Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Wissensmanagement

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz

im Netz: http://wdb.fh-sm.de/WissensmanagementBA

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

E. IT-gestütztes Wissensmanagement

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

1. Ziele und Konzeption der Lehrveranstaltung
2. Organisatorisches, Literatur
3. Wissen - Begriff
4. Wissensmanagement - Versuch einer Definition
5. Möglichkeiten und Grenzen des Wissensmanagements

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

E. IT-gestütztes Wissensmanagement

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

A.1. Konzeption

- Weitergabe **praktischer Erfahrung** im Vordergrund
- Prüfung - praktisches Szenario; Aufgabe = Entwicklung einer Lösung mit Begründung
- Unterlagen - siehe Webseite + Folien + Literatur

http://wdb.fh-sm.de/WissensmanagementBA

- Teil 1 - Vorlesung **im Dialog**
- Teil 2 - Übung / Workshop im PC-Labor
- jede Frage wird gern unter **w.lisiewicz@hs-sm.de** beantwortet!

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

1. Ziele und Konzeption der Lehrveranstaltung
2. Organisatorisches, Literatur
3. Wissen - Begriff
4. Wissensmanagement - Versuch einer Definition
5. Möglichkeiten und Grenzen des Wissensmanagements

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

E. IT-gestütztes Wissensmanagement

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

A.2. Literatur, sonstige Quellen

- Richard Pircher [Hrsg.], Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke - Konzepte, Methoden, Erfahrungen (S. 13-98 und 171-178)
- Klaus North / Stefan Güldenberg, Produktive Wissensarbeit(er)
- Klaus North, Wissensorientierte Unternehmensführung
- Wolfgang Riggert, ECM - Enterprise Content Management, Wiesbaden 2009
- Einige Informationen online: siehe http://wdb.fh-sm.de/
- Wiki-Software-Vergleich: http://www.wikimatrix.org

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

1. Ziele und Konzeption der Lehrveranstaltung
2. Organisatorisches, Literatur
3. Wissen - Begriff
4. Wissensmanagement - Versuch einer Definition
5. Möglichkeiten und Grenzen des Wissensmanagements

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

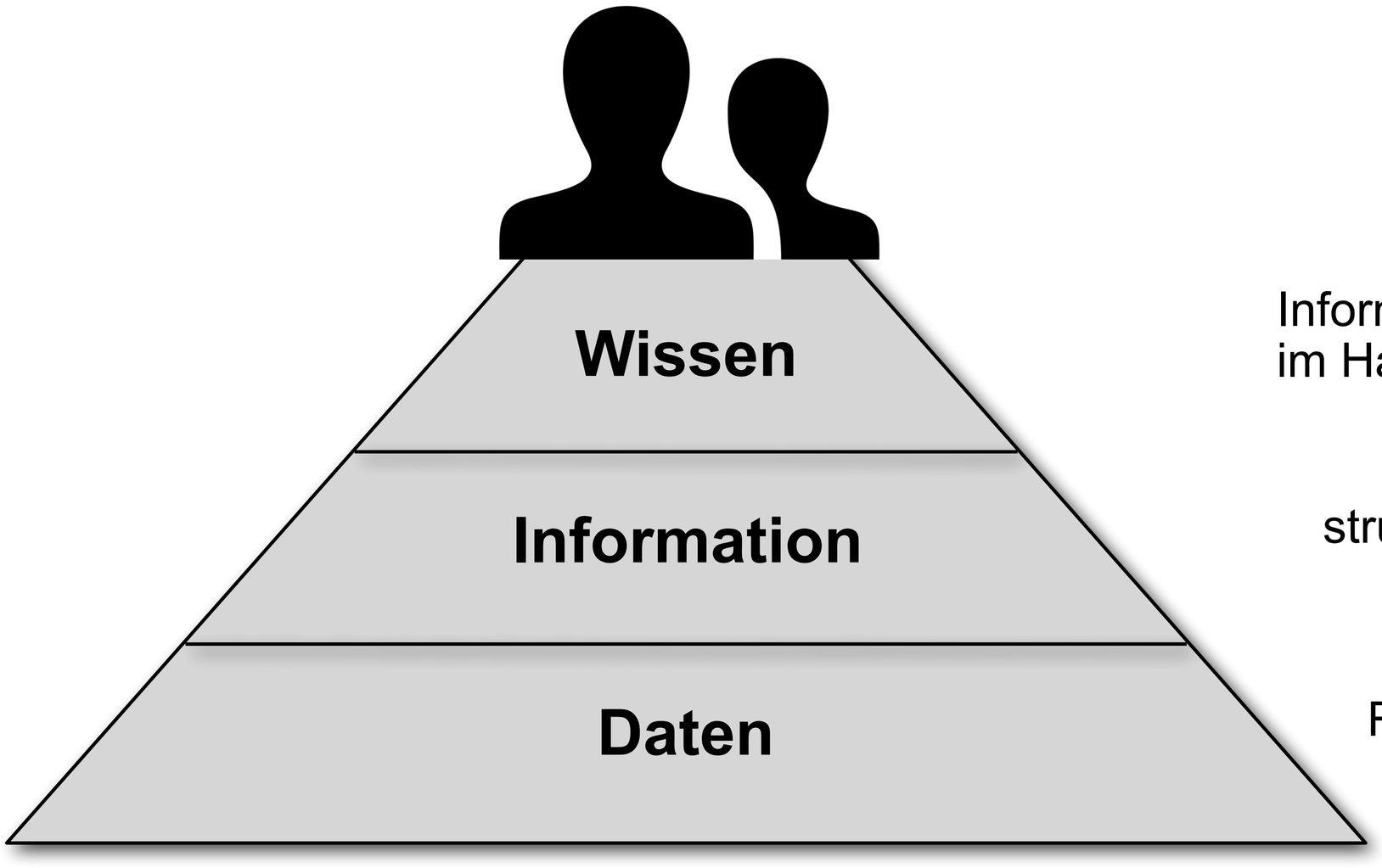
E. IT-gestütztes Wissensmanagement

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

A.3. Wissen - Begriff

Wissenspyramide



Informationen vernetzt,
im Handlungszusammenhang

strukturierte Daten

Rohmaterial

Darstellung angelehnt an „Wissenspyramide“ von Bernard Ladenthin, lizenziert unter Public domain über Wikimedia Commons

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

A.3. Wissen - Begriff

Wissen aus Sicht eines Praktikers

Wissen = Information im (praxisrelevanten) Handlungszusammenhang / Erfahrungskontext

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

A.3. Wissen - Bedeutung

Bedeutung von Wissen im Unternehmen

- Produktionsfaktor (zunehmende Bedeutung mit steigender Komplexität der Produktionsprozesse)
- Wettbewerbsfaktor (insb. in strategischer Hinsicht)
- Erfolgsfaktor im Übrigen:

Metapher zum Wissensstand in Unternehmen nach Covey:
In einem Fussballteam:

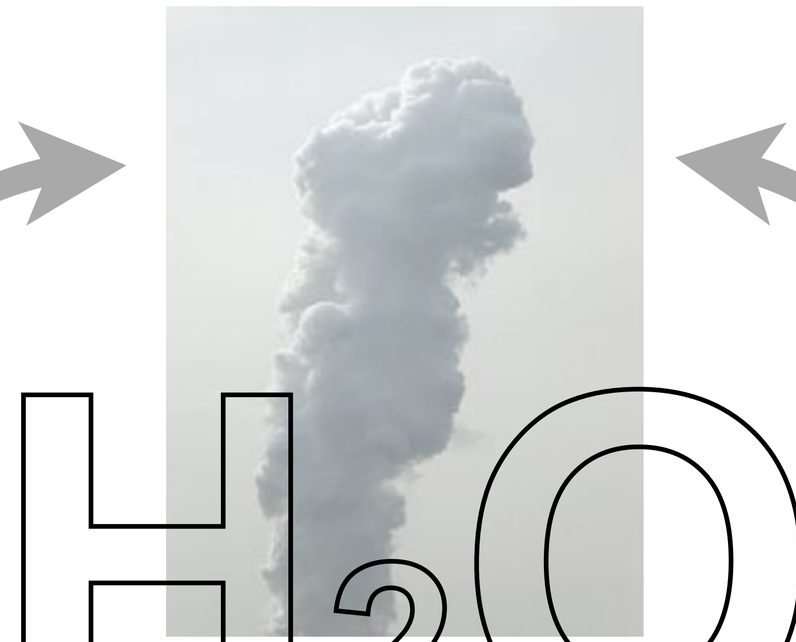
- wissen nur 4 Spieler, welches Tor ihr eigenes ist
- nur 2 Spielern ist das überhaupt wichtig
- nur 2 Spieler kennen ihre Position und wissen, was sie genau zu tun haben

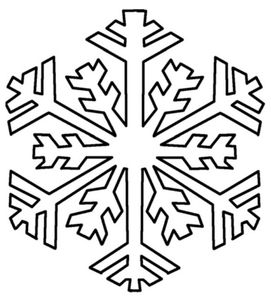
Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

A.3. Wissensarten

verschiedene „Aggregatszustände“ / Typen von Wissen

stillschweigendes, implizites Wissen





Daten,
Informationswissen

handlungsorientiertes
aber beschreibbares
Wissen

Darstellung nach Pircher, Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke 2010, S. 19 und 22

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

A.3. Wissen - Beschaffung

Wissensbeschaffung

Daten Informationen	Buchlektüre, Online-Recherche, Datenbankerwerb, statistische Erhebung, Aufzeichnung etc.
Handlungs-wissen	wie oben möglich, aber nur in Begleitung einer praktischen Übung, eines Seminars, eines Tests oder Experiments, etc.; *Gespräch*
implizites Wissen	Praxiserfahrung, Übung, Beobachtung

je nach Wissensform bedarf die Beschaffung unterschiedlicher Methoden, Mittel und Wege

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

1. Ziele und Konzeption der Lehrveranstaltung
2. Organisatorisches, Literatur
3. Wissen - Begriff
4. Wissensmanagement - Versuch einer Definition
5. Möglichkeiten und Grenzen des Wissensmanagements

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

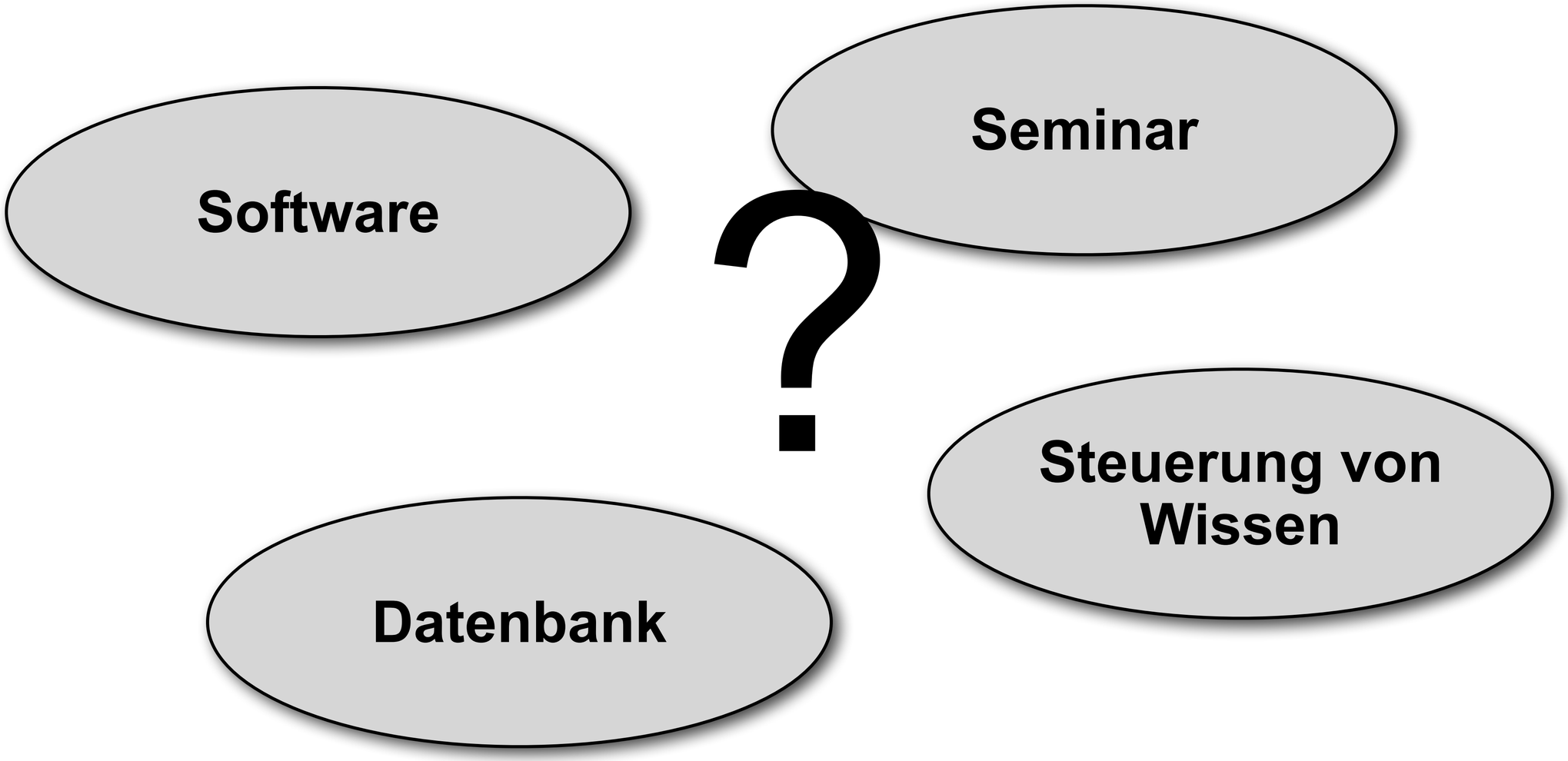
E. IT-gestütztes Wissensmanagement

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

A.4. Wissensmanagement - Definition

Was ist Wissensmanagement?



Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

A.4. Wissensmanagement - Definition

Begriff des Wissensmanagements in einer Organisation

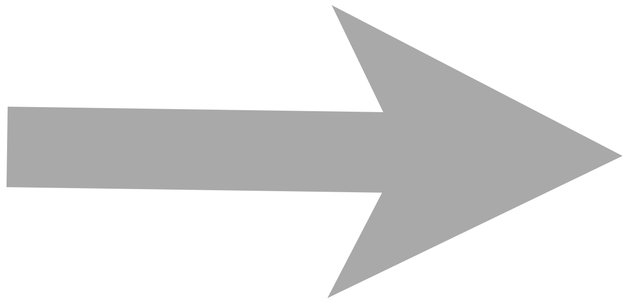
Wissensmanagement
=
Konzepte, Methoden und Werkzeuge zum Umgang mit Wissen
=
Gestaltung von Rahmenbedingungen für Mitarbeiter, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Wissen identifiziert, erworben, kommuniziert, entwickelt und verwendet wird, um Ziele der Organisation zu erreichen *

*) letzter Teil der Definition in Anlehnung an Pircher, Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke 2010, S. 29.

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

A.4. Wissensmanagement vs. IT

Ist Wissensmanagement ohne Computer vorstellbar?



Wissensmanagement ist weder mit IT identisch noch ist es erst mit dieser erstmalig vorgekommen!

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

1. Ziele und Konzeption der Lehrveranstaltung
2. Organisatorisches, Literatur
3. Wissen - Begriff
4. Wissensmanagement - Versuch einer Definition
5. Möglichkeiten und Grenzen des Wissensmanagements

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

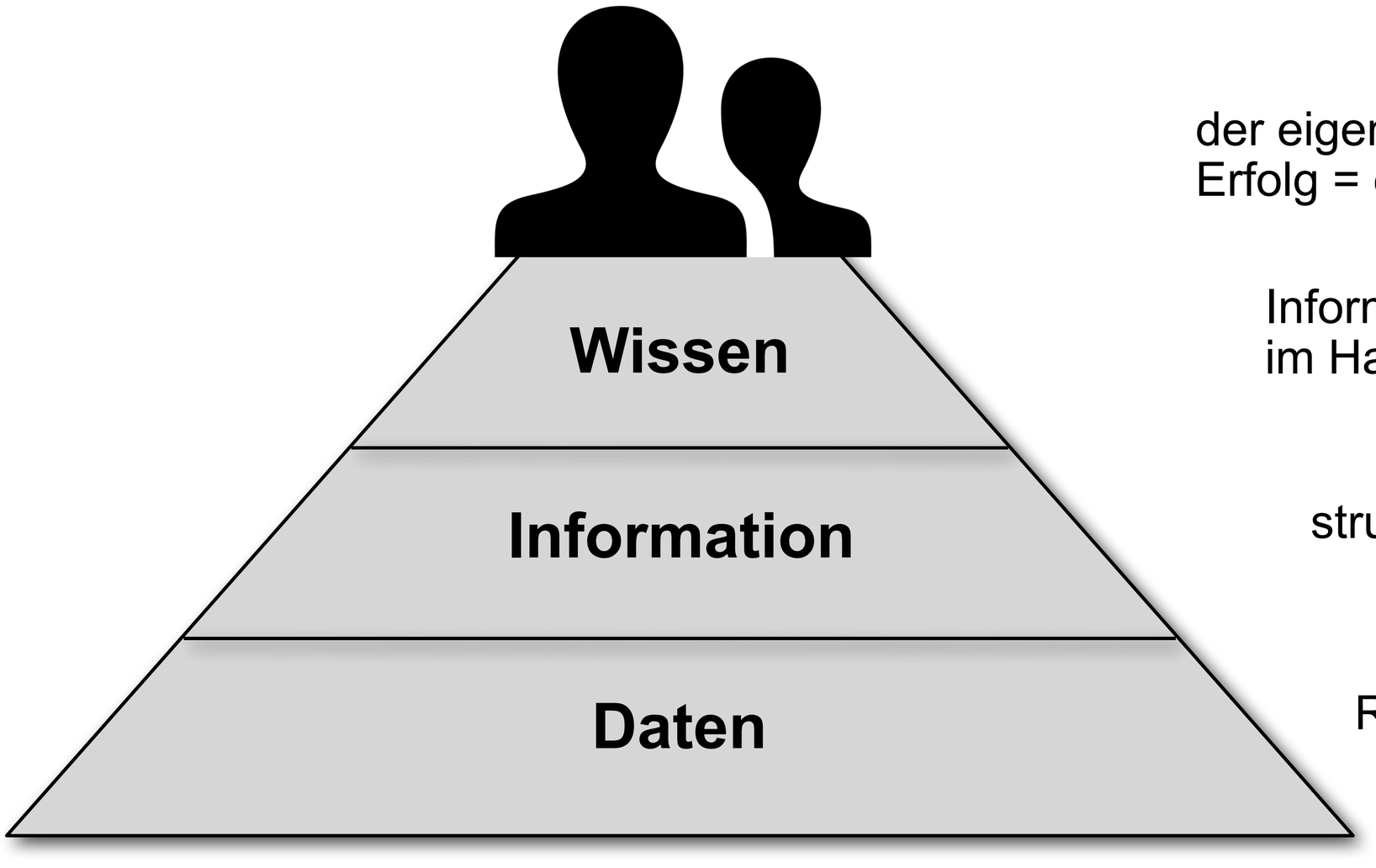
E. IT-gestütztes Wissensmanagement

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

A.5. Wissensmanagement - Möglichkeiten und Grenzen

Grenzen



der eigentliche Schlüssel zum Erfolg = der Mensch

Informationen vernetzt, im Handlungszusammenhang

strukturierte Daten

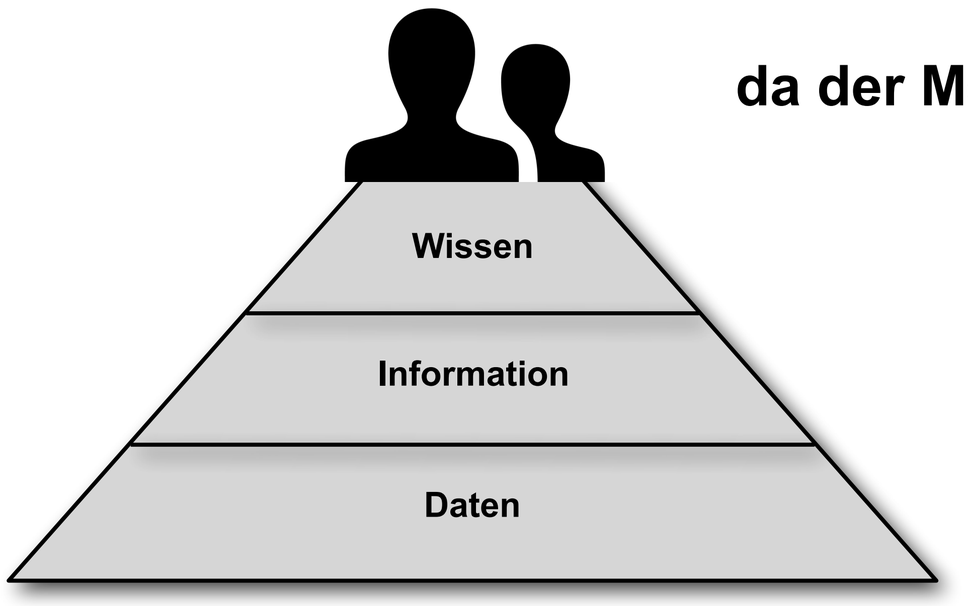
Rohmaterial

Darstellung angelehnt an „Wissenspyramide“ von Bernard Ladenthin, Lizenziert unter Public domain über Wikimedia Commons

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

A.5. Wissensmanagement - Möglichkeiten und Grenzen

Grenzen



da der Mensch immer die Schlüsselrolle spielt:

- Daten, Informationen an sich = kein Mehrwert

- auch Informationssysteme machen Daten und Informationen nicht zu Wissen (= lebendig)

- die besten Konzepte und organisatorischen Systeme führen nicht zwangsläufig zur Steigerung der gewinnbringenden Wissensnutzung

- die Wissensarbeit ist nicht wirklich direkt steuerbar!

Entscheidend sind letztlich die Organisationskultur und Bereitschaft der Menschen, ihr Wissen zu vermehren und zu teilen

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

A.5. Wissensmanagement - Möglichkeiten und Grenzen

Möglichkeiten für Organisationen

- Bewusstsein der Leitung ist erster Schritt zu zielführenden, wirksamen Maßnahmen
- durch (richtige) indirekte Steuerung (Motivation) geben Mitarbeiter ihr Wissen frei
- Unterstützung mit richtigen Werkzeugen möglich
- Erfolg bei Verbindung der persönlichen Ziele mit Zielen der Organisation im Wissensmanagement

Die Organisationskultur kann durchaus schrittweise zu einer Kultur des Wissens und dessen effektiver Nutzung entwickelt werden.

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

1. Ziele und Konzeption der Lehrveranstaltung
2. Organisatorisches, Literatur
3. Wissen - Begriff
4. Wissensmanagement - Versuch einer Definition
5. Möglichkeiten und Grenzen des Wissensmanagements

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

E. IT-gestütztes Wissensmanagement

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

B. Grundlagen des Wissensmanagements

1. Persönliches Wissensmanagement

2. Wissensmanagement in einer Organisation

C. E-Learning

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

E. IT-gestütztes Wissensmanagement

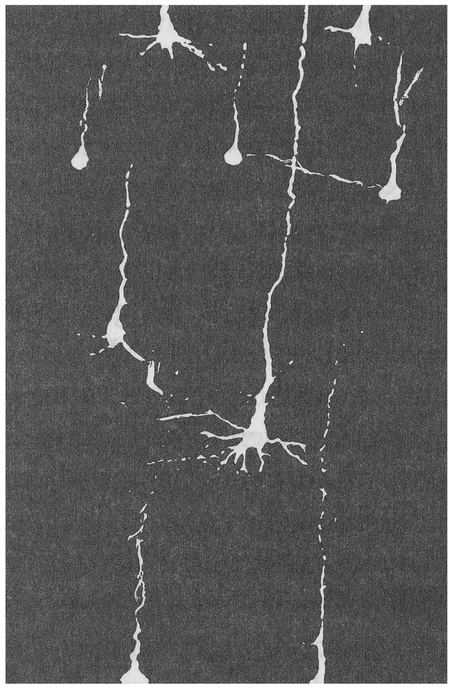
F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

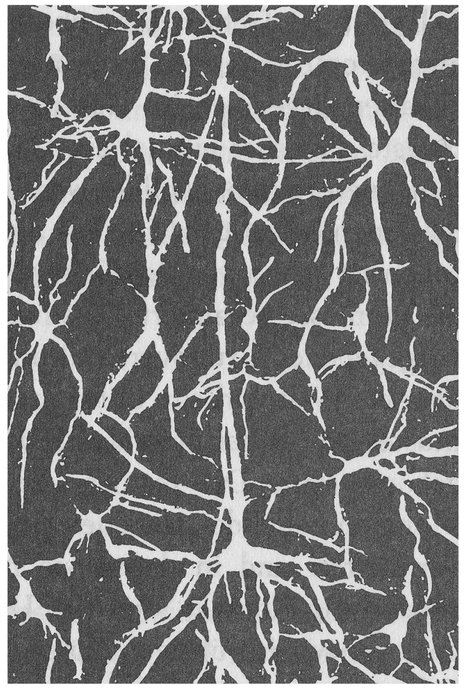
B.1. Persönliches Wissensmanagement

Gründe - Erkenntnisse aus der Hirnforschung

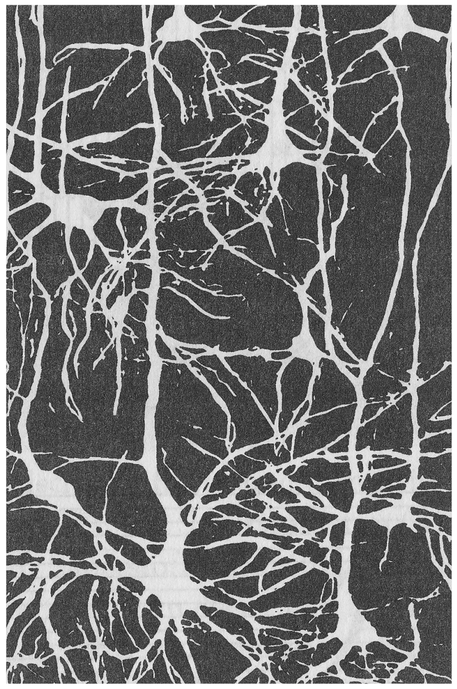
bei Geburt



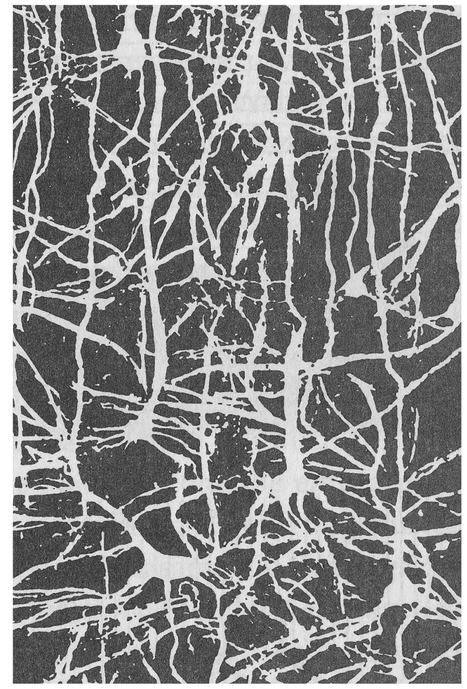
nach 3 Monaten



nach 15 Monaten



nach 3 Jahren



Keine signifikante Entwicklung der „Hardware“ nach dem 3 Lebensmonat!

Bilder aus Frederic Vester - Denken, Lernen, Vergessen, S. 40/41, 36. Aufl.

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

B.1. Persönliches Wissensmanagement

Ausgangssituation für persönlichen Umgang mit Wissen

Nur einen kleinen **Ausschnitt** der Umwelt können wir bewusst verarbeiten. Unsere **Auswahl** hängt von vielen Faktoren ab.

Gehirn speichert die **Wahrnehmung** mit ihrem **Kontext** und den begleitenden **Emotionen**.

Input: 1.000.000.000 bit/s → **Verarbeitung: 100 bit/s** → **Anreicherung: 10.000.000 bit/s**

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

B.1. Persönliches Wissensmanagement

Ausgangssituation für persönlichen Umgang mit Wissen

Nur einen kleinen **Ausschnitt** der Umwelt können wir bewusst verarbeiten. Unsere **Auswahl** hängt von vielen Faktoren ab.

Gehirn speichert die **Wahrnehmung** mit ihrem **Kontext** und den begleitenden **Emotionen**.

Verarbeitung der Wahrnehmung hängt vom **Vorwissen** und den **Emotionen** ab.

Aus der so verarbeiteten Wahrnehmung konstruieren wir unser **Weltbild**. Dieses gibt **Möglichkeiten** für unsere Gedanken und Handlungen vor.

Diese Möglichkeiten können wir dennoch **verändern** (bewusst oder unbewusst, systematisch oder unsystematisch).

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

B.1. Persönliches Wissensmanagement - Lernen?

Was bedeutet „Lernen“?

Lernen

=

absichtlicher oder beiläufiger Erwerb von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

B.1. Persönliches Wissensmanagement - Lernen?

Ein Blick auf die Lernbiologie - Lernkanäle

hören	nur bei wenigen Menschen ausgeprägt; max. 5-10 %
lesen	manchmal etwas effizienter; max. 5-15%
sehen (Bild)	von passiven Lernkanälen das effizienteste; bis 20 %
selbst nachmachen	eigene Interaktion, praktische Umsetzung der zu lernenden Fähigkeit bringt bis zu 80 % Erfolgsrate!

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

B.1. Persönliches Wissensmanagement - Gedächtnis

Ultrakurzzeit-, Kurzzeit- und Langzeitgedächtnis

UKZG	KZG	LZG
• maximal wenige Sekunden • nur sofort nach Aufnahme einer Information	• nicht mehr als eine Minute • bewusste Verarbeitung möglich	• auch über Jahre möglich • insbesondere für den Abruf

Football-Experiment und seine Bedeutung für das Lernen!

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

B.1. Persönliches Wissensmanagement

Das Prinzip der goldenen 7

spontane Aufnahme	maximal 7 Elemente wegen Gehirnkapazität (theoretischer Wert!)
Aufnahme in der Praxis	durchschnittlich 3-4, selten 5 Elemente!

Komplexität können wir nur bewältigen, wenn komplexe Wissensbereiche für die Analyse und Aufnahme ins Gedächtnis in kleine Stücke zerlegt und anschließend wieder zusammengefügt werden!

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

B.1. Persönliches Wissensmanagement

ausgewählte Methoden

Suchstrategien	gegenwärtige Frustrationsquelle = Datenüberflutung
persönliche WissensDB	„externer Speicher“ mit meinem Kern- und Spezialwissen
Eisenhower-Matrix	erleichtert das Zeitmanagement
mind mapping	„Wissenslandkarten“ helfen beim Strukturieren (ähnlich: concept map)

usw. …

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

B.1. Persönliches Wissensmanagement

Eisenhower-Matrix

	unwichtig	**wichtig**
dringend	refer	act
nicht dringend	trash	file

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

B.1. Persönliches Wissensmanagement

Kategorisieren und Klassifizieren - Regeln

K	Klassifikationsprinzip
L	Logik
A	Anwendung
S	Systematik
S	Sparsamkeit
E	Einprägsamkeit

Auf jeden Fall muss die Klassifikation logisch, nützlich und ergonomisch sein!

Darstellung nach Pircher, Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke 2010, S. 90

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

B. Grundlagen des Wissensmanagements

1. Persönliches Wissensmanagement

2. Wissensmanagement in einer Organisation

C. E-Learning

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

E. IT-gestütztes Wissensmanagement

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

B.2. Wissensmanagement in einer Organisation

Bedeutung

- Optimierung des Einsatzes von Ressourcen;
- Schaffung von technologischem Wettbewerbsvorsprung
- Ermöglichung des Lernens und der Entwicklung von Fähigkeiten durch Mitarbeiter - andernfalls keine Nutzung der Wissenspotenziale, insb. der hoch qualifizierten Mitarbeiter
- Identifikation von Veränderungen und Reaktionsmöglichkeiten auf veränderte Umstände
- bewusste(re) Anpassung

Insbesondere in einem dynamischen, sich verändernden Umfeld ist Wissensmanagement ein entscheidender Erfolgsfaktor!

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

B.1. Wissensmanagement - Gefahren des Nichtwissens

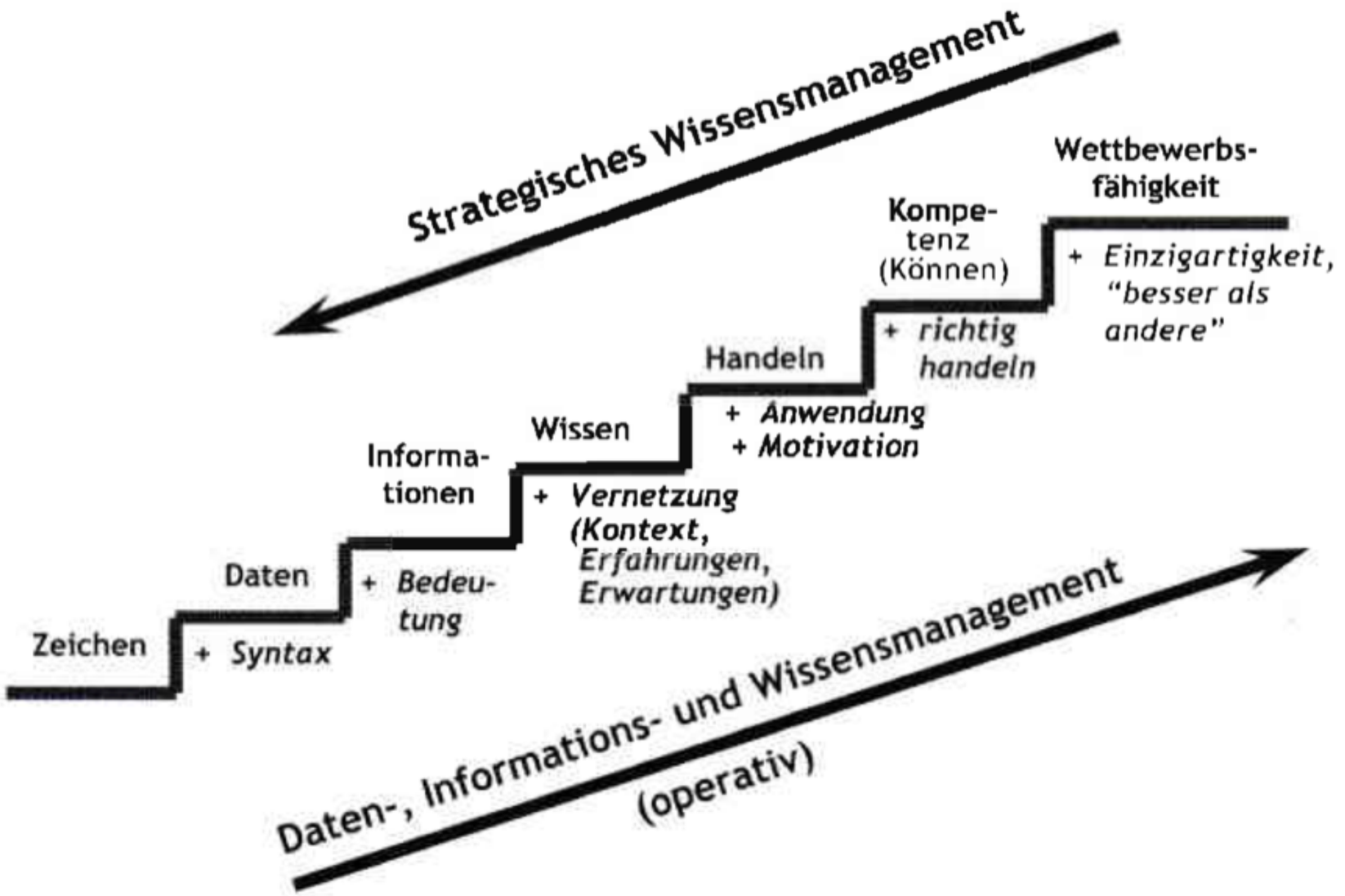
	bewusst	**unbewusst**
Wissen	ich weiß, was ich weiß (0RN)	ich weiß nicht, was ich weiß (2RN)
Nichtwissen	ich weiß, was ich nicht weiß (1RN)	ich weiß nicht, was ich nicht weiß (3RN)
fehlendes Prozesswissen	ich weiß nicht, wie ich herausfinden kann, was ich nicht weiß (4RN)	
Meta-Unwissen	ich weiß nicht, dass es diese Tabelle gibt (5RN)	

Darstellung nach Pircher, Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke 2010, S. 32

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

B.2. Wissensmanagement in einer Organisation

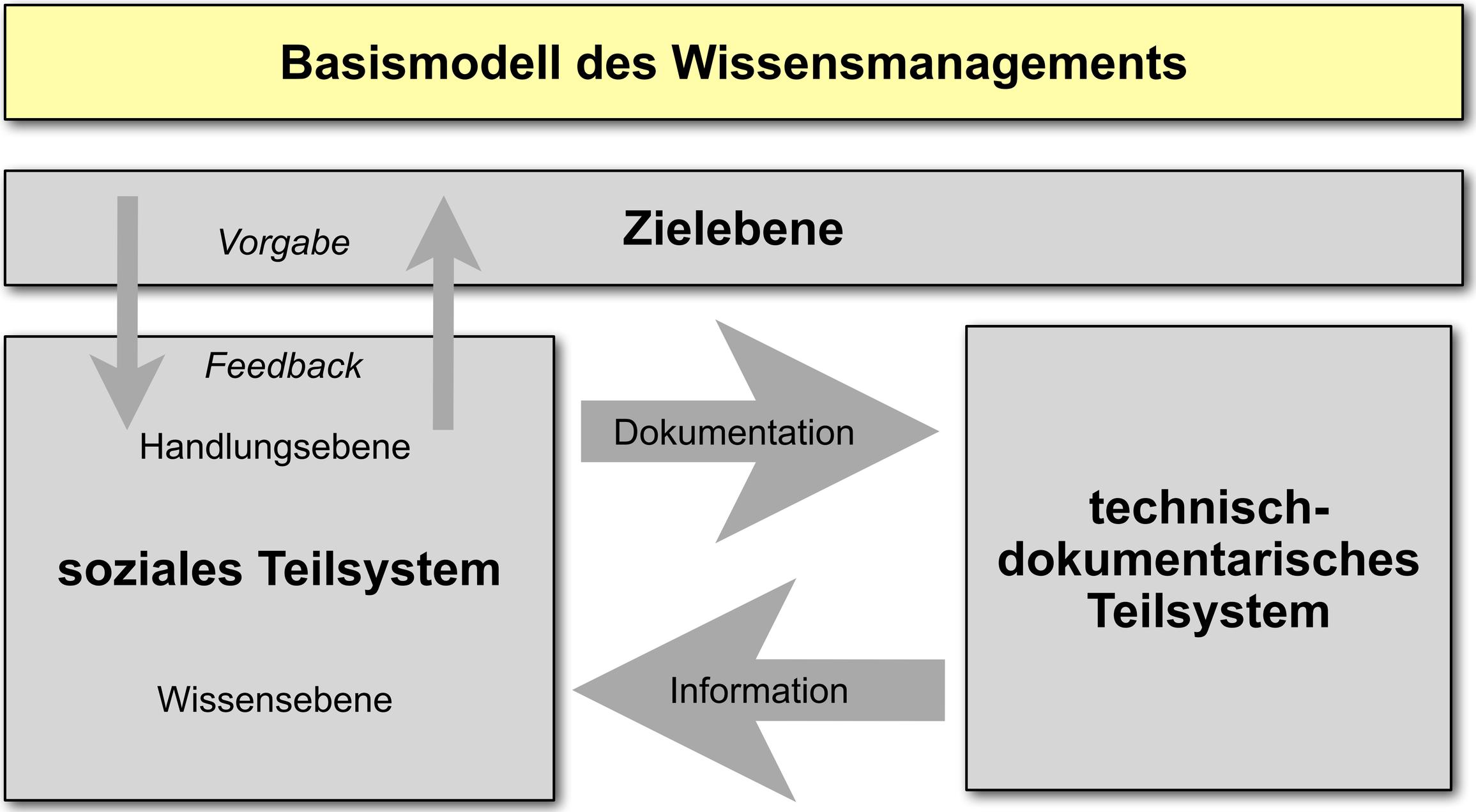
Wissenstreppe und Wissensmanagement



Vgl. North, Wissensorientierte Unternehmensführung, S. 32.

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

B.2. Wissensmanagement in einer Organisation

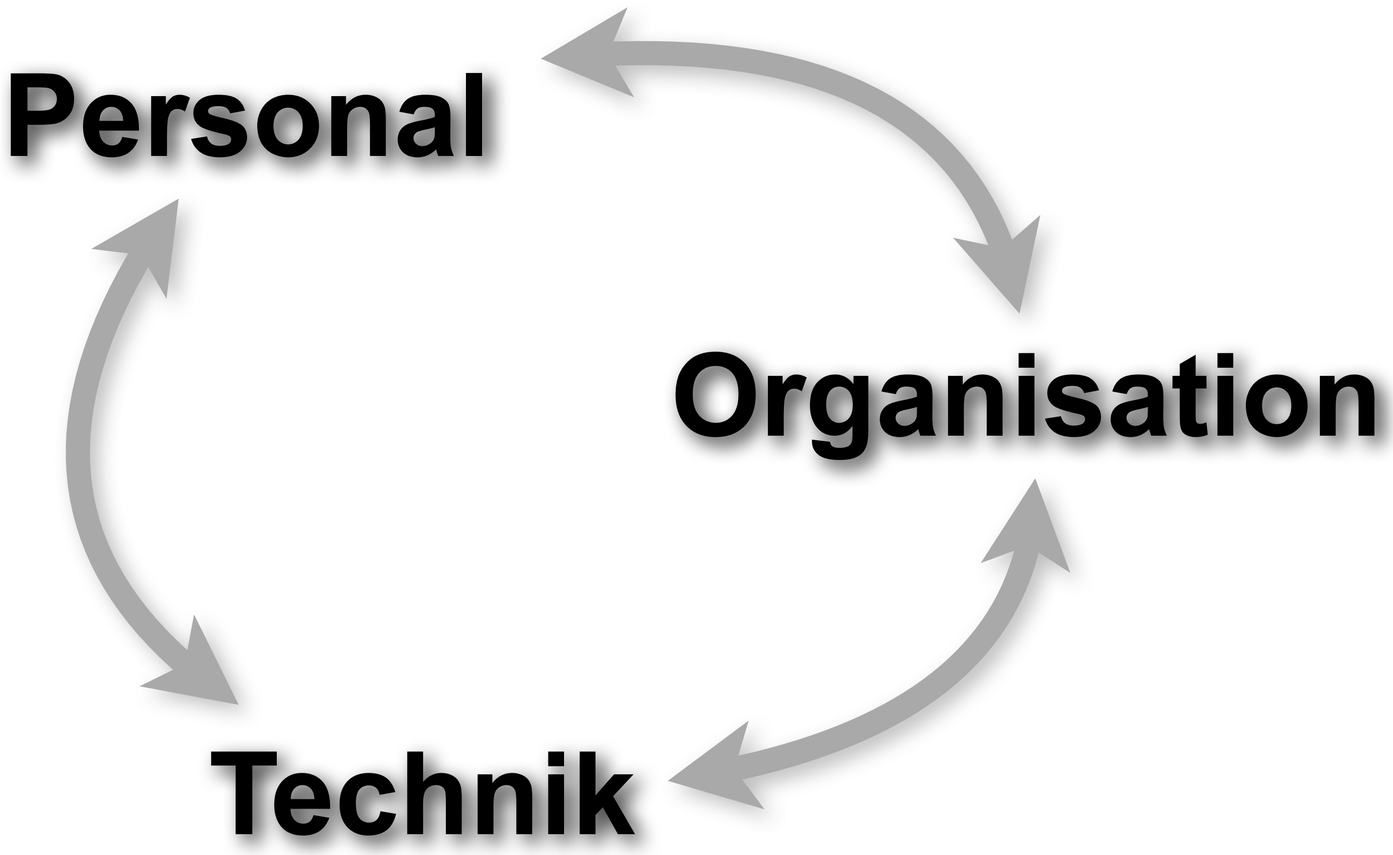


Darstellung nach Pircher, Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke 2010, S. 24

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

B.2. Wissensmanagement in einer Organisation

ganzheitlicher Ansatz



Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

B.2. Wissensmanagement in einer Organisation

einzelne Prozesse des Wissensmanagements

- **Wissensidentifikation** - vorhandenes Wissen erkennen und transparent machen
- **Wissenserwerb** - Wissen wird extern und intern beschafft
- **Wissenserfassung** - das nicht erfasste Wissen wird greifbarer gemacht
- **Wissenskommunikation** - Wissen wird auf verschiedenen Kanälen geteilt
- **Wissensentwicklung** - mit Kreativität fördernden Methoden wird neues Wissen generiert

Vgl. auch Pircher, Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke 2010, S. 29/30.

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

B.2. Wissensmanagement in einer Organisation

Kommunikationsziele vs. Medien

Fakten vermitteln	Medien mit „Verkörperung“ der Information - einfach, Qualitätssicherung und Dokumentation möglich
Sachverhalt klären	Interaktivität zwischen Personen zur Klärung von Missverständnissen notwendig
neue Idee entwickeln	Kreativitätswerkzeuge im Gruppentreffen; Kombination mit einem elektronischen Medium (Wiki, Forum) optimal
Verhalten verändern	regelmäßige Schulung (persönlich / elektronisch); besser aber persönliche Interaktion, eventuell in einer Gruppe

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

B.2. Wissensmanagement in einer Organisation

Hindernisse

Organisations-struktur	die Struktur und Kultur im Unternehmen führen dazu, dass Wissen nicht geteilt wird und es bestehen Grenzen für die Wissensnutzung
falsches Anreizsystem	das Beurteilungs- und Vergütungssystem fördert Wissenserwerb sowie dessen Einsatz und Teilung **nicht**
fehlende Prozesse	effiziente Prozesse und auch **Werkzeuge** für Wissensarbeit **fehlen** (auch keine, falsche oder lückenhafte IT)
falsches Verständnis	Wissen wird mit Information verwechselt und deshalb nur „auf Halde“ aufbewahrt

Vgl. North, Wissensorientierte Unternehmensführung, S. 115-154.

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

B.2. Wissensmanagement in einer Organisation

Möglichkeiten der Förderung

- **positive Rahmenbedingungen** (Leitbild, Unternehmensführung, Anreizsysteme)
- **klare Spielregeln**, die Wissensaufbau und -nutzung begünstigen (Wissensmarkt?)
- **effiziente Prozesse und Strukturen** (Träger und Medien werden sorgfältig und zum Unternehmen passend ausgewählt)

das Zusammenspiel richtiger Führungs- und Unternehmenskultur, klarer Spielregeln und effizienter Werkzeuge entscheidet über den Erfolg!

Vgl. North, Wissensorientierte Unternehmensführung, S. 253-259.

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

B.2. Wissensmanagement in einer Organisation

Wege der Umsetzung (eine Auswahl)

Interessens-Cluster	Menschen unabhängig von Hierarchie und Funktion, innerhalb und außerhalb der Organisation vernetzen
Push- und Pull	zentrale (traditionelle) Verteilung von Informationen von oben (*push*) mit benutzerspezifischer (*pull*) ergänzen
Leuchtturm	von unterschiedlichen Ansätzen in unterschiedlichen Bereichen der Organisation die besten sichtbar machen

...helfen bei der Implementierung von Wissensmanagement.

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

B. Grundlagen des Wissensmanagements

1. Persönliches Wissensmanagement

2. Wissensmanagement in einer Organisation

C. E-Learning

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

E. IT-gestütztes Wissensmanagement

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

1. Das Lernen im Allgemeinen
2. Begriff des E-Learning
3. Einzelne Formen des E-Learning
4. Vorteile des E-Learning
5. Verhältnis zwischen E-Learning und Wissensmanagement

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

E. IT-gestütztes Wissensmanagement

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

C.1. E-Learning - das Lernen im Allgemeinen

Was bedeutet „Lernen“?

Lernen

=

absichtlicher oder beiläufiger Erwerb von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

1. Das Lernen im Allgemeinen
2. Begriff des E-Learning
3. Einzelne Formen
4. Vorteile
5. Verhältnis zwischen E-Learning und Wissensmanagement

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

E. IT-gestütztes Wissensmanagement

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

C.2. E-Learning - Begriff

Was ist E-Learning?

E-Learning

(auch computergestütztes oder multimediales Lernen)

=

Lehr- und Lernprozesse, die durch digitale Medien oder Werkzeuge unterstützt werden.

Das E-Learning ist in der Regel interaktiv und multimedial, wobei die Möglichkeiten dieser Medien für unterschiedliche Aufnahmekanäle des Menschen genutzt werden (können).

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

1. Das Lernen im Allgemeinen
2. Begriff des E-Learning
3. Einzelne Formen
4. Vorteile
5. Verhältnis zwischen E-Learning und Wissensmanagement

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

E. IT-gestütztes Wissensmanagement

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

C.3. E-Learning - Formen

Lernformen

traditionelles Lernen

- Buch
- Skript
- Vorlesung / Frontalunterricht
- Übungsbuch

usw.

virtuelles Lernen

- *content sharing*
- *community*
- *web based collaboration*
- virtuelles Klassenzimmer

usw.

blended learning

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

1. Das Lernen im Allgemeinen
2. Begriff des E-Learning
3. Einzelne Formen
4. Vorteile
5. Verhältnis zwischen E-Learning und Wissensmanagement

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

E. IT-gestütztes Wissensmanagement

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

C.4. E-Learning

Überblick über die wichtigsten Vor- und Nachteile

Vorteile

- über Netz standortunabhängig
- hoher Grad an Interaktion möglich
- weitgehend individuell
- kostengünstig

Nachteile

- Akzeptanzprobleme
- teilweise viel Selbstdisziplin erforderlich
- menschlicher Partner fehlt

Entscheidend: schlüssiges Konzept, Inhalte und Qualität - nicht Mode, Originalität oder trendige Technologie!

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

1. Das Lernen im Allgemeinen
2. Begriff des E-Learning
3. Einzelne Formen
4. Vorteile
5. Verhältnis zwischen E-Learning und Wissensmanagement

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

E. IT-gestütztes Wissensmanagement

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

C.4. E-Learning vs. Wissensmanagement

Gegenüberstellung

E-Learning

Wissens-management

Lernen = Wissen erwerben!

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

1. Das Lernen im Allgemeinen
2. Begriff des E-Learning
3. Einzelne Formen
4. Vorteile
5. Verhältnis zwischen E-Learning und Wissensmanagement

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

E. IT-gestütztes Wissensmanagement

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

1. Überblick
2. Wissensbeschaffung
3. Speicherung - Informationsmanagement
4. Strukturierte Ideenfindung - Beispiel: *mind mapping*

E. IT-gestütztes Wissensmanagement

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

D.1. Methoden, Techniken, Werkzeuge

Überblick...

- **Planungsmethoden**
  - Wissensaudit
  - Knowledge Intensity Portfolio
  - Knowledge Management Profile
  - Knowledge Asset Road Map
- **Repräsentationsmethoden**
  - Knowledge Maps
  - Ontologien
  - Geschäftspr
  - Knowledge M
- **Kreativitätsmet**
  - Intuitive Methoden
  - Diskursive Methoden
- **Methoden der Wissensförderung**
  - Lessons Learned
  - Best Practice Sharing
- **Dialogische Verfahren**
  - Story Telling
  - Barcamp
  - Knowledge-Café
  - Wissenszirkel
  - Triadengespräch
  - Wissenswerkstatt
- **Methoden der Organisation**

kann man leicht verlieren...

- Groupwaresysteme
  - Kommunikationssysteme
  - Kollaborationssysteme
  - Koordinationssysteme
- Social Software
  - Wikis
- Inhaltsorientierte Systeme
  - Dokumentenmanagementsysteme
  - Vertragsmanagementsysteme
  - Content-Management-Systeme
  - Learningcontentmanagementsysteme
  - Portalsysteme
  - Lernmanagementsysteme
- Systeme der künstlichen Intelligenz
  - Expertensysteme
  - Agentensysteme
  - Text-Mining-Systeme

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

1. Überblick
2. Wissensbeschaffung
3. Speicherung - Informationsmanagement
4. Strukturierte Ideenfindung - Beispiel: *mind mapping*

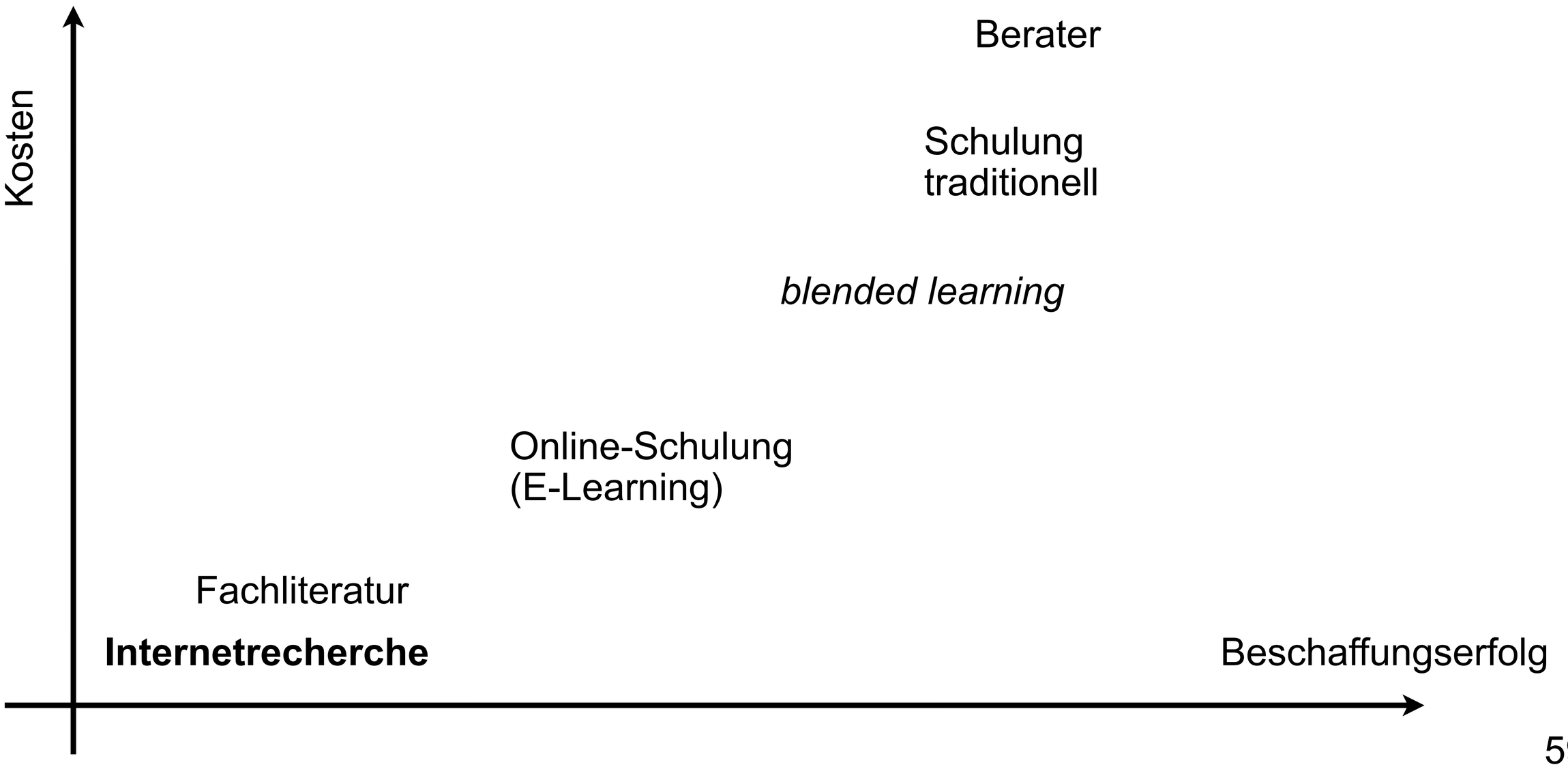
E. IT-gestütztes Wissensmanagement

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

D.2.a. Wissensbeschaffung

Kosten-Nutzen-Relation bei Wissensbeschaffung



Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

D.2.b. Wissensbeschaffung - Recherche

Grenzen der Internetrecherche (insb. über Suchmaschine)

- extreme Mengen an Informationen, die nur zu einem Bruchteil relevant sind
- **Auffindbarkeit hängt von der Verwendbarkeit im Allgemeinen oder für andere ab - nicht zwingend für mich!**
- zusätzlicher Aufwand für Prüfung der Verlässlichkeit
- temporäre Verfügbarkeit der Seiten (nicht mal Permalink wirklich sicher)
- Aktualität (Verzug)

besonders empfehlenswert für „irgendeine Information“, nicht für „die Information“

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

D.2.b. Wissensbeschaffung - Internet

Herausforderungen des Internets

Aktuell sind einige erstaunliche Erscheinungen zu beobachten:

- Algorithmen bestimmen die verfügbaren / sichtbaren Informationen
- soziale Netzwerke und Bots bestimmen die Filterung der Informationen (Informationsblasen / Filterblasen!)
- „fake news“
- Robots beeinflussen demokratische Wahlen? Trolle?

Nicht vergessen: Algorithmen dienen Geschäftsmodellen oder Interessen derjenigen, die sie einsetzen - nicht dem Internetnutzer!

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

D.2.b. Wissensbeschaffung - Recherche

Funktionsweise von Suchmaschinen

sowie allgemein: aller Systeme für *information retrieval*

- Deskriptoren (Verschlagwortung)
- Indexierung (manuell oder automatisch)
- Operatoren (AND, OR, NOT), auch für Kontext (Sprachmerkmale, Informationsklassen, z. B. Dateityp)
- Wortstammsuche, *truncation* oder Sternchen-Suche
- der mysteriöse google-Algorithmus: *PageRank / Hummingbird*

die Sucheffektivität kann mit Wissen über die eingesetzte Technik erhöht werden

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

D.2.b. Wissensbeschaffung - Recherche

Operatoren und Werkzeuge für die google-Suche

Symbol	Anwendung
-	Wörter entfernen - Beispiel: **`jaguar geschwindigkeit -auto`**
	Wörter verbinden Beispiel: **`Mund-zu-Mund-Beatmung`**
„“	exakte Übereinstimmung - Beispiel: **`"imagine all the people"`**
*	Platzhalter - Beispiel: **`"wer den * nicht ehrt, ist des * nicht wert"`**
OR	alternativer Begriff - Beispiel: weltmeisterschaft ort 2014 OR 2018
site:	Ergebnisse aus bestimmten Seiten - Beispiele: olympiade site:zeit.de

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

D.2.b. Wissensbeschaffung - Recherche

Recherche vs. „googeln“

Anforderungen an eine zielgerichtete Wissensbeschaffung im Internet

Voraussetzungen

- hinreichende Klärung des Informationsbedarfs;
- Verwendung von durchdachten Abfragekriterien (Begriff, Operator)

Anforderungen

- Ergebnis präzise (hoher Anteil relevanter Ergebnisse)
- Ergebnis möglichst vollständig
- Dokumentation (= nicht Bürokratie, sondern Nachvollziehbarkeit!)

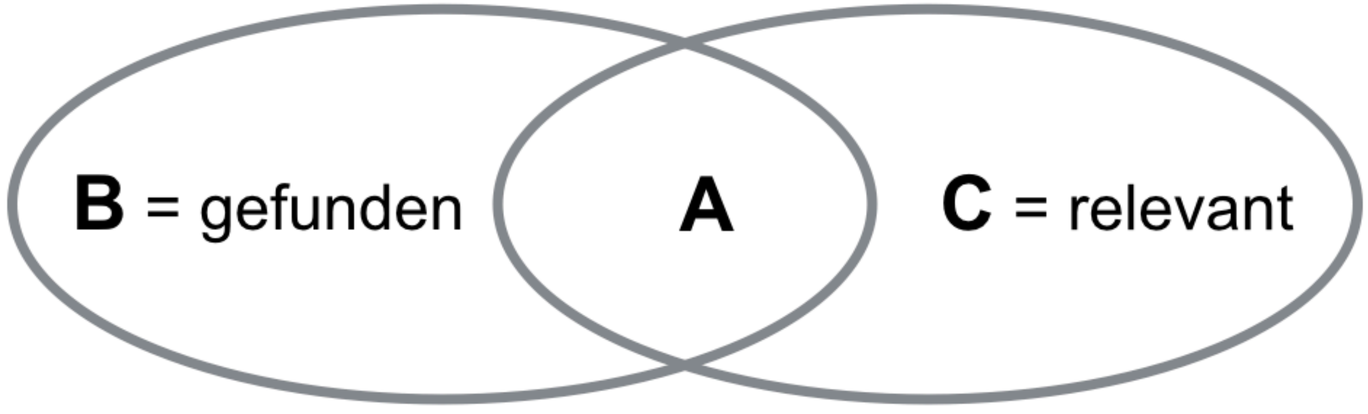
Möglichkeiten bleiben ungenutzt, wenn Vorgehensweise nicht durchdacht und nicht nachprüfbar!

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

D.2.b. Wissensbeschaffung - Recherche

Anforderungen an information-retrieval-System im Detail

nicht gefunden und nicht relevant = **D**



Vollständigkeit = A / C

Präzision = A / B

Ziel ist ein möglichst vollständiges und präzises Ergebnis!

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

D.2.b. Wissensbeschaffung - Recherche

Recherche vs. „googeln“

Anforderungen an eine zielgerichtete Wissensbeschaffung im Internet

Schritt	Beschreibung
Vorüberlegung	hinreichende Klärung des Informationsbedarfs - was suche ich?
Festlegung von Begriffen und Operatoren	Begriff1 OR Begriff2 Begriff1 AND Begriff2 AND NOT Begriff3
Durchsicht der Ergebnisse	Überprüfung der Relevanz und Einschätzung der Vollständigkeit
Korrekturen	falls erforderlich, erneute Suche mit optimierten Begriffen / Operatoren
Auswertung und Dokumentation	Erfassung der relevanten Ergebnisse in einer nachvollziehbaren Form

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

1. Überblick
2. Wissensbeschaffung
3. Speicherung - Informationsmanagement
4. Strukturierte Ideenfindung - Beispiel: *mind mapping*

E. IT-gestütztes Wissensmanagement

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

D.3. Wissensspeicherung

Wissensspeicherung im Wandel

Herausforderung bleibt immer die gleiche!

- wie wird das Wissen aufbereitet und gespeichert?
- nicht nur Information sondern auch **Wissen** speichern!
- wie finde ich Wissen wieder? (gegenwärtig insb. Falle Google-Prinzip!)

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

D.3. Wissensspeicherung

Hauptaufgabe der Informationsspeicherung: Auffindbarkeit!

Mögliche Ansätze:
- Volltextindizierung / Volltextsuche
- Metadaten / Verschlagwortung
- hierarchische Sortierung („Baumstruktur“, B-Bäume etc.)
- chronologisch
- andere, individuelle Ansätze

Welcher ist der beste?

Keiner! Nur die Vielfalt der Wege bietet beste Ergebnisse!

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

1. Überblick
2. Wissensbeschaffung
3. Speicherung - Informationsmanagement
4. Strukturierte Ideenfindung - Beispiel: *mind mapping*

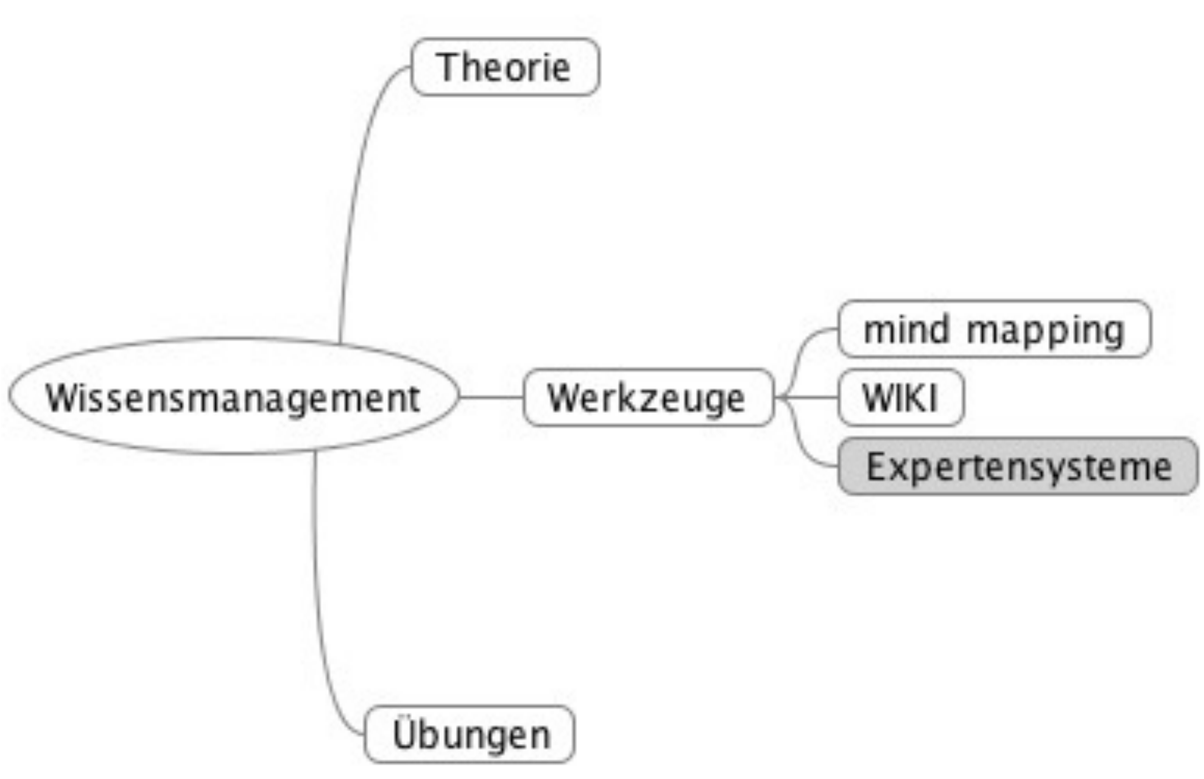
E. IT-gestütztes Wissensmanagement

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

D.4. Strukturierte Ideenfindung

Beispiel einer Technik: *mind mapping*



Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

1. Überblick
2. Wissensbeschaffung
3. Speicherung - Informationsmanagement
4. Strukturierte Ideenfindung - Beispiel: *mind mapping*

E. IT-gestütztes Wissensmanagement

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

E. IT-gestütztes Wissensmanagement

1. EDV-Instrumente des Wissensmanagements - Überblick
2. Expertensysteme
3. Wissensmanagement mit Internet und Intranet
4. Exkurs: rechtliche Fallstricken

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

E.1. EDV-Instrumente - Überblick

Lösungen für Informationsmanagement

Datenbank	DMS	CMS
• Erfassung von Datensätzen - insb. Zahlen oder Text • effizienter Abruf strukturierter Daten möglich	• Verwaltung von Dokument-beständen • von simplen Dateiablagen zu Workflow-Management	• Verwaltung von Inhalten • kann verschiedene Medien erfassen • meist für das WWW

Werkzeuge für den Umgang mit Informationen existieren bereits lange und sind meist recht ausgereift

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

E.1. EDV-Instrumente des Wissensmanagements

Einsatz der Werkzeuge für Wissensmanagement

- Datenbank
- DMS
- CMS
- Groupware etc.

→

+ Konzeption
+ Prozesse
+ Menschen
=
Wissens-
management

Wissensmanagement ist kein Gegenteil sondern richtiger Einsatz der bereits bekannten Werkzeuge

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

E. IT-gestütztes Wissensmanagement

1. EDV-Instrumente des Wissensmanagements - Überblick
2. Expertensysteme
3. Wissensmanagement mit Internet und Intranet
4. Exkurs: rechtliche Fallstricken

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

E.2. IT-gestütztes Wiss.Management - Expertensysteme

transferierbares vs. nicht transferierbares Wissen

IT-System

KI

transferierbares Wissen

nicht transferierbares Wissen

menschliche Interaktion

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

E.2. IT-gestütztes Wiss.Management - Expertensysteme

notwendige Merkmale eines Expertensystems

Ein sinnvoll einsetzbares Expertensystem muss:

- von der **praktischen Problemlage** einer Wissensdisziplin ausgehen,
- der logischen **Struktur** des zu bewältigenden Problems folgen,
- die **Antwort** des Experten gründlich **vorbereiten**, deren Findung effizient unterstützen,
- die Beantwortung der konkreten Frage **dem Experten** aber **überlassen**!
- für **Erweiterungen** und weitergehende Lösungssuche offen sein.

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung

B. Grundlagen des Wissensmanagements

C. E-Learning

D. Einzelne Methoden, Techniken und Werkzeuge

E. IT-gestütztes Wissensmanagement

1. EDV-Instrumente des Wissensmanagements - Überblick
2. Expertensysteme
3. Wissensmanagement mit Internet und Intranet
4. Exkurs: rechtliche Fallstricken

F. Konzepte, Kernschritte und Checklisten

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

E.3. Wissensmanagement mit Internet und Intranet

Beispiellösungen

Portal	fasst alle Technologien und Systeme über Schnittstellen in einer Webanwendung zusammen
Diskussions-forum	ermöglicht standortunabhängige Diskussion über eine simple Forum-Plattform
Wiki	ein im Hinblick auf Gestaltungsmöglichkeiten abgespecktes CMS, dafür viel einfachere Bedienung
etc.	DMS, CMS, ECM und andere Werkzeuge - ebenfalls möglich

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

E.3. Wissensmanagement mit Internet und Intranet

Wiki

Vorteile

- einfach und schnell
- flexibel
- dennoch leistungsfähig (Versionierung, automatische Erfassung von Metadaten etc.)
- keine Anforderungen an Software und Hardware
- usw.

Nachteile

- Motivation der Nutzer zur aktiven Teilnahme notwendig
- flache Struktur + viele Inhalte = mitunter schlechte Auffindbarkeit
- viele Autoren = Chaos möglich

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

E.4. Urheberrecht und Schutz digitaler Inhalte

Rechtliche Fallen im Internet

Beim Einsatz digitaler Inhalte sind folgende rechtliche Rahmenbedingungen zu beachten:

- Urheberrecht der benutzten Inhalte ist zu beachten:
  - Bilder aus dem und im Internet,
  - Inhalte im Intranet (!) - Beispiel: Pressespiegel
- Wettbewerbsrecht (wie kann ich auf andere verweisen?),
- Datenschutzrecht,
- Telekommunikationsrecht (Impressum usw.)

Werden rechtliche Vorgaben missachtet, drohen Schadensersatzansprüche, Klagen, Abmahnungen etc.

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

F. Konzepte, Checklisten

Einführung von Werkzeugen des Wissensmanagements

Bestandsaufnahme	Aktueller Zustand? Welche Probleme oder Verbesserungs-potenziale beim Umgang mit Wissen bestehen?
Ziele	Was beim Umgang mit Wissen soll konkret verbessert bzw. erreicht werden?
Wissensprozesse	Welche Wissensprozesse müssen dafür optimiert, geändert, unterstützt werden?
Methoden	Welche Methoden, Wege, Ansätze können dafür nützlich sein?
Massnahmen	Welche konkreten Maßnahmen / Werkzeuge sind einzusetzen?

Prof. Dr. iur. Wojciech Lisiewicz
Hochschule Schmalkalden
E-Mail: w.lisiewicz@hs-sm.de

F. Konzepte, Checklisten

Erfolgsfaktoren

ganzheitlicher und evolutiver Ansatz	alle Wissensebenen und -zustände müssen berücksichtigt werden, ebenso wie der aktuelle Entwicklungsstand des Unternehmens und dessen Wandlungsfähigkeit
Verbindung mit Strategie des Unternehmens	Ziele des Wissensmanagements müssen an die strategischen Ziele des Unternehmens gekoppelt sein
Organisationskultur	die Organisationskultur muss richtigen Umgang mit Wissen fördern; Bewusstsein für die Bedeutung des Wissens ist stets zu stärken; Führungskräfte müssen Vorbild sein
schnell spürbarer Nutzen	es sind stets diejenigen Instrumente und Werkzeuge zuerst zu wählen, mit denen Mitarbeiter die größte positive Veränderung spüren; sie sind vorsichtig an Änderungen zu gewöhnen
usw.	auch weitere Faktoren haben Einfluss auf erfolgreiches Wissensmanagement und dessen positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg (vgl. Grundlagen!)