



X . media . press

Michael Broßmann
Wilfried Mödinger

X.media.press ist eine praxisorientierte Reihe
zur Fortbildung und Produktion von Multimediale-
Projekten sowie von Digital- und Printmedien.

Praxisguide Wissens- management

**Qualifizieren in Gegenwart und
Zukunft. Planung, Umsetzung und
Controlling in Unternehmen**

 Springer

X . media . press



Michael Broßmann · Wilfried Mödinger

Praxisguide Wissensmanagement

Qualifizieren in Gegenwart und Zukunft.
Planung, Umsetzung und Controlling in
Unternehmen

 Springer

Prof. Dr. Michael Broßmann
Automotive Engineering
Hochschule Esslingen
Kanalstr. 33
73728 Esslingen
Deutschland
michael.brossmann@hs-esslingen.de

Prof. Dr. Wilfried Mödinger
Hochschule der Medien
Stuttgart Media University
Nobelstr. 10
70569 Stuttgart
Deutschland
moedinger@hdm-stuttgart.de

ISSN 1439-3107

ISBN 978-3-540-46224-8

e-ISBN 978-3-540-46225-5

DOI 10.1007/978-3-540-46225-5

Springer Heidelberg Dordrecht London New York

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2011 Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk-sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandgestaltung: KünkelLopka, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Inhaltsverzeichnis

Teil I Praxisguide Wissensmanagement

1	Managen von Wissen als eigenständige Disziplin?	3
2	Was ist Wissen?	9
3	Wie ist Wissensmanagement verortet?	15
3.1	Managen von Wissen.....	17
3.2	Der Mikrokosmos von Wissensmanagement.....	26
3.3	Der Makrokosmos von Wissensmanagement.....	31
4	Praxisguide Wissensmanagement: Anspruch und Wirklichkeit?	39
	Literaturverzeichnis zu Teil I	45

Teil II Der Mikrokosmos des Wissensmanagements

1	Mikrokosmos und Wissensmanagement – Gang der Untersuchung...	51
2	Wissensmanagement – State of the Art	53
2.1	Bezugsrahmen – Orientierung für Wissensmanagement	53
2.1.1	Ausgangssituation	53
2.1.2	Entwicklung und Umgang mit Wissen in Organisationen	57
2.1.3	Voraussetzungen, Anforderungen und Auswirkungen auf alle Beteiligten im Umgang und Managen von Wissen	58
2.2	Präsenz-Learning – Qualifizierung in klassischer Form.....	60
2.2.1	Referenzmodell zur Theorie von Lernen und Lehren.....	60
2.2.2	Präsenz-Learning für die Arbeitswelt.....	66
2.2.3	Event Learning.....	75

2.3	Distance Learning – Relativierung von Ort, Zeit und Raum	81
2.3.1	Szenarien zum gegenwärtigen elektronischen Lernen und Arbeiten	85
2.3.2	Begriffliche Abgrenzungen und Referenzmodell zur Integration von elektronischem Lernen, Lehren und Arbeiten	91
2.3.3	Distance Learning – Tools für die Wissensvermittlung	95
2.4	Plattformen und Portale – Wissensproduktion, Wissensorganisation und Wissensvermittlung für Lernen und Qualifizieren	130
2.4.1	Content Management und Learning Management	130
2.4.2	Content-Management-System	132
2.4.3	Learning-Management-System	137
2.4.4	Integratives Learning-Content-Management-System.....	141
2.5	Vom Learning-Content-Management-System zum Blended Learning und Knowledge Management	145
2.5.1	Blended Learning im Übergang vom traditionellen zum zukünftigen Lernverständnis	147
2.5.2	Wissensmanagement: Wissensarbeit und Wissensmanagement-Systeme	156
2.5.3	Konvergenzen und Divergenzen von Lernen, Qualifizieren und Wissensmanagement	164
2.6	Der Mensch im Mikrokosmos des Wissensmanagements	169
3	Wissensmanagement – heute und morgen	175
3.1	„Imaginäre Schwelle“ – Comics zur Distanzierung und Inspiration	175
3.2	„Training Adventure Park“ – eine Entdeckungsreise in eine reale und utopische Welt des Wissens.....	177
4	Wissensmanagement – Perspektiven für die Zukunft	187
4.1	Quo vadis Wissensgesellschaft, Wissensorganisation und Wissenstechnik – Thesen zur Genese und Zukunft von Wissen, Handeln und Können.....	188
4.1.1	Divergenz von Lebensalter und Lernen!	191
4.1.2	Konvergenz von Lernen und Informieren?	194
4.1.3	Präsenz-Learning versus Distance Learning	198
4.1.4	Wissensbausteine für Kompetenzlücken.....	202
4.1.5	Formales und informelles Lernen.....	205
4.1.6	Verhaltenstraining dominiert Fachtraining.....	209
4.1.7	Spiel und Spaß beim Lernen?.....	213
4.1.8	Eigeninitiative bei der Qualifizierung	217
4.1.9	Der Trainer: Fachexperte oder Moderator?	219

4.2 Quo vadis Wissensarbeit und Wissensarbeiter –
visionäre Szenarien zur Genese und Zukunft von Wissen,
Handeln und Können 223

4.3 Quo vadis Wissensmanagement –
Zusammenfassung und Ausblick 246

Literaturverzeichnis zu Teil II..... 253

Teil III Der Makrokosmos des Wissensmanagements

1 Die Betriebswirtschaft des Wissensmanagements in Unternehmen ... 269

1.1 Grundlagen zur Entwicklung einer Betriebswirtschaftslehre
für das Wissensmanagement..... 271

1.1.1 Treiber der Ökonomisierung des Wissensmanagements... 271

1.1.2 Potenziale für ein Wissensmanagement
aus betriebswirtschaftlicher Sicht..... 273

1.1.3 Besonderheit einer Betriebswirtschaftslehre
für das Wissensmanagement 276

1.1.4 Modelle für die Entwicklung
einer Betriebswirtschaftslehre des Wissensmanagements.. 277

1.1.5 Knowledge-Box:
Konzeptionen der Betriebswirtschaft der Neuzeit..... 281

1.1.6 Entwicklung einer Betriebswirtschaft
für das Wissensmanagement 289

1.1.7 Wie kann die Betriebswirtschaft bei den Aktivitäten
des Wissensmanagements und der Qualifizierung
angewendet werden? 295

1.1.8 Umsetzung einer Betriebswirtschaftslehre
für das Wissensmanagement 297

1.2 Return on Training Investment 303

1.2.1 Szenario: Return on Training Investment –
Was ist der Nutzen einer Maßnahme
des Wissensmanagements?..... 306

1.2.2 Knowledge-Box: Das Input-Output-Modell
als Grundlage für das Wirtschaften in einem Betrieb..... 306

1.2.3 Szenario: Return on Training Investment –
Wie lässt sich der Nutzen eines Trainings
wirtschaftlich berechnen? 307

1.2.4 Knowledge-Box: Return on Investment (ROI) –
Die Berechnung der Rentabilität eines Investments
in einem Betrieb 308

1.2.5	Szenario: Return on Training Investment – Die Berechnung nach dem ROTI	310
1.2.6	Software zu Berechnung des Return on Trainings Investment (ROTI)	312
1.3	Die Wertschöpfung	315
1.3.1	Knowledge-Box: Die Wertkette von Michael E. Porter (value chain)	316
1.3.2	Die Wertschöpfung des Wissensmanagements	318
1.3.3	Szenario: Kundenfreundlichkeit als Ergebnis der primären Wertschöpfung des Wissensmanagements bei Ford	322
1.3.4	Wertschöpfung und Geschäftsmodelle des Wissensmanagements	323
1.3.5	Die Wertschöpfung des Präsenz Learning	328
1.3.6	Die Wertschöpfung durch Distance Learning	331
1.3.7	Die Wertschöpfung durch eine Mediathek	336
1.3.8	Die Wertschöpfung durch mobile Medien	337
1.3.9	Besondere Formen der Wertschöpfung durch interaktive Medien (Game-Based Learning)	339
1.3.10	Die Wertschöpfung durch Systeme, Portale oder Plattformen	341
2	Die Strategie des Wissensmanagements	347
2.1	Die Formulierung einer Strategie für das Wissensmanagement	347
2.1.1	Szenario: Porsche führt mit einer klaren Vision	348
2.1.2	Knowledge-Box: Die Unternehmensstrategie	350
2.1.3	Szenario: Die Umsetzung der Personalentwicklung von Porsche durch Zielformulierung und strategische Handlungsmöglichkeiten	352
2.1.4	Die Wissensmanagementstrategie als Leitbild oder Funktion	353
2.1.5	Info-Box: Strategie des Wissensmanagements als Leitkonzeption für ein Unternehmen	354
2.1.6	Die Strategie als Funktion	356
2.1.7	Knowledge-Box: Die Marketingstrategie als Beispiel für die Formulierung einer funktionalen Strategie für die Qualifizierungsabteilungen von Unternehmen	358
2.1.8	Die Formulierung einer Wissensmanagement-Strategie im Rahmen der Chipstrategie	361
2.1.9	Szenario: Qualifizierungsstrategie – Planung und Umsetzung einer Strategie am Beispiel der Personalschulung für das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	361

- 2.2 Die Balanced Scorecard als Instrument der Umsetzung einer Strategie des Wissensmanagements..... 364
 - 2.2.1 Info-Box: Die Balanced Scorecard in Zusammenhang mit anderen Ansätzen der Betriebswirtschaft..... 365
 - 2.2.2 Die finanzwirtschaftliche Perspektive 368
 - 2.2.3 Die Kundenperspektive 369
 - 2.2.4 Die interne Prozessperspektive 370
 - 2.2.5 Die Lern- und Entwicklungsperspektive/Mitarbeiter 370
 - 2.2.6 Die Umsetzung der Balanced Scorecard mit Hilfe von Zielen, Vorgaben, Messgrößen und Maßnahmen..... 371
- 2.3 Das Projektmanagement für Wissens- und Qualifizierungsangebote 380
 - 2.3.1 Szenario 1: Projektwissensmanagement beim Unternehmen eff eff 381
 - 2.3.2 Grundlagen des Projektmanagements 387
 - 2.3.3 Szenario 2: Das Projekt der Kundens Schulung als Kundenbindung bei eff eff..... 388
 - 2.3.4 Die Besonderheit des Projektwissensmanagements 390
- 2.4 Marketing für Wissens- und Qualifizierungsangebote..... 392
 - 2.4.1 Szenario: Eddy erobert die Herzen der RAG-Mitarbeiter 392
 - 2.4.2 Die inszenierte Verführung 392
 - 2.4.3 Das große Event – der RAG E-Learning Day 394
 - 2.4.4 Der E-Learning-Alltag 395
 - 2.4.5 Knowledge-Box: Marketing für E-Learning-Angebote 398
 - 2.4.6 Das Marketingkonzept 400
- 3 Global Business Integration – Wissensmanagement in globalen Märkten 403**
 - 3.1 Szenario: Kleiner Interkultureller Wissenstest, kreuzen Sie Ja oder Nein an! 403
 - 3.2 Die Herausforderung – Global Business Integration mit Unterstützung eines globalen Wissensmanagements..... 404
 - 3.3 Knowledge-Box: Globalisierungsstrategien 405
 - 3.4 Grundlagen einer interkulturellen Didaktik 407
 - 3.4.1 Themen globalen Lernens 409
 - 3.4.2 Wissensgrundlagen einer interkulturellen Didaktik 410
 - 3.5 Grundlagen eines interkulturellen Wissensmanagements..... 410
 - 3.5.1 Werte- und Verhaltensanalyse in verschiedenen Kulturen durch kulturelle Skripte..... 411
 - 3.5.2 Das Eisbergmodell der Kultur 412
 - 3.5.3 Kulturdimension nach Hofstede..... 412

- 3.5.4 Kulturelle Lebensstile nach Thompson, Ellis und Wildavsky 414
- 3.5.5 Entwicklung interkultureller Kompetenz durch Modellbildung 415
- 3.6 Szenario: Putzmeister 418
- 4 Controlling und Evaluation von Wissensmanagement 421**
 - 4.1 Grundlagen des Bildungscontrollings 421
 - 4.2 Szenario: E-Learning-Check 423
 - 4.3 Knowledge-Box: Controlling 425
 - 4.4 Controlling und Evaluation von Wissensmanagement in Unternehmen 428
 - 4.4.1 Kontextorientiertes Controlling des Wissensmanagements 430
 - 4.4.2 Instrumente des Controllings von Wissensmanagement 432
- Literaturverzeichnis zu Teil III 435**

- Teil IV Wirtschaften und Leben im Kosmos des Wissensmanagements**
- 1 Wissensmanagement – mehr „Zauberwort“ oder eher aktiver Teil eines gesellschaftlich-ökonomischen Zusammenwirkens? 441**
- 2 Individuen im Wissenskosmos – mehr „Lebenskünstler“ oder mehr „Überlebenskämpfer“? 459**
- Literaturverzeichnis zu Teil IV 471**

Teil I

Praxisguide Wissensmanagement

Michael Broßmann und Wilfried Mödinger

Wissen ähnelt einem immateriellen Perpetuum Mobile – einmal angestoßen von der Kraft und Energie, die Individuen aufbringen, erzeugt es fortwährend neues Wissen, indem jede Antwort zwei neue Fragen aufwirft.

1	Managen von Wissen als eigenständige Disziplin?	3
2	Was ist Wissen?	9
3	Wie ist Wissensmanagement verortet?	15
	3.1 Managen von Wissen.....	17
	3.2 Der Mikrokosmos von Wissensmanagement.....	26
	3.3 Der Makrokosmos von Wissensmanagement	31
4	Praxisguide Wissensmanagement: Anspruch und Wirklichkeit?	39
	Literaturverzeichnis zu Teil I	45

Kapitel 1

Managen von Wissen als eigenständige Disziplin?

In dem vergangenen Jahrzehnt hat zunehmend eine Diskussion in Theorie und Praxis zum Thema Wissen und dem Umgang damit stattgefunden. Was ist der Grund? – Die engere Verknüpfung von Wissenschaft und Industrie führt zu einem Strukturwandel mit dem Ergebnis, dass wissenschaftsgestützte Dienstleistungen einen immer breiteren Raum einnehmen. Das geht mit der Entwicklungsrichtung einher, dass die individuelle Wertschöpfung sich von Produktionsstätten hin zu konzeptionellen innovativen Tätigkeiten entwickelt, die in Forschungseinrichtungen und Laboren stattfinden und die Arbeitsprozesse optimieren und damit das Feld von Forschung, Marketing und Finanzierung zur eigentlichen Quelle von Produktivitätssteigerung, Wettbewerbsfähigkeit und Gewinn werden lassen [ALTVATER/MAHNKOPF 1996]. So verschiebt sich die Bedeutung materialintensiver Güter hin zu wissens- und informationsabhängigen Wirtschaftsfaktoren und Beschäftigungsverhältnissen [GRUBER 2001]. In der Folge ist die Ressource Wissen und der gezielte Umgang damit, das heißt auch das Managen von Wissen, von zentraler Bedeutung für den ökonomischen Wandel für Arbeitsplätze, Individuen und Gesellschaft.

Über diesen Zeitraum verfolgen nun eine Gemeinschaft von Wissenschaftlern unterschiedlichster Fachrichtungen sowie Vertreter von Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Institutionen und Verbände systematisch das Ziel, einen größeren Nutzen von Wissen innerhalb und außerhalb ihrer Organisationen zu ziehen. Und: Bei allen Differenzen, Meinungsunterschieden und differenzierten Vorgehensweisen ist dies trotzdem der kleinste gemeinsame Nenner aller Beteiligten [HEISIG 2007].

Was ist Wissen? Was bedeutet Wissen? Und was heißt Managen von Wissen? Wenn man dem Zeitgeist folgend relaxed in den einschlägigen Datenbanken „googelt“, dann wird der Begriff „Wissen“ in deutscher Sprache rund 74 Millionen Mal aufgeführt. Unter dem Stichwort „Wissensmanagement“ finden sich rund 1,5 Millionen Eintragungen. Für die englischen Begriffe „knowledge“ bzw. „knowledge management“ sind es 378 Millionen Beiträge. Nimmt man die Ein-

träge für den deutschen und englischen Begriff zusammen, dann erhält man fast eine halbe Milliarde Möglichkeiten, sich mit dem Begriff Wissen und seinem Umfeld auseinanderzusetzen. Damit deuten sich bereits bei dieser lockeren Herangehensweise die Herausforderungen an: Wissen ist ein unbegrenzter Rohstoff des Lebens. Deshalb steht heute dessen gezielter Einsatz und Verwendung aufgrund der Zunahme und den Veränderungen in vielen Unternehmen außer Frage. In den hoch entwickelten Märkten Westeuropas und Amerikas, aber auch in Schwellenländern tendiert das Wissen zum Rohstoff Nummer eins.

Was heißt nun Managen von Wissen? In einer ersten sehr rudimentären vorläufigen Eingrenzung ist darunter der systematische Umgang mit dem Rohstoff Wissen unter der Zielsetzung zu verstehen, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens durch Prozesse, aber auch durch das Verhalten von Personen zu erhalten und zu steigern. Da bis heute der Mensch derjenige ist, der den Wissenserwerb und die Weiterentwicklung von Wissen durch seine Fähigkeiten aktiv gestalten kann, steht er im Mittelpunkt. Der Stärke des menschlichen Wesens, Wissen zu produzieren und aktiv zu verwalten, steht eine entscheidende Schwäche gegenüber: Der Mensch ist mit seinen Fähigkeiten an Raum und Zeit gebunden, seine Lebenszeit ist begrenzt, seine Fähigkeit, Wissen zu speichern oder neues Wissen zu reproduzieren, nimmt im Laufe seines Lebens ab. Der einzelne Mensch, hervorragender Spezialist im Bereich der Produktion und Verwaltung von Wissen, ist „nur“ ein kleiner Bestandteil des Wissens in Raum und Zeit. Aus dieser Gegebenheit resultiert auch die Notwendigkeit eines lebenslangen Lernens – entscheidend nicht nur für den Einzelnen, sondern auch für Organisationen, Gesellschaft und die gesamte Menschheit.

Die Einsicht in ein *lebenslanges Lernen* oder „*Lifelong Learning*“ reicht bis in die griechische Philosophie zurück. Schon der Philosoph Sokrates erhob um ca. 450 v. Chr. die Forderung nach einem lebenslangen Lernen. Heute scheint diese Forderung einerseits aktueller denn je zu sein. Andererseits wird der Zweifel, ob dieser Anspruch jemals annähernd zu erfüllen ist, immer größer. Angesichts der Zunahme an Wissen und der Abnahme seiner Relevanz stellt sich die Frage, ob das lebenslange Lernen den Menschen und seine Institutionen nicht überfordert. Die *Zunahme* von Wissen geschieht heute in einem *exponentiellen Wachstum*. Während sich das Wissen zwischen 1800–1900 innerhalb von 100 Jahren duplizierte, sind es heute vier bzw. in einigen Branchen weniger als zwei Jahre, innerhalb denen sich das Wissen verdoppelt (Abb. I-1). Bedenkt man, dass noch im Mittelalter jeder Mensch im Laufe seines gesamten Lebens gerade mal so viel Informationen verarbeitete wie heute in einer der üblichen Tageszeitung enthalten sind, dann lässt sich ermesen, welcher Wandel hier eingetreten ist.

So wie die Zunahme von Wissen exponentiell steigt, so dramatisch ist die *Abnahme* von Wissen aufgrund der Entwicklung der „*Wissenshalbwertszeit*“, des Zeitraums, nach dem die Hälfte des erworbenen Wissens veraltet ist. Die Aktualität des Wissens beim Eintritt in das Berufsleben, das heißt nach abgeschlossener Erstausbildung, ist nach 25–30 Jahren nahezu total überholt. Damit ergibt sich hier eine dramatische Veränderung in Bezug auf Quantität und Qualität in der Entwicklung von Wissen.

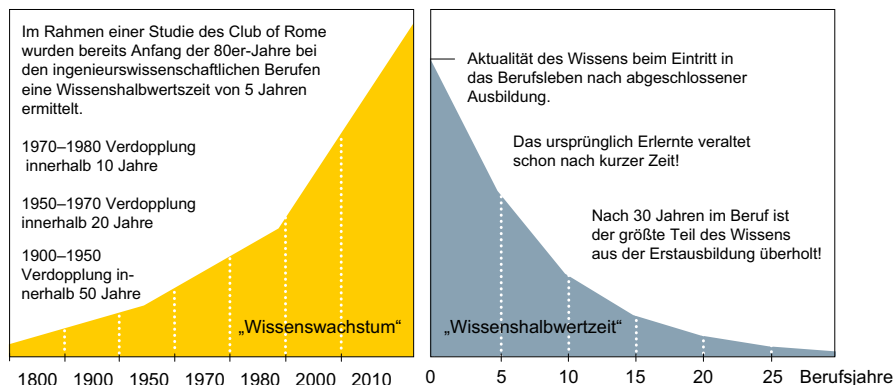


Abb. I-1 Wissenswachstum und Wissenshalbwertszeit als zentrale Herausforderung

Wendet man sich von einem ersten mehr oder minder intensiven „Googeln“ ab und einer mehr *analytischen Bestandsaufnahme* innerhalb einer *systematisch, wissenschaftlichen Sicht* zu mit dem Ziel, festzustellen, welchen Stellenwert das Thema in Theorie und Praxis einnimmt und ob zusätzlich eine ausreichende Fundierung von Wissen und Wissensmanagement gegeben ist, dann konkretisiert sich das Bild. Ein erstes Indiz, dass sich Wissensmanagement oder Knowledge Management als ... *eigenständige akademische Forschungsdisziplin* etabliert hat, spiegelt sich bereits wider in den Ergebnissen anlässlich der vierten Konferenz „Professionelles Wissensmanagement“ im Jahre 2007 [HEISIG 2007]. Diese Resultate werden durch die Anzahl von Wirtschaftszeitschriften und wissenschaftlichen Publikationen, die sich dem Thema, „Knowledge Management“ widmen, unterstrichen:

- Eine Untersuchung von 3.255 wissenschaftlichen Zeitschriften und Wirtschaftsmagazinen in der Online-Datenbank EBSCO zeigt, dass der Anteil der wissenschaftlichen Veröffentlichungen seit 2002 an der Gesamtzahl von Veröffentlichungen mit Bezug zum Wissensmanagement zunimmt.

Dass diese akademische Forschungsrichtung auch *von der Praxis wahrgenommen wird und Anerkennung* findet, lässt sich aus Folgendem ableiten:

- Eine Umfrage des Economist zeigt, dass Investitionen in das Knowledge Management mit 30 Prozent auf Rang zwei liegen, nach Investitionen in das Marketing (36 Prozent) und vor FuE (26 Prozent). Mehr als 90 Prozent von Führungskräften aus der Praxis geben an, dass Wissensmanagement in Zukunft eine sehr wichtige bis wichtige Rolle für die deutsche Wirtschaft spielt [FRAUNHOFER 2005 zitiert nach HEISIG 2007].
- Diesen Zahlen, mit deren Hilfe die quantitative Bedeutung von Wissensmanagement bewusst gemacht werden kann, steht die qualitative Bedeutung durch Definition und Begriffsklärung gegenüber: Nach P. Heisig lassen sich auf der Basis einer weltweiten Analyse von 160 Wissensmanagement-Frameworks aus Forschung, Beratung und Unternehmen folgende Aussagen treffen: Bei circa

einem Viertel der Wissensmanagement-Modelle wird keine explizite Aussage über die Definition von Wissen oder das zugrunde gelegte Wissensverständnis gemacht. Bei den übrigen Wissensmodellen dominieren bisher bekannte Begriffsdefinition, die Gegensätzlichkeiten zum Ausdruck bringen, wie z. B. „implizit und explizit“ oder „individuell und organisatorisch“ [HEISIG 2007]. Trotz der Bemühungen, durch Standards zu einer besseren Klärung von Wissensmanagement beizutragen z. B. durch die British Standard Institution (BSI) oder das Europäische Komitee für Normung (CEN), bleibt der Begriff der Unverbindlichkeit seiner Entwicklung und der Diskussion verhaftet.

So kann man aus einer ersten quantitativen und qualitativen Analyse zusammenfassen, dass Wissensmanagement oder Knowledge Management auf einem guten Weg ist, sich vermehrt auch als eigenständige Disziplin in der Praxis zu etablieren. Dass es sich dabei nicht nur um eine – wie auch immer geartete – vorübergehende „*akademische Modeerscheinung*“ handelt, stützt sich zudem auf eine Reihe zusätzlicher Indikatoren:

- Drei wesentliche Indizien belegen eine breite Durchdringung von Wissen und Wissensmanagement in Theorie und Praxis im deutschen Raum:
 - (1) *Gemeinsamkeiten, Communities und Projekte*: Bereits seit Ende der 90er Jahre bieten eine Reihe von Initiativen eine Plattform für Austausch und Orientierung
 - Die Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., um auf einer *institutionalisierten Plattform* regional über Erfahrungen auszutauschen (www.gfwm.org). Praktische Erfahrungen werden im WIMIP (Wissensmanagement in der Praxis) ausgetauscht (www.wimip.de).
 - „*Professionelles WM*“. Unterschiedlichste Tagungen (wie z. B. BITKOM (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.) mit der „Know Tech Konferenz“ und „Professionelles WM“) haben sich etabliert und leisten Orientierung [vgl. stellvertretend www.communixx.de/2008/10/knowtech-2008/].
 - *Arbeitsgruppen* im VDI (Fachausschuss 1.41 „WM im Engineering“ und DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität) arbeiten an Richtlinien und Ausführungsbestimmungen (z. B. Richtlinie VDI 5610).
 - *Projekte*: Insbesondere in Konzernen, aber auch im Handwerk und öffentlichen Dienst lassen sich eine Vielzahl von Projekten zum Wissensmanagement ausmachen. Dabei betrifft dies unterschiedliche Branchen wie Automobil, Pharmazie, Maschinenbau, IT etc. und unterschiedliche Funktionsbereiche wie Human Resource, Vertrieb, Entwicklung etc.
 - *Publikationen* wie die Zeitschrift „Wissensmanagement“ wenden sich an Führungskräfte aus den Bereichen von Personal, Organisation, Dokumentation, Information, Technologie und Qualitätsmanagement.
 - *Förderansätze und -programme*: Das BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) hat in den vergangenen 10 Jahren mit über 35 Mio. € mehr als 100 Vorhaben gefördert und auch das BMWi (Bun-