

---

# **Sharing Expertise als Kern von Wissensmanagement**

---

Eva Gatarik • Rainer Born

# Sharing Expertise als Kern von Wissens- management



Springer Gabler

**RESEARCH**

Eva Gatarik  
Linz, Österreich

Rainer Born  
Wien, Österreich

ISBN 978-3-8349-3242-6  
DOI 10.1007/ 978-3-8349-7157-9

ISBN 978-3-8349-7157-9 (eBook)

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

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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.

*Einbandentwurf:* Künkellopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

## Vorwort

„Wenn er auf einem Straßenmarkt Kleidung verkauft,  
würde ich doch denken, dass er rechnen kann!  
Mit Preisen ja, mit Konsequenzen nein.“

(John Berger, *Auf dem Weg zur Hochzeit, München, 1996, S. 141*)

Im klassischen Wissensmanagement versucht man, den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen durch die Weitergabe/Kommunikation von Wissen (*Sharing Knowledge*) zu erklären. Dabei werden im Allgemeinen die Menge von Wissen und/oder die Intensität der Kommunikation (von Wissen) als Erklärungsfaktor von Erfolg angesehen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass Wissen nur dann effektiv weitergegeben/kommuniziert werden kann, wenn die *Bedingungen* dafür vorhanden sind. In unserem Fall gehen wir davon aus, dass das Vorhandensein von gemeinsamer/geteilter Expertise (*Sharing Expertise*) eine solche notwendige **Voraussetzung** für eine effektive Kommunikation von Wissen ist. Daraus ergibt sich, dass der Aufbau von gemeinsamer/geteilter Expertise für ein erfolgreiches Wissensmanagement im klassischen Sinne (d.h. als *Sharing Knowledge*) entscheidend ist. Wir müssen also in der Praxis zuerst eine gemeinsame Expertise schaffen, um dadurch Wissen effektiv kommunizieren und anwenden zu können. Durch den Aufbau und das Teilen von Expertise wird nämlich ein gemeinsamer Vorstellungsraum geschaffen, auf den man sich – im Rahmen von *Sharing Knowledge* – mit seinen Worten im Kontext einer begründenden Argumentation in Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen bezieht. Anders gesagt: Es geht darum, zuerst eine sachlich vergleichbare Erfahrung/Expertise mit den Dialogpartnern aufzubauen, damit Argumentationen nachvollzogen und die Ergebnisse dieser Argumentationen nachhaltig gut und effizient umgesetzt werden können. Auf diese Weise machen wir *Sharing Expertise* zur Grundlage für und zur Voraussetzung von *Sharing Knowledge*.

Der Einsatz von *Sharing Expertise* als Grundlage für ein erfolgreiches (effektives) *Sharing Knowledge* begründet ein neues Unternehmensführungskonzept, welches wir als *Management by Expertise* bezeichnet haben. *Management by Expertise* führt durch den Aufbau, das Nutzen und den Einsatz von Expertise in **Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen** sowie durch eine **kognitive** (erklärende) **und emotionale** (auf Expertise und Intuition aufbauende) **Reflexion** der **Anwendungsgrenzen von Routinen** zur Erweiterung der Problem-Lösungsmenge bzw. zu einer systemischen Förderung von **Kreativität, Flexibilität und Innovation** in sozialen Systemen und kann insbesondere in Hinblick auf die aktuelle Wirtschaftssituation den Kern einer weiterführenden Forschung ausmachen.

*Eva Gatarik & Rainer Born*

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. EINLEITENDES</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problembewusstsein.....	1
1.2. Problemstellung.....	21
1.3. Aufgabenstellung.....	25
1.4. Aufbau und Ablauf der Untersuchung .....	28
1.5. Zielsetzung .....	34
1.6. Kurzfassung des modelltheoretischen Schemas LIR (Language - Information – Reality) als Grundlage für die Untersuchung.....	35
<b>2. WAS KANN UND WAS SOLL ES BEDEUTEN, VON <i>EXPERTISE</i> ZU REDEN?</b> .....	<b>41</b>
2.1. Expertise in Aktion: Analyse und Erklärung eines (Problemlösungs-) Erfolges (am Beispiel des Drogenfahnders Dan Horan).....	42
2.2. Den Expertisen auf die Sprünge helfen (am Beispiel der Brotbackmaschine).....	51
2.3. Wozu Expertise? (Reflektorische Zusammenschau der Beispiele) .....	54
2.4. Die „Ökologie des Geistes“ als Kern von Expertise.....	59
2.5. Vom Anfänger zum (Groß-) Meister nach László MÉRŐ analysiert im Schema LIR .....	62
2.6. Nachgedanken zur Aufgabe von (gemeinsamer) Expertise: „Rhetorik“ des Überzeugens (am Beispiel des chinesischen Kreidekreises) .....	65
<b>3. <i>SHARING EXPERTISE</i>: INTUITIONEN UND SOLCHE, DIE ES WERDEN WOLLEN</b> .....	<b>69</b>
3.1. Einführung: Zur Rolle von Expertise in Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen	69
3.2. Wie lässt sich Expertise aufbauen oder verbessern? .....	70
3.3. „Auf die Intensivstation?“ – Reflexion eines Beispiels und Ableitung praktischer Handlungsempfehlungen.....	74
3.4. Schlussfolgerungen dargestellt am Beispiel einer Heuristik im Management .....	85
3.5. Vom Sharing Expertise zur Kommunikation von Expertise: Eine technische Zusammenfassung.....	92
<b>4. GEFÜHLE IN AKTION: DAS KORREKTUR- UND KREATIVITÄTSPOTENTIAL VON EMOTIONEN UND GEFÜHLEN IN ENTSCHEIDUNGS- UND PROBLEMLÖSUNGSPROZESSEN</b> .....	<b>104</b>

4.1. Einführung.....	104
4.2. „Weise“ Weisen des Entscheidens und Problemlösens .....	116
4.3. Lehren aus Neurobiologie und Kognitionspsychologie .....	126
4.4. Schlussfolgerungen .....	129
<b>5. EINE „NEUE“ DIALOG-KULTUR ALS NOTWENDIGE VORAUSSETZUNG ZUR REALISIERUNG UND VERKNÜPFUNG VON <i>SHARING EXPERTISE</i> UND <i>SHARING KNOWLEDGE</i> IN DER PRAXIS .....</b>	<b>132</b>
5.1. Einstieg.....	132
5.2. Gedanken zu einer „neuen“ Dialog-Kultur als (reflektorischem) Vermittler ZWISCHEN Expertise und Wissen .....	133
5.3. Der DIALOG: Vom Sharing Expertise zum Sharing Knowledge.....	142
5.4. Abrundung: Reflexionen über die Bedeutung der Realisierung und Verknüpfung von Sharing Expertise und Sharing Knowledge in individuellen und organisationalen Kontexten.....	151
<b>6. DIE <i>LEBENSCHERE</i> ALS MODELLTHEORETISCH-SYSTEMISCHER KERN VON (<i>SHARING</i>) <i>EXPERTISE</i> .....</b>	<b>162</b>
6.1. Einstimmung .....	162
6.2. Grundlagen.....	168
6.3. Aufbau der Lebensschere.....	176
6.4. Schlussfolgerungen .....	188
6.5. Vertiefende Gedanken zur Bedeutung von Erlebnis und Erfahrung (Expertise) für die Praxis einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung und -entwicklung .....	198
<b>7. MANAGEMENT BY EXPERTISE: VOM <i>SHARING EXPERTISE</i> ZUM <i>SHARING FATE</i> .....</b>	<b>203</b>
7.1. Einleitung.....	203
7.2. Aufbau und Analyse eines „klassischen“ Management-Modells.....	205
7.3. Aufbau und Analyse eines „neuen“ Management-Modells .....	209
7.4. Management by (Sharing) Expertise in der Praxis.....	215
7.4.1. Ausgangssituation in einem Beispielunternehmen .....	215
7.4.2. Einführung des (Wissens-) Management-Teams und betriebswirtschaftliche (Weiter-) Entwicklung in einem Beispielunternehmen .....	216
7.4.3. Explanatorische Analyse des (Wissens-) Management-Teams .....	220

<b>7.5. Schlussfolgerung .....</b>	<b>223</b>
<b>8. REFLEXIVES MANAGEMENT AUF BASIS VON <i>SHARING EXPERTISE</i> ALS NEUER ANSATZ IM WISSENSMANAGEMENT UND MÖGLICHE GRUNDLAGE FÜR EINE KREATIVE UND FLEXIBLE „KRISENBEWÄLTIGUNG“ IN EUROPA – HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND REFLEXIONSLEITFADEN (NICHT NUR) FÜR MANAGER .....</b>	<b>226</b>
<b>8.1. Einstimmung .....</b>	<b>226</b>
<b>8.2. „Kreativität“ – Europas (letzter?) Wettbewerbsvorteil!.....</b>	<b>227</b>
<b>8.3. (Nochmalige theoretische) Reflexion des Übergangs von der Wissensschiere zur Lebensschiere unter dem Aspekt von Kreativität.....</b>	<b>238</b>
<b>8.4. Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>249</b>
<b>8.5. Reif für einen Paradigmenwechsel in der Organisations-, Personal- und Strategieentwicklung? – Reflexionsleitfaden (NICHT NUR) für Manager .....</b>	<b>255</b>
8.5.1. Aufforderung zum „Brillenwechsel“ .....	256
8.5.2. ORGANISATIONSENTWICKLUNG auf Basis von WISSENSMANAGEMENT .....	259
8.5.3. PERSONALENTWICKLUNG unter Berücksichtigung relevanter personalwirtschaftlicher und organisationaler Teilsysteme.....	272
8.5.4. STRATEGIEENTWICKLUNG auf Basis eines Paradigmenwechsels im strategischen Management.....	290
<b>9. RESÜMEE UND WEITERFÜHRENDE REFLEXIONEN .....</b>	<b>293</b>
<b>10. QUELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>319</b>
<b>10.1. Literatur-Quellen.....</b>	<b>319</b>
<b>10.2. Internet-Quellen.....</b>	<b>339</b>
<b>10.3. Vorträge .....</b>	<b>343</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Informationsverarbeitungskonzept als Modell 1 .....	14
Abbildung 2: Fordianismus.....	15
Abbildung 3: Sense-Making-Konzept als Modell 2 .....	17
Abbildung 4: Gegenüberstellung der Modelle 1 und 2.....	19
Abbildung 5: Einbettung von Modell 2 in das Schema LIR.....	20
Abbildung 6: Das Schema LIR und seine drei Aspekte.....	38
Abbildung 7: Das Schema LIR .....	39
Abbildung 8: Analyse und Erklärung des Fahnungserfolges von Dan Horan im Schema LIR.....	44
Abbildung 9: Schnecke im T-Labyrinth 1 .....	47
Abbildung 10: Schnecke im T-Labyrinth 2 – Die Innen- und Außensicht im Vergleich.....	48
Abbildung 11: Die Wissens- und Lebensschere im Schema LIR.....	50
Abbildung 12: Analyse des Brotbackautomaten-Beispiels im Schema LIR .....	52
Abbildung 13: Kennzeichen der unterschiedlichen Kompetenzniveaus.....	63
Abbildung 14: Einbettung der unterschiedlichen Kompetenzniveaus nach László Méréö ins Schema LIR.....	64
Abbildung 15: Die Tabelle des Heart Disease Predictive Instrument als Beispiel eines „vollständigen Entscheidungsbaumes“, welcher zusammen mit einem Taschenrechner an Ärzte geliefert wird. ....	76
Abbildung 16: Der effiziente Entscheidungsbaum für die Verlegung auf kardiologische Intensivstationen .....	78
Abbildung 17: Analyse des Ärzte-Beispiels von Gerd Gigerenzer im Schema LIR.....	80
Abbildung 18: Wenn sich die Zahl der Hinweise erhöht, sind vollständige Entscheidungs bäume selbst von leistungsfähigen Computern nicht mehr zu berechnen, während effiziente Entscheidungs bäume leicht zu bewältigen sind.....	82
Abbildung 19: Abstimmungsprozess im Entscheidungsmodell nach Vroom/Yetton .....	87
Abbildung 20: Entscheidungsstrategien im Entscheidungsmodell nach Vroom/Yetton.....	88
Abbildung 21: Der „effiziente“ Entscheidungsbaum (Heuristik) für Mitarbeiter-Partizipation in entscheidungsprozessen nach Vroom/Yetton .....	89
Abbildung 22: Sachanalyse des Taxi-Beispiels im Schema LIR.....	94
Abbildung 23: Kommunikation von Expertise im Grundschemata LIR .....	100
Abbildung 24: Kommunikation von Expertise im Schema LIR auf Basis von Wissenskomponenten.....	101
Abbildung 25: Arten von Emotionen – von Einfachen zu Komplexen.....	109



Abbildung 26: Hauptphasen der Auslösung und Ausführung einer Emotion am Beispiel der Furcht .....	110
Abbildung 27: Gefühle als mentaler Ausdruck aller anderen Ebenen der homöostatischen Steuerung .....	111
Abbildung 28: Ebenen der Lebensregulation.....	112
Abbildung 29: Einige der wichtigsten sozialen Emotionen.....	113
Abbildung 30: Das Word-Programm als Metapher .....	115
Abbildung 31: Vier übliche, aber fehlerhafte Vorstellungen über Heuristiken.....	120
Abbildung 32: Wie Bauchgefühle funktionieren.....	122
Abbildung 33: Die normale Entscheidungsfindung.....	124
Abbildung 34: Der kleine Prinz und der Fuchs.....	131
Abbildung 35: Das Geo-Beispiel im Schema LIR.....	137
Abbildung 36: la trahison des images (Der Verrat der Bilder) von René Magritte aus dem Jahr 1929.....	142
Abbildung 37: Wissen um die Anwendungsgrenzen von „Karten“ im Schema LIR (Erweiterung der Abbildung 35).....	151
Abbildung 38: Ganzheitliche Reflexion und ihre Teile dargestellt im Fragment des Schemas LIR .....	152
Abbildung 39: Grund- und Analyseschema LIR .....	154
Abbildung 40: Reflexionsbereiche und Reflexionsrichtung, Rahmen-/ Einflussfaktoren für Sharing of Knowledge in einer Organisation – dargestellt im Schema LIR .....	157
Abbildung 41: Kreativität, Flexibilität und Innovation als Resultat der Verbindung von Sharing of Knowledge mit Sharing Expertise; Kerndisziplinen in einer lernenden Organisation nach Senge – dargestellt im Schema LIR.....	158
Abbildung 42: Die Rolle von Metawissen M und Prinzipien für das Teilen und Kommunizieren von Wissen in der Wissensschere.....	171
Abbildung 43: Teilen und Kommunizieren von Expertise in der Lebensschere .....	173
Abbildung 44: Expertise E angewandt auf das Problem P liefert eine Lösung Q.....	178
Abbildung 45: Heuristik K angewandt mit der Expertise E auf das Problem P liefert eine Lösung Q.....	179
Abbildung 46: Einführung der Menge [Q] .....	180
Abbildung 47: Das Regelsystem K angewandt mit dem Alltagswissen F auf das Problem P liefert eine inhaltlich unverlässliche Lösung Q* .....	181
Abbildung 48: [Q*] als eine durch $\langle K F \rangle$ erbrachte (Äquivalenz-) Menge der Ergebnisse Q*.....	182

Abbildung 49: Das Metawissen M in der Lebensschere und Prinzipien für das Teilen und Kommunizieren von Expertise.....	185
Abbildung 50: Karikatur mit dem Eisvogel – Die erklärende Außensicht des Eisvogelverhaltens	187
Abbildung 51: Karikatur mit dem Eisvogel – Die („fühlende“) Innensicht und die („kognitive“) Aussensicht im Vergleich.....	188
Abbildung 52: Verringerung der „Intuitions-/Lebens-Schere“ zwischen Experten und Laien mithilfe des Dialoghandelns.....	191
Abbildung 53: Ganzheitliche Reflexion und ihre Teile.....	192
Abbildung 54: Das Geo-Beispiel.....	194
Abbildung 55: Experten- und Wissensaufbau dargestellt als Lebens- bzw. Wissensschere im Schema LIR.....	196
Abbildung 56: Reflektierte Intuitionen als Ergebnis und Ziel von Sharing Expertise.....	197
Abbildung 57: Reflexionsarten.....	199
Abbildung 58: Es führt über den Main eine Brücke von Stein – wer darüber will gehen, muß im TANZE sich drehn... (Deutsches Volkslied vertont von Felicitas Kukuck).....	202
Abbildung 59: Einbettung eines klassischen Führungskonzeptes in das Schema LIR.....	206
Abbildung 60: Korrektur- und Kreativitätspotential durch eine geeignete Berücksichtigung der vier Wissenskomponenten in Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen – dargestellt im Schema LIR.....	208
Abbildung 61: Durch die Einführung des (Wissens-) Management-Teams entsteht ein Raum (als Rhomboid dargestellt) für Problemlösungen [Q <sub>k</sub> ], welche über die bisherigen [Q] hinausgehen – Darstellung des neuen Führungskonzeptes Management by Expertise im Schema LIR.....	210
Abbildung 62: Durch die Einführung des (Wissens-) Managementteams entsteht ein Raum (als Rhomboid dargestellt) für Problem-Lösungen [Q <sub>k</sub> ], welche über die bisherigen [Q] hinausgehen – dargestellt am Beispiel im Schema LIR.....	219
Abbildung 63: Pegasus-Wirtschaftspreis 2010 – BEHAM als einer der 10 besten Betriebe in OÖ in der Kategorie bis 49 Mitarbeiter.....	220
Abbildung 64: Wissens- und Lebensschere im Schema LIR.....	223
Abbildung 65: das Grund-Analyseschema LIR.....	224
Abbildung 66: Ein Rein kognitiver Wissensaufbau durch die Vermittlung von Erklärungen in M an Novizen in F führt in der Praxis nicht notwendig zu einer höheren Produktivität von Individuen bzw. Betrieben.....	232
Abbildung 67: Das Geo-Beispiel.....	237

Abbildung 68: Von Experten E aufgestellte Regeln K angewandt auf das Problem P liefern eine Lösung Q.....	241
Abbildung 69: Lebensschere.....	242
Abbildung 70: Wissensschere.....	243
Abbildung 71: Die Wissensschere in ihrer ursprünglichen Darstellung.....	246
Abbildung 72: Wissens- und Lebensschere.....	247
Abbildung 73: „Dialog über wichtige Fragen“ als operative Grundlage für alle standardisierten Geschäftsprozesse in nachhaltig erfolgreichen Organisationen.....	259
Abbildung 74: Dialog als Kernprozess zur Werteschaffung in nachhaltig erfolgreichen Organisationen .....	260
Abbildung 75: Die World Café Rahmenprinzipien für Gastgeber von Gesprächen, die etwas bewegen .....	263
Abbildung 76: Rad des Wissens- und Expertisenaufbaus .....	267
Abbildung 77: Die World Café Technik in drei Teilen – Erster Teil.....	268
Abbildung 78: Die World Café Technik in drei Teilen – Zweiter Teil .....	268
Abbildung 79: Die World Café Technik in drei Teilen – Dritter Teil .....	269
Abbildung 80: Personalwirtschaftliche Aktionsfelder im Überblick.....	272
Abbildung 81: Dialog-Handeln in nachhaltig erfolgreichen Organisationen .....	284
Abbildung 82: Fließbandarbeiter im Ford River Rouge Complex .....	293
Abbildung 83: Das Geo-Beispiel .....	305
Abbildung 84: Zwei Szenen aus dem Film „Modern Times“.....	306
Abbildung 85: Das Bild der Verknüpfung [„ $\rightarrow$ “] ist Gleich der Verknüpfung [„ $\rightarrow$ “] der Bilder (lokal approximativer Homomorphismus).....	308

## Abkürzungsverzeichnis

Ä	Analyse-Bereich
akt.	aktualisiert
amerikan.	amerikanische/r/s (englischsprachige/r/s)
AMS	Arbeitsmarktservice
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
Aug.	August
℔	Betrachtungs-Bereich
BBC	British Broadcasting Corporation
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BPR	Business Process Reengineering
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
©	<i>Common-Sense</i> -Bereich
ca.	zirka
CAS	Complex Adaptive Systems
CEO	Chief Executive Officer
cf.	confer
℔	Darstellungs-Bereich
d.	der/die/das
d.h.	das heißt
Dec.	December
DL	Download
DSS	Decision Support Systems
DVD	Digital Versatile Disc
℔	Expertenwissen
℔+	qualitativ neues Expertenwissen
E	elektronisch
e.	eine/r/s
ebd.	ebenda
EBR	emotional besetzter Reiz
EDV	Elektronische Datenverarbeitung

Einf.	Einführung
EKG	Elektrokardiogramm
Engl.	englisch
erw.	erweitert
et al.	et alli/aliae/alia
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
ℱ	Alltags-/Laienwissen
ℱ*	durch konkretes Wissen erweitertes Alltags-/Laienwissen
f	Abbildung/Funktion
f.	folgende Seite
ff.	fortfolgende Seiten
FAQs	Frequently Asked Questions
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Compagnie Kommanditgesellschaft
ℍ	Hintergrundwissen/Hypothesen
HGW	Hintergrundwissen
HR	Hofrat
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
http	Hypertext Transfer Protocol
i.S.	im Sinne
i.Ü.	im Übrigen
IWK	Institut für Wissenschaft und Kunst
IFRS	International Financial Reporting Standards
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
IT	Informationstechnologie
Jan.	January
Jh.	Jahrhundert
JKU	Johannes Kepler Universität
Jun	June
℔	Regelwissen

$\mathbb{K}^*$	neue Realisierung von Strukturwissen $\mathbb{M}$ bzw. neues Regelwissen
KZ	Konzentrationslager
LIR	Language/Information/Reality
$\mathbb{M}$	Strukturwissen
mind.	mindestens
Mio.	Million/-en
MIT	Massachusetts Institute of Technology
n.	nach
Neuaufl.	Neuaufgabe
No.	Number
Nov.	November
Nr.	Nummer
OÖ	Oberösterreich
ÖH	Österreichische Hochschülerschaft
<b>P</b>	Ausgangszustand
Pi (i=1,2,3)	Postulat (-Nummer)
Pkt.	Punkt
PU	Philosophische Untersuchungen
<b>Q</b>	Endzustand/Problemlösung
<b>Q*</b>	konkrete Problemlösung
<b>Q<sub>k</sub>*</b>	Konkretisierung einer konstruierten Problemlösung
[ <b>Q<sup>*</sup></b> ]	Äquivalenzklasse von <i>regelgeleitet</i> entstandenen und kognitiv akzeptierten Endzuständen/Problemlösungen
[ <b>Q</b> ]	Äquivalenzklasse von <i>erfahrungbedingt</i> entstandenen und emotional akzeptierten Endzuständen/Problemlösungen
[ <b>Q<sub>k</sub></b> ]	Äquivalenzklasse von <i>konstruktiv</i> entstandenen und emotional und kognitiv akzeptierten Endzuständen/Problemlösungen
<b>R</b>	Repräsentation des Endzustands
<b>R*</b>	Messwert/Darstellung von einem konkreten Ergebnis/Endzustand <b>Q*</b>
RWZ	Zeitschrift für Recht und Rechnungswesen
<b>S</b>	Repräsentation des Ausgangszustands
SS	Sommersemester
S.	Seite
s.o.	siehe oben
s.u.	siehe unten

SECI	Sozialisation/Externalization/Combination/Internalization
SF	Schweizer Fernsehen
sog.	so genannte/r/s
SOL	Society of Organizational Learning
Sp.	Spalte
T	Theoretisches Wissen
Techn.	technisch
TM	Trade Mark
TZI	Themenzentrierte Interaktion
u.	und
u.a.	unter anderem
u.a.	und andere/r/s
u.ä.	und ähnliche/r/s
u.H.	unsere Hervorhebung
u.Hn	unsere Hervorhebungen
u.U.	unter Umständen
überarb.	überarbeitete/r/s
Übers.	Übersetzung
US	United States
USA	United States of America
USD	US-Dollar (amerikanischer Dollar)
usw.	und so weiter
∇	vernakuläres Wissen
v.	von
v.a.	vor allem
vers.	versehen
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vollst.	vollständig
vs.	versus
℘	Wirklichkeit
Z	Zusatzwissen
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert
Φ	Repräsentation des Endzustands

$\Psi$                       Repräsentation des Ausgangszustands  
&                            und