

Nichtwissen als möglicher Erfolgsfaktor in Organisationen

Von Ljuba Natsikos, Bernard Richter

Abstract

Der verstärkte Umgang mit Wissen in den Wirtschaftswissenschaften ist in den letzten Jahren in den Fokus der Wissenschaftler geraten. Ausgeblendet wurde dabei größtenteils die Kehrseite von Wissen, die Frage nach dem "Nichtwissen". Das Nichtwissen ist aufgrund der vorherrschenden Auffassung des gesellschaftlichen Bildes mit einer negativen Notation behaftet. Die zunehmende Auseinandersetzung des Nichtwissens in den Geisteswissenschaften bringt die positiven Funktionen zur Geltung. Der vorliegende Artikel zeigt zunächst die erfolgsfördernden Funktionen des Nichtwissens auf und implementiert somit Chancen des Nichtwissens in einem wirtschaftswissenschaftlichen Rahmen. Im Anschluss werden empirische Befunde, resultierend aus einer Befragung, die an der Goethe Universität Frankfurt am Main durchgeführt wurde, präsentiert.

Der verstärkte Umgang mit Wissen in den Wirtschaftswissenschaften ist in den letzten Jahren in den Fokus der Wissenschaftler geraten. Ausgeblendet wurde dabei größtenteils die Kehrseite von Wissen, die Frage nach dem "Nichtwissen". Die zunehmende Auseinandersetzung des Nichtwissens in den Geisteswissenschaften durch unter anderem Popitz (2003) und Wehling (2006) bringt die Relevanz dessen mit seinerseits auch positiven Funktionen zur Geltung. Betrachtet man die organisationale Ebene wird dem Nichtwissen, durch Verminderung von Knowledge Overload, eine handlungsermöglichende Entlastungsfunktion unterstellt. Weiterhin wird die kreativitäts- und risikofördernde Wirkung des Nichtwissens angenommen, die sowohl das Entscheiden, als auch das Handeln auf der organisationalen Ebene unterstützen kann. Das Nichtwissen ist aufgrund der vorherrschenden Auffassung des gesellschaftlichen Bildes mit einer negativen Notation behaftet. Der vorliegende Artikel zeigt zunächst die erfolgsfördernden Funktionen des Nichtwissens auf und implementiert somit Chancen des Nichtwissens in einem wirtschaftswissenschaftlichen Rahmen. Im Anschluss werden empirische Befunde, resultierend aus einer Befragung, die an der Goethe Universität Frankfurt am Main durchgeführt wurde, präsentiert.

Um ein grundlegendes Verständnis der Thematik zu gewährleisten, ist es notwendig, die unterschiedlichen Nichtwissensformen, die auf Grundlage ihrer Bedeutung für ein Unternehmen ausgewählt wurden, aufzuzeigen. Im Bereich der Nichtwissensformen kann eine Strukturierung nach Nichtwissensarten und Nichtwissensebenen erfolgen.

Eine Unterscheidung der Arten des Nichtwissens kann zunächst nach Zeuch fachlich, operativ und strategisch vorgenommen werden. Das fachliche Nichtwissen beschreibt dabei ein Nichtwissen in einem Fachgebiet. Das strategische Nichtwissen ist zukunftsorientiert und bezieht sich auf unternehmerische Entscheidungen, die bspw. unter unbestimmter und ungewisser Entwicklung des Marktes getroffen werden. Das operative Nichtwissen ist das Nichtwissen über Verhaltensweisen und Begebenheiten, die außerhalb des individuellen Beobachtungsrahmens liegen (Zeuch 2007, S. 102-103). Weiterhin kann das Nichtwissen in bewusster oder unbewusster Form vorliegen. Die Intentionalität des Nichtwissens stellt eine weitere Unterscheidungsdimension des Nichtwissens dar. Hierbei wird zwischen dem intendierten Nichtwissen – Nichtwissen-Wollen – und dem nichtintendierten Nichtwissen – Nichtwissen-Können – differenziert (Wehling 2006, S. 127-131). Eine Unterscheidung auf der funktionalen Basis nimmt Schneider vor. Das funktionale Nichtwissen wird in positives Nichtwissen – das Wissen des nicht erforderlichen Wissens – sowie in schützendes Nichtwissen – das ein Individuum vor festen Strukturen bereits bestehenden Wissens schützen soll und somit die Kreativität und die Innovation lähmen kann - unterteilt. Das wesentliche Merkmal des dysfunktionalen Nichtwissens drückt sich in der Einschränkung der Aufgabenerfüllung aufgrund vorhandenen Nichtwissens aus. Das dysfunktionale Nichtwissen kann in inspirierendes, manipulierendes und ignoriertes Nichtwissen segmentiert werden. Das inspirierende Nichtwissen ist dann existent, wenn durch die Beseitigung des Nichtwissens und den daraus resultierenden Lernprozessen eine inspirierende Wirkung entsteht. Manipulierendes Nichtwissen hat die Eigenschaft der Interessensbeeinträchtigung der Nichtwischer durch Dritte, d. h. bestimmten Individuen, bzw. Gruppen wird zwecks Manipulation bewusst Wissen vorenthalten. Das ignorierte Nichtwissen ist das unbewusste Nichtwissen, das durch die Erkennung blinder Flecken beseitigt werden kann oder weiterhin verborgen bleibt (Schneider 2006, S. 99-122).

Die Differenzierung der Nichtwissensebenen erfolgt auf der individuellen, kollektiven und organisationalen Grundlage.

Abbildung 1 stellt die unterschiedlichen Nichtwissensformen im Folgenden dar:

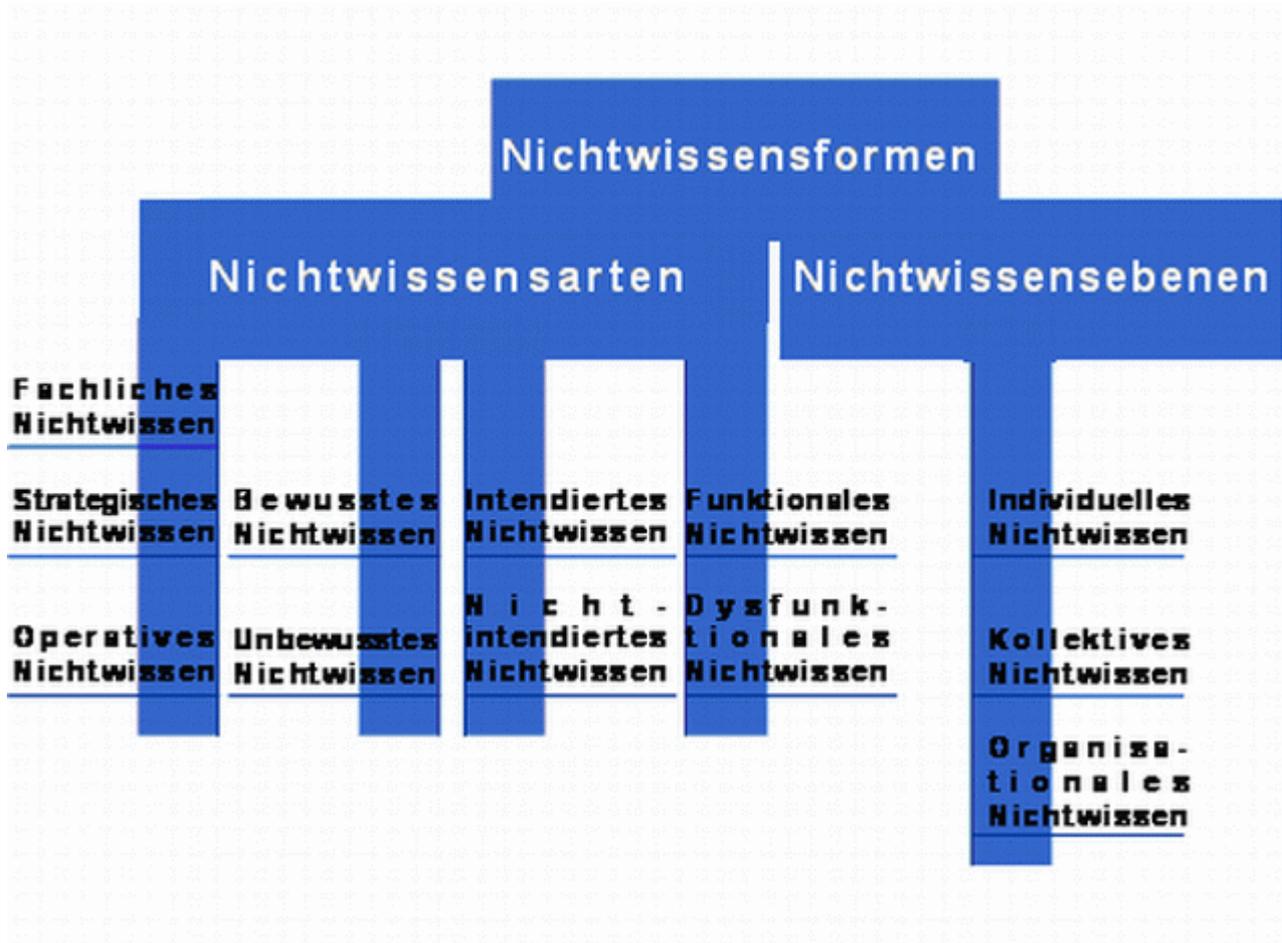


Abbildung 1: Gliederung der Nichtwissensformen (Quelle: eigene Darstellung)

Nichtwissen im Kontext von Knowledge Overload

Die wirtschaftswissenschaftliche Bedeutung des Nichtwissens kann zunächst auf Basis des Knowledge Overloads und der damit verbundenen, negativen Effekte aufgezeigt werden. Relevant sind dabei das intendierte Nichtwissen und das funktionale Nichtwissen – hier insbesondere das positive Nichtwissen. Auf der individuellen Ebene kann Information/Knowledge Overload Orientierungslosigkeit, Stress und Ermüdung hervorrufen und weiterhin das „Information Fatigue Syndrome“ bewirken (Oppenheim 1997, S. 246). Als Resultat der genannten Faktoren kann Information Overload die Performance des Individuums verschlechtern (Tang et al. 2008, S. 1). Die Beeinträchtigung der individuellen Performance kann auf der organisationalen Ebene den Rückgang der Wissensproduktivität und damit die Verschlechterung der Performance des gesamten Unternehmens bewirken (Koski 201, S. 485). Des Weiteren wird als grundlegendes Problem des Information Overloads der unnötige Zeitverbrauch zur Selektion relevanter Informationen herausgestellt (Oppenheim 1997, S. 247).

Die aufgeführten negativen Effekte des Knowledge Overloads erlauben den Rückschluss auf die Notwendigkeit des intendierten und des funktionalen Nichtwissens: Die genannten Nichtwissensformen ermöglichen dem Individuum die Konzentration auf die wichtigen Aspekte in seinem Arbeitsumfeld und schützen vor Orientierungslosigkeit, Stress und Ermüdung, wenn diese Faktoren auf Information und/oder Knowledge Overload zurückgehen. Das intendierte und funktionale Nichtwissen bewirkt somit eine Steigerung der individuellen und organisationalen Performance und muss aus diesem Grunde beim Wissens- und Informationsmanagement berücksichtigt werden.

Nichtwissen im Kontext von Kreativität, Innovation und Risiko

Kreativität, Innovation und Risiko sind Aspekte, die sowohl im Einzelnen als auch im Verbund intendiertes und funktionales – hier insbesondere schützendes – Nichtwissen als Voraussetzung beanspruchen.

Die Technik des bewussten Wissensverzichts kann unter anderem dazu eingesetzt werden, kreative Lösungsansätze zu entwickeln. Nach Bartels kann im Falle eines Problems, zu dem fragwürdiges Wissen existiert und das nicht mit üblichen Routinetechniken behoben werden kann, das fragwürdige Wissen ausgeblendet werden, um der Denkblockade entgegen zu wirken. Schneider geht einen Schritt weiter und stellt die These auf, dass selbst nützlich Wissen ausgeblendet werden kann, um Kreativität „[...] im Dienste der Innovation“ (2006, S. 90) zu fördern. Die Weitergabe von Wissen soll als Chance für Neuerungen angesehen werden und muss dabei nicht vollständig erfolgen. Die bewusste Selektion und Ausblendung im Prozess der Wissensaufnahme kann somit eigenständiges Denken und Handeln ermöglichen und die Vermeidung der „[...] Paralyse durch Analyse [...]“ (Schneider 2006, S. 87) unterstützen.

Die Relation von Nichtwissen und Risiko wird in der Literatur häufig um den Aspekt des Entscheidens und/oder Handelns erweitert. So sieht Strulik das Nichtwissen als Voraussetzung für das Eingehen von Risiken und als „[...] die wichtigste Bedingung der Möglichkeit profitablen Entscheidens [...]“ (2004, S. 18). Die unmittelbare Verknüpfung von Nichtwissen und Risiko wird bei Kreibe ersichtlich: Er unterstellt die Notwendigkeit einer Abwägung zwischen Risiken, verursacht durch das Nichtwissen, und den Kosten, die dieses Nichtwissen tragen (Kreibe 2004, S. 204).

Die aufgeführten Ansätze über das Nichtwissen als potenzielle Voraussetzung für Kreativität, Innovation und Risiko erlauben eine Zusammenführung dieser: (1) Nichtwissen kann Innovationen bewirken. Innovationen führen zu Risiken, die jedoch als Chancen fungieren können und Entscheidungen und/oder Handlungen initiieren. (2) Des Weiteren kann aus dem Nichtwissen unmittelbar das Risiko hervorgehen, wobei Risiken, als innovative Risiken, Innovationsprozesse bewirken (Wygoda 2005, S. 158, 160-161), die zu Risiken führen und schließlich Entscheidungen und Handlungen veranlassen.

Um die Zusammenführung zu vervollständigen werden die beschriebenen Zusammenhänge für Fall (1) und Fall (2) in Abbildung 2 illustriert:

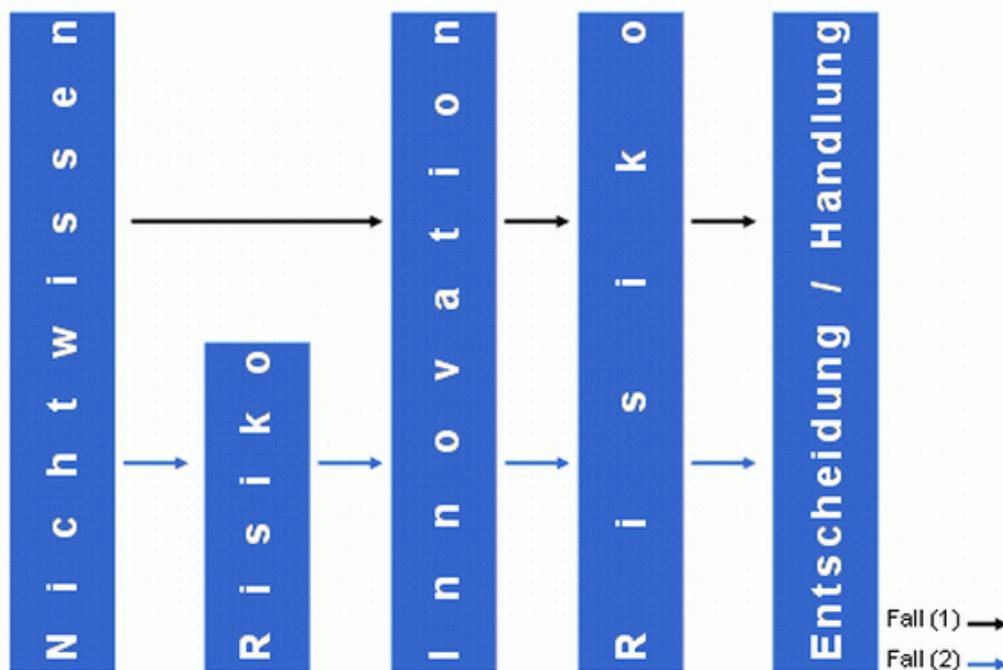


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Nichtwissen, Risiko, Innovation und Entscheidung/Handlung
(Quelle: eigene Darstellung)

Auswirkung des negativ behafteten Begriffs „Nichtwissen“

Bei der Betrachtung des Nichtwissens im organisationalen Kontext wird ein mit einem Tabu belegter Bereich besprochen. Zu erwähnen ist somit nicht nur die positive, sondern auch die negative Wirkung des Nichtwissens, die das Entscheiden und/oder Handeln hemmen kann und zwar im Sinne des dysfunktionalen – insbesondere des inspirierenden – Nichtwissens. Die Ausgangsüberlegung kann vom Individuum zur Organisation, als auch in umgekehrter Reihung, erfolgen.

Die erste Variante, vom Individuum zur Organisation, thematisiert das Nichtwissen als ein vom Individuum selbst auferlegtes Tabu, denn abhängig von der eigenen Gesinnung erzeugt das Nichtwissen Unsicherheit, Angst und Ärger (Zeuch 2007, S. 107). Die genannten Faktoren agieren demotivierend und beeinträchtigen die individuelle Produktivität, indem sie das Entscheiden und/oder Handeln lähmen. Von der individuellen Produktivität können Auswirkungen auf die organisationale Ebene erfolgen, denn eine Beeinträchtigung der individuellen Produktivität kann sich in der Gesamtproduktivität des Unternehmens widerspiegeln und ihren Rückgang bewirken.

Die zweite Variante, bei der die Ausgangsüberlegung von der Organisation zum Individuum erfolgt, reflektiert das Nichtwissen als Legitimationsproblem in der Organisation. Das Nichtwissen wird „[...] doch meist als Kehrseite einer an sich erwünschten Wissensproduktion betrachtet und als (peinliches) Defizit, wenn sich Wirklichkeitseinschätzungen als ungeeignet erweisen und passende Antworten bzw. Lösungen ausbleiben“ (Strulik 2007, S. 119). Diese negative Notation des Begriffs „Nichtwissen“ im Unternehmen und somit in der Unternehmenskultur bewirkt den Eintritt der ersten Variante. Diese erzeugt im Weiteren, geprägt von der Unternehmenskultur und nicht einzig von der eigenen Einstellung, die vorab beschriebene negative Wirkung auf die individuelle und davon abhängig auf die organisationale Produktivität.

Empirische Ergebnisse

Auf Basis einer Befragung wurde die Wahrnehmung der Individuen zu den in der Literatur unterstellten Funktionen des Nichtwissens erfragt. Zur Analyse der durchgeführten Studie konnten die Daten von 151 Personen herangezogen werden. Die Gesamtstichprobe von n=151 setzt sich aus 58 Männern und 93 Frauen zusammen, sodass der Frauenanteil mit 61,59 Prozent überwiegt. Das Durchschnittsalter der Befragten hat einen Wert von 34,99 Jahren. Der jüngste Teilnehmer der Befragung weist das Alter von 20 Jahren und der älteste Teilnehmer das Alter von 65 Jahren auf. Mit 66,89 Prozent dominiert beim Beschäftigungsverhältnis das Merkmal „Angestellte“.

Die Wahrnehmung der Effekte von Knowledge Overload konnten im Zuge der Untersuchung nicht nachgewiesen werden. So trifft bspw. auf 88,44 Prozent der Umfrageteilnehmer die Aussage: „Durch die Menge des neu erlangten Wissens fühle ich mich überfordert“ weniger oder nicht zu. Zudem konnte festgestellt werden, dass die Individuen sogar einen Rückgang der Überforderung, begründet durch den Wissenserwerb im Rahmen der Weiterbildungsmöglichkeiten des Unternehmens, verspüren. Dieses Ergebnis kann in der Subjektivität der eigenen Wahrnehmung – resultierend aus dem Wissensbild, das durch die Wissensgesellschaft geprägt ist – liegen, die dem Wissen größtenteils positive Effekte zuschreibt.

Mit der Theorie kompatible Ergebnisse resultieren im nächsten Schritt der Untersuchung bei der Analyse der Thematik „Kreativität, Innovation und Risiko“. Hier konnte die Funktionalität des Nichtwissens, insbesondere des intendierten und des schützenden Nichtwissens, in Bezug auf die Faktoren „Kreativität“ und „Risiko“ auf empirischer Grundlage bestätigt werden. So gaben 61,80 Prozent der Befragten an, bei Projekten mit bestehendem Nichtwissen, Möglichkeiten zur kreativen Entfaltung zu verspüren. Die entscheidungs- und/oder handlungsermöglichende Funktion des Nichtwissens wurde anhand der kreativen Entfaltung mittels des Nichtwissens in Zusammenhang mit der Einschätzung der individuellen Kreativität festgehalten. Weiterhin wurde die handlungsermöglichende Funktion des Nichtwissens in Beziehung zur Bereitschaft, Arbeitshandlungen unter bestehendem Nichtwissen einzugehen und der Wahrnehmung eigenen Risikogrades empirisch festgestellt. Ebenfalls konnte der positive Einfluss der Einschätzung des individuellen Risikogrades auf die Verwendung des Instrumentes „Nichtwissen“ zur Entwicklung innovativer Lösungsansätze identifiziert werden.

Im letzten Schritt der Untersuchung wurde die mögliche negative Notation des Nichtwissens im organisationalen Kontext beleuchtet. Diese konnte im organisationalen Kontext aufgezeigt werden. Die negative Notation des Nichtwissens kann Unsicherheit und daraus resultierend Hemmungen des

Entscheidens und/oder Handelns hervorrufen, wenn die positiven Einflüsse des Nichtwissens – bspw. mittels der Aspekte „Kreativität“ und „Risiko“ – nicht genutzt werden.

Fazit

Ein strategischer Umgang mit Nichtwissen auf organisationaler Ebene fungiert als zentraler Ansatz, um die erfolgsfördernde Wirkung des Nichtwissens sicher zu stellen. Somit ist eine Implementierung des Nichtwissens in Organisationen unentbehrlich. Es bedarf, der Tendenz im Bereich der Wissensmanagementliteratur folgend (vgl. stellvertretend Roehl 2002), einer Berücksichtigung des Nichtwissens im Wissensmanagement.

Die Vermeidung der negativen Effekte von Knowledge Overload kann anhand des intendierten und des funktionalen Nichtwissens erfolgen. Abstinenz und Filter können als Instrumentarien des bewussten Wissensverzichts agieren und stellen sowohl die Relevanz des Wissens, als auch die des Nichtwissens in den Fokus. Der Einsatz der Instrumentarien kann mittels verschiedener Konzepte sowohl auf der individuellen, als auch auf der organisationalen Ebene erfolgen. Auf der individuellen Ebene können gezielte Schulungen eingesetzt werden, mit dem Zweck, den Organisationsmitgliedern Praktiken zur Unterscheidung und Filterung des notwendigen von unnötigem Wissen und somit des relevanten Nichtwissens zu vermitteln. Auf der organisationalen Ebene kann die Anwendung mit Wissensteilung und Wissensspezialisierung umgesetzt werden. Ein Wissensmanager kann als Vermittler agieren und an die Stelle im Unternehmen verweisen, an der die gefragte Wissensbasis vorhanden ist, um somit eine effiziente Wissensteilung und Wissensspezialisierung zu gewährleisten. Das Individuum ist nicht gezwungen sein Nichtwissen mittels Wissenserwerbes zu eliminieren, sondern erhält über die Vermittlung des Wissensmanagers das für ihn relevante Wissen.

Im Bezug auf die Thematik „Kreativität, Innovation und Risiko“ kann auf der organisationalen Ebene das funktionale Nichtwissen der vollständigen Wissensweitergabe vorgezogen werden, um als Chance für Neuerungen zu agieren. Das kann durch das Unternehmen vorsätzlich im Falle einer Neuanschaffung und/oder eines Positionswechsels initiiert werden. Erfolgt im gegebenen Fall eine unvollständige Wissensweitergabe, wird den Individuen mittels des schützenden Nichtwissens eigenständiges Denken und Handeln ermöglicht. Dieses Konzept kann Innovationen und Prozessverbesserungen bewirken, muss jedoch kontrolliert ablaufen. Die Kontrolle kann der Wissensmanager gewährleisten, in dem er zwischen dem Nutzen, resultierend aus dem Innovationsprozess, und den Kosten, die im Falle einer misslungenen Innovation entstehen können, abwägt.

Das Auftreten des Nichtwissens ist mit einer negativen Assoziation belegt, da es als eine Irregularität, die einen Einhalt im organisationalen Prozess veranlassen kann, aufgefasst wird. Diese Irregularität kann eine paralyisierende Funktion entfalten, die einen Verlust der Dynamik, der Entscheidungs- und/oder Handlungsfähigkeit begründen kann. Ein offener Umgang mit Nichtwissen kann den Faktoren Ungewissheit, Angst und Ärger, die ein Individuum im Falle des Nichtwissens verspüren kann und die sich auf der organisationalen Ebene im Rückgang der Produktivität widerspiegeln, entgegenwirken.

Abschließend gilt festzuhalten, dass das Nichtwissen als Erfolgsfaktor fungieren, unter der Voraussetzung der Thematisierung des Nichtwissens auf der organisationalen Ebene, und die Produktivität eines Individuums steigern kann. Dies kann auf unternehmerischer Ebene zu einer Produktivitätssteigerung führen.

Literaturverzeichnis

KOSKI (2001)

Koski, Jussi T.: Reflections on information glut and other issues in knowledge productivity. In: Futures, Vol. 33, No. 6 (2001), S. 483-495.

KREIBE (2004)

Kreibe, Siegfried: Vom Umgang mit Nichtwissen aus Sicht der industriellen Praxis. In: Bösch, Stefan; Schneider Michael & Lerf, Anton (Hg.) (2004): Handeln trotz Nichtwissen. Vom Umgang mit Chaos und Risiko in Politik Industrie und Wissenschaft. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verl., S. 189-205.

OPPENHEIM (1997)

Oppenheim, Charles: Managers' Use and Handling of Information. In: International journal of information management, Vol. 17, No. 4 (1997), S. 239-248.

POPITZ (2003)

Popitz, Heinrich: Über die Präventivwirkung des Nichtwissens. (1968). Berlin: BWV Berliner Wiss.-Verl. (Juristische Zeitgeschichte, 8: Klassische Texte).

ROEHL (2002)

Roehl, Heiko: Organisationen des Wissens. Anleitung zur Gestaltung. Stuttgart: Klett-Cotta.

SCHNEIDER (2006)

Schneider, Ursula (2006): Das Management der Ignoranz. Nichtwissen als Erfolgsfaktor. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

STRULIK (2004)

Strulik, Torsten: Nichtwissen und Vertrauen in der Wissensökonomie. Zugleich: Bielefeld, Univ., Habil.-Schr., 2003. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verl.

STRULIK (2007)

Strulik, Torsten: Wie Organisationen Nichtwissen nutzen. In: Zeuch, Andreas (Hg.) (2007): Management von Nichtwissen in Unternehmen. 1. Aufl. Heidelberg: Carl Auer, S. 117-133.

WEHLING (2006)

Wehling, Peter: Im Schatten des Wissens? Perspektiven der Soziologie des Nichtwissens. Zugleich: München, Univ., Habilitationsschrift, 2006. Konstanz: UVK-Verl.-Gesellschaft.

WYGODA (2005)

Wygoda, Stephan: Risiko als Chance. Risikomanagement als Ansatz innovativer Unternehmensentwicklung - eine managementtheoretische Analyse. Zugleich: Bayreuth, Univ., Diss., 2004. Berlin: wvb Wiss. Verl.

ZEUCH (2007)

Zeuch, Andreas: Wie gehen Unternehmen mit Nichtwissen um? In: Zeuch, Andreas (Hg.) (2007): Management von Nichtwissen in Unternehmen. 1. Aufl. Heidelberg: Carl Auer, S. 99-116.

Internetquellen

TANG ET AL. (2008)

Tang, L.C.M.; Zhao, Yuyang; Austin, Simon A.; Darlington, M.J. & Culley, C.J.(2008): Overload of information or lack of high value information: lessons learnt from construction. URL hdl.handle.net/2134/5090 (Abfragedatum 21.06.2010, 17:06 MEZ)

Über die Autoren

Ljuba Natsikos, geb. Klotzung, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Goethe-Universität Frankfurt am Main mit dem Schwerpunkt „Management und angewandte Mikroökonomie“ und dem Wahlfach „Soziologie“. Sie beendete ihr Studium 2010 mit dem Abschluss der Diplom-Kauffrau.

Bernard Richter beendete sein Studium der Betriebswirtschaftslehre 2009 an der Goethe-Universität Frankfurt mit dem Abschluss des Diplom Kaufmannes. Seine Schwerpunkte waren dabei "Management und angewandte Mikroökonomie" sowie "Arbeits und Organisationspsychologie". Seit November 2009 arbeitet Bernard Richter als wissenschaftlicher Mitarbeiter an dem Lehrstuhl Management und Organisation. Seine Forschungsinteressen umfassen Fragestellungen der experimentellen Ökonomie sowie der psychologischen Auswirkungen von ökonomischem Verhalten.

Kommentarfunktion unter

<http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/nichtwissen-als-moeglicher-erfolgsfaktor-in-organisationen/>

Impressum

Herausgeber

Community of Knowledge

E-Mail: info@community-of-knowledge.de

Postanschrift:

Community of Knowledge

c/o Intakt Umweltstiftung

Bartningallee 27

D-10557 Berlin

Redaktion

Steffen Doberstein (Leitung)

Ingo Frost

Daphne Gross

Weitere Mitwirkende

Kathrin Frank

Ludger Wagner

Ani Hayka

Das Open Journal ist unter der **ISSN 2190-829X** veröffentlicht.

Wir freuen uns über Beiträge, Kommentare und Vorschläge an
info@community-of-knowledge.de oder über www.community-of-knowledge.de

OPEN JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Wissensmanagement in Theorie und Praxis
Die Empfehlungen unserer Leser

17.10.2011 – Ausgabe: IV/2011
Erste Auflage
Published by Community of Knowledge





Inhalt

Vorwort	5
Von Steffen Doberstein	
Wie ermittelt man den Erfolg von Wissensmanagement? – Eine ungelöste Frage	7
Von Ulrich Schmidt, Anne-Christine Birkle, Maximilian Schmitt	
Maßnahmenmanagement anhand eines Lebenszyklusmodells	10
Von Ulrich Schmidt, Anne-Christine Birkle, Maximilian Schmitt	
Erfassung und Umsetzung der Wirkung von Wissensmanagement-Maßnahmen	13
Von Ulrich Schmidt, Anne-Christine Birkle, Maximilian Schmitt	
Zukunftsfähig dank Wissensmanagement	16
Von Rainer Weichbrodt	
Potenziale von Prototypen im Wissensmanagement von Entwicklungsprozessen.....	21
Von Holger Rhinow, Tilmann Lindberg, Eva Köppen, Prof. Dr. Christoph Meinel	
Die Qual der Wiki-Wahl	27
Von Daphne Gross, Ingo Frost	
Nichtwissen als möglicher Erfolgsfaktor in Organisationen.....	38
Von Ljuba Natsikos, Bernard Richter	
Impressum.....	44



Wie effektiv meistern Sie Ihr Wissen?

Der KMmaster®

ermöglicht systematisches **Entwickeln, Erfassen, Verteilen, Aufbewahren, Anwenden und Bewerten** von Wissen.

Das Wissensmanagement Ihrer Mitarbeiter wird aktiv gefördert und unterstützt. In **Kollaboration** wird Wissen entwickelt, dokumentiert und effizient in die Unternehmensprozesse integriert.

Sie wollen mehr erfahren? Informieren Sie sich jetzt unter:
www.kmmaster.de

KMMASTER®



WISSENSMANAGEMENT - PLATTFORM
auf Grundlage von Best Practices

KMmaster is a trademark of



www.pumacy.de