und Dürfen, mit Emotionen in sozialen Systemen untrennbar verbunden sind.

Nur wenn wir uns dessen bewusst sind, wird es gelingen, in Organisationen realistische Erwartungen an das Management von Wissen zu stellen und geeignete Rahmenbedingungen zu gestalten, die Wissen als individuellem und sozialem Phänomen gerecht werden. Dies erfordert jedoch auch ein Überdenken, wie wir Organisationen aufbauen und Führung leben.

Im Allgemeinen konkurrieren und ergänzen sich verschiedene Dimensionen der Aufbau- und Ablauforganisation. Wissen ist in Fachabteilungen, Projekten und Geschäftsprozessen gebunden und wird dort meist nicht systematisch aufbereitet, geteilt und über Grenzen von Organisationseinheiten transferiert. Aus vielen Gesprächen in Unternehmen scheint mir ein tiefer liegender Grund für die Schwierigkeiten auf dem Weg zu einer wissensorientierten Unternehmensführung ausschlaggebend: Das Organisationsverständnis. Meine These lautet: *Unternehmen fehlt eine vierte organisatorische Dimension – die Wissensorganisation* – komplementär zu hierarchischer/funktionaler Organisation (1. Dimension), Prozessorganisation (2. Dimension) und Projektorganisation (3. Dimension). Alle drei genannten Dimensionen sind schlecht gerüstet, Wissen mit einer über die kurzfristigen Geschäftsbedürfnisse hinausgehenden Perspektive systematisch zu nutzen und zu generieren sowie Grenzen der Organisationseinheiten zu überschreiten.

Wir benötigen daher eine vierte komplementäre Dimension: Die Wissensorganisation. Sie schafft gemeinsame Kontexte, ermöglicht fachübergreifend Verständigung durch Bildung gemeinsamer Sprache, fördert die kompatible Problemlösungsfähigkeit, gestaltet Raum für Reflektion und Interaktionen von Menschen, fördert die physische und IT-Infrastruktur

sowie Medien zur Repräsentation und Kommunikation von Wissen und übergreifende Lernprozesse.

Neben dem Organisationsverständnis müssen wir uns fragen, ob unser aus der industriellen Produktion geprägtes Führungsverständnis in wissensintensiven Wertschöpfungsprozessen noch zielführend ist. Die Führung in Organisationen, deren dominante Ressource Wissen ist, kann vielmehr durch drei Kernsätze gekennzeichnet werden:

*Wissensorientierte Führung ist in hohem Ausmaß Selbstführung:* Jede Veränderung in einer Organisation beginnt daher beim Erkennen und Verändern eigener mentaler Modelle.

*Wissensorientierte Führung ist dezentrale Führung:* Sie ist vielmehr eine auf allen Hierarchieebenen verteilte Führung, die sich an gemeinsamen Wertvorstellungen orientiert.

*Wissensorientierte Führung ist indirekte Führung:* In Wissensorganisationen kann nicht mehr die inhaltliche Dimension der Strategie direkt gemanagt werden, sondern man muss sich auf den Strategieprozess und die Gestaltung der kontextuellen Rahmenbedingungen konzentrieren, um die bestmöglichen Inhalte und damit auch die bestmöglichen Ergebnisse im Sinne der strategischen Leistung erzielen zu können.

Durch Wissensmanagement bleiben Unternehmen auch in turbulenten Zeiten zukunftsfähig. Dies macht das vorliegende Buch mit grundlegenden Konzepten, vielen Beispielen und Anregungen zur Entwicklung intelligenter Organisationen und Unternehmen deutlich. Die Beiträge zeigen die Vielfalt der Möglichkeiten auf, den Reichtum des Wissens in Organisationen und über Organisationsgrenzen hinweg wertschöpfend nutzbar zu machen.

*Prof. Dr. Klaus North*

Hochschule RheinMain, Autor von „Wissensorientierte Unternehmensführung“ und Ko-Autor von „Produktive Wissensarbeit(er)“

## **Eine nachhaltig wettbewerbsfähige Volkswirtschaft braucht Wissensunternehmen**

In den modernen Volkswirtschaften sind die Perspektiven gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklung eng mit der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der einzelnen Unternehmen verknüpft. Die Unternehmen liefern durch ihre Innovationskraft einen hohen Beitrag zum Wohlstand und sichern damit ihre Stellung im globalen Umfeld. Die

Kraft eines Unternehmens zur Innovation und auch zum Einsatz von Wissensmanagement ist heute ein maßgeblicher Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit einer Ökonomie. Gerade für die stark industrialisierten Volkswirtschaften kann der sich vollziehende Wandel zur Wissensgesellschaft nur durch verstärkte Bemühungen im Bereich Wissensmanagement und durch dessen intensive Anwendung in allen betrieblichen Prozessen gelingen.

Um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auch in Zukunft zu gewährleisten und zu steigern, sind wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Entstehung von Neuem begünstigen und die Verbreitung von Wissen nachhaltig fördern. Für die Unternehmen heißt dies, die Chancen in einem solchen innovativen Umfeld gezielt wahrzunehmen und eine wissensorientierte Kultur zu schaffen. Diese fruchtbare Wissenskultur zeichnet sich auch durch die Bereitschaft aus, sich mit führenden Unternehmen zu messen und das Bestehende zu hinterfragen. Dies hilft, Stärken und Schwächen klar zu erkennen und erfolgreich in Prozesse zu investieren, um bei jeder unternehmerischen Entscheidung Chancen und Risiken klar erkennen zu können. Denn letztlich sind es auch in der „Old Economy“ exzellente und hoch innovative Wissensunternehmen, die – wie unsere BÖHLER-UDDEHOLM-Gruppe zeigt – durch ihr kontinuierliches Streben nach Produktinnovation, nach Erneuerung von Verfahren und nach Kosteneinsparungen in allen Bereichen als Spitzenreiter einer nachhaltigen wettbewerbsfähigen Volkswirtschaft fungieren können.

Das von Herrn Dr. Pircher herausgegebene Buch bietet für das mittlere und auch für das Top-Management, sowohl in Profit- als auch Non-Profit-Organisationen, eine hochaktuelle, praxisorientierte Darstellung des Status quo von Wissensmanagement und wissensorientierter Unternehmensführung im deutschen Sprachraum. Das Buch ist daher für alle Personen, die an Fragestellungen und Lösungsansätzen zu wissensorientiertem Management interessiert sind, eine hervorragende Untersuchung anhand konkreter Fallbeispiele aus unterschiedlichen Organisationen.

*Dr. Claus J. Raidl*  
Böhler-Uddeholm  
Vorsitzender des Vorstandes

# Inhaltsverzeichnis

Überblick .....	10
<b>1 Organisatorisches Wissensmanagement .....</b>	<b>17</b>
Um welches Wissen geht es? .....	17
(Wie) Kann Wissen gemanagt werden? .....	23
Einführung von Wissensmanagement: Schritt für Schritt .....	33
Methoden und Instrumente des organisatorischen Wissens- managements .....	51
Weiterführende Literatur .....	58
<b>2 Persönliches Wissen und persönliches Wissensmanagement ...</b>	<b>60</b>
Wahrnehmung, Wissen, Handlungsmöglichkeiten .....	61
Was bedeutet persönliches Wissensmanagement? .....	81
Wie kann persönliches Wissensmanagement umgesetzt werden? .	82
Operative Zielsetzungen .....	85
Weiterführende Literatur .....	96
<b>3 Änderungsmanagement in einem wissensintensiven KMU ...</b>	<b>99</b>
<b>4 Entwicklung und Umsetzung einer Wissensstrategie .....</b>	<b>105</b>
<b>5 Marketingwissen schneller finden und vernetzen .....</b>	<b>117</b>
<b>6 Implementierung von Yellow Pages als Ausgangspunkt für eine unternehmensweite Wissensträgerkarte in der Raiffeisen Informatik .....</b>	<b>127</b>
<b>7 Durch Story Telling implizites Projektwissen heben und weitergeben .....</b>	<b>139</b>
<b>8 Strukturierter Transfer von Erfahrungswissen zur kontinuierlichen Organisationsentwicklung: Methodik in Theorie und Praxis .....</b>	<b>150</b>
<b>9 Mehrwert schaffen durch interorganisationale Wissensgemeinschaften .....</b>	<b>160</b>

<b>10</b>	<b>Wissensmanagement powered by „Wiki“: die „Wiki-Landschaft“ der reinisch AG</b>	171
<b>11</b>	<b>Enterprise 2.0: Über die Rolle semantischer Technologien und interoperabler Metadaten</b>	179
<b>12</b>	<b>Einführung einer Wissensbilanz in einem Profit-Center eines produzierenden Unternehmens</b>	198
<b>13</b>	<b>Soziale Netzwerkanalyse in Organisationen – versteckte Risiken und Potentiale erkennen</b>	211
<b>14</b>	<b>Optimierung von Global Leadership durch die Analyse sozialer Netzwerke</b>	232
<b>15</b>	<b>Teamarbeit in einem IT-Unternehmen – die Bedeutung computergestützter sozialer Netzwerke für Kooperations- leistungen</b>	242
<b>16</b>	<b>Innovationsmanagement</b>	251
<b>17</b>	<b>Emergente Innovation – wie es möglich wird, in Enabling Spaces das radikal Neue hervorzubringen</b>	264
<b>18</b>	<b>Unterstützung von Wissensarbeit und Open Innovation mittels Web 2.0 am Beispiel der Ideenplattform Neurovation</b>	280
<b>19</b>	<b>Open Innovation – Nutzung internen und externen Wissens für den Innovationsprozess</b>	287
<b>20</b>	<b>Ethik-Management als Instrument der nachhaltigen Wertschöpfung</b>	299
	<b>Die Autorinnen und Autoren</b>	306
	<b>Quellenverzeichnis</b>	312
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	326

# Überblick

Daten und Informationen können als Impulse von außen dazu führen, dass im Inneren Verarbeitungsprozesse ausgelöst werden. Diese Prozesse ermöglichen den Aufbau von Vernetzungen und von inneren Strukturen. Diese Strukturen wiederum bilden die Grundlage für Handlungen und Entscheidungen. Je adäquater Handlungen und Entscheidungen auf die Umwelt abgestimmt werden, und je differenzierter und komplexer das Verhalten deshalb gestaltet werden kann, umso höher ist dessen Erfolgsaussicht.

Dieser Prozess findet laufend im *Menschen* statt, indem sich *durch Stimuli die Neuronen im Gehirn vernetzen*. Daten oder Informationen an sich bilden noch keine Grundlage für zielführende Handlungen – sie werden *noch nicht gewusst*. Erst vernetzte, neuronale Strukturen stellen Erwartungshaltungen der Umwelt gegenüber dar und wirken sich damit auf das Verhalten aus.

Ein ähnlicher Prozess läuft auch in *Organisationen* ab. Zahlreiche Daten werden erfasst, gefiltert, interpretiert und mit bestehendem Wissen in der Organisation vernetzt. Man leitet daraus Handlungen ab und baut *vernetzte organisatorische Wissenstrukturen* auf. Dazu gehören beispielsweise geteilte Vorstellungen zu den Wünschen der Kunden, den Strategien der Lieferanten oder den Technologieentwicklungen der nächsten Jahre. Diese *organisatorischen Erwartungshaltungen* sind nicht unabhängig von

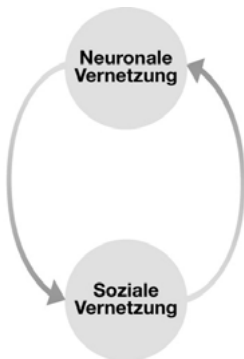


Bild A Das Zusammenspiel von Lernen und sozialer Interaktion

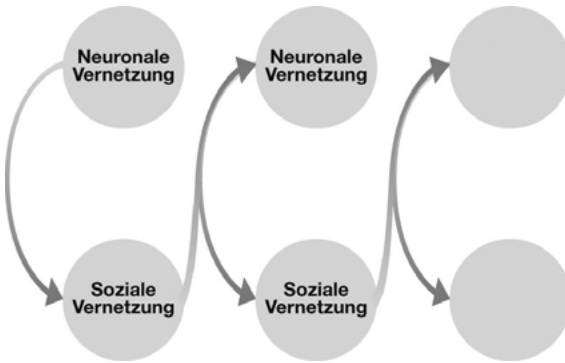


Bild B Die Entwicklung neuronaler und sozialer Strukturen

Menschen, bestehen aber meist weiter, auch wenn Einzelpersonen wechseln.

Komplexe Fähigkeiten wie Schreiben, Lesen, Radfahren oder die Benutzung einer Software lernen wir meist durch Versuch und Irrtum. Direkt oder indirekt erfolgt Wissenserwerb aber auch immer in der Interaktion mit anderen Menschen, wie beim Unterricht, bei stillschweigendem Nachahmen oder durch andere Hilfestellung (schriftliche Anleitung, Handbuch, Frequently Asked Questions, etc.), die wiederum ein einzelner, „isolierter“ Mensch ohne sozial konstruiertes Vorwissen nicht erstellen könnte. Beim Aufbau von Wissensstrukturen handelt es sich somit in der Regel um das Zusammenspiel von mentalen bzw. neuronalen und sozialen Vernetzungsprozessen (vgl. Bild A).

In zeitlicher Abfolge ergibt sich sowohl auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene ein Ablauf aus individuellem Wissensaufbau und sozialen Kontakten und Netzwerken (vgl. Bild B). *Die gezielte und strategische Förderung dieses Zusammenspiels individueller und sozialer Wissens- und Vernetzungsprozesse bildet ein Kernthema des vorliegenden Buches.*

Besitzt die Organisation die Offenheit und ermöglichenden Rahmenbedingungen, die jene Vernetzungen zulassen und fördern, die notwendig wären, um *die Fragen von morgen wahrzunehmen und Antworten darauf zu entwickeln?* Erkennt sich die Organisation als *Teil eines größeren sozialen und kausalen Netzwerks?* Ermöglicht die Organisation *Vernetzungen mit Umwelt und Gesellschaft?*

Bild C bietet einen Überblick zu den Inhalten des Buches in der Form der Metapher eines Baumes (vgl. Fokusmetapher Kapitel 2). Den Kernprozessen des Wissensmanagements werden entsprechende Kapitel des Buches



Bild C Inhaltsverzeichnis in Form der Fokusmetapher „Baum“ (vgl. Kapitel 2)

zugeordnet. Diese Zuordnung erfolgt nur exemplarisch, weil sich die Kapitel meist auf mehrere Kernprozesse beziehen.

Entscheidend für die Entwicklung und Produktivität des individuellen und organisatorischen Wissens sind die *Rahmenbedingungen, die Wissensarbeiter in Organisationen vorfinden*. Ist das organisatorische „Klima“ – z. B. bezüglich Kommunikations- und Fehlerkultur – adäquat für die Ziele der Organisation? Die Gestaltung dieser Rahmenbedingungen wird in Kapitel 1 im Überblick dargestellt und dabei auf die weiteren Kapitel des Buches verwiesen. Die Entwicklung einer Wissensstrategie mit Ableitung von Maßnahmen, sowie die Messung und Steuerung des organisatorischen Wissenskapitals sind Schwerpunkte der Kapitel 3, 4 und 12.

Das *persönliche Wissen* bildet die Basis und den „Humus“ für jede sinnvolle Handlung in Organisationen. Kapitel 2 thematisiert spezifische Eigenschaften, Herausforderungen und Methoden des Managements des persönlichen Wissens. Eine weitere Grundlage für die Entwicklung organisatorischen Wissens sind Werte, Vertrauensbasis und Kooperationskultur in der Organisation sowie in der Interaktion mit den Stakeholdern, was ein zentrales Thema des in Kapitel 20 skizzierten *Ethik-Managements* darstellt.

Der *Wissenserwerb* mit den Schwerpunkten Semantic Web und Integration organisationsexterner Personengruppen wird in den Kapiteln 9, 11, 18 und 19 mit praktischen Beispielen thematisiert.

Die Kapitel 6, 7, 8, 10, 11 und 12 beleuchten unter anderem die *Identifikation des in der Organisation vorhandenen Wissens*. Dies erfolgte beispielsweise durch ein Verzeichnis des Wissens der Mitarbeiter, die Dokumentation von Lessons Learned aus einem Projekt und den strukturierten Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern bei Wechsel und Verlassen des Unternehmens.

Die *Repräsentation von Wissen* spielt in heutigen Organisationen meist als dicker Ast eine bedeutende Rolle dabei, dass große Früchte entwickelt und bis zur Ernte getragen werden können. Kapitel 5 illustriert die Förderung der Wissensrepräsentation durch die Erarbeitung von „Spielregeln“ in der Form eines ICK-Handbuchs (Information-Communication-Knowledge). Kapitel 10 beschreibt ein Fallbeispiel zum Aufbau einer Wiki-Landschaft.

Für ein dichtes Blätterwerk aus handlungsrelevantem Wissen besitzen *Kommunikation und Transfer von Wissen* eine entscheidende Funktion. Sie bilden die Schwerpunktthemen der Kapitel 5, 6, 7, 8 und 9. Beispielsweise wird hier der Aufbau einer organisationsübergreifenden Wissensgemeinschaft zur Unterstützung der Wissenskommunikation und Kundenbindung dargestellt.

Wie oben skizziert wurde, üben die *sozialen Kontakte und Netzwerke* einen wesentlichen Einfluss auf die Bildung von individuellem und organisatorischem Wissen aus. Kapitel 13, 14 und 15 widmen sich deshalb der Methode der *sozialen Netzwerkanalyse* und zeigen auf, wie damit soziale organisatorische Strukturen jenseits der offiziellen Organigramme analysiert, interpretiert und daraus Maßnahmen abgeleitet werden können.

Junge, frische Wissenstrieb und Früchte, die freudige Abnehmer finden, entstehen nur, wenn die Rahmenbedingungen in der Organisation *Wissensentwicklung und Innovation* fördern. Kapitel 16, 17, 18 und 19 widmen sich diesen Themen unter verschiedenen Gesichtspunkten.

Die Verschiebung der Perspektive vom Shareholder- zum Stakeholderansatz verdeutlicht, dass es für Organisationen immer bedeutsamer wird, ein *breiteres Umfeld wahrzunehmen und in die internen Prozesse einzubinden*. Die Kapitel 9, 18, 19 und 20 schließen derartige Aspekte – unter anderem unter dem Stichwort „Open Innovation“ – ein.