

2 Grundlagen zum Wissensmanagement

Im Arbeitskontext wird die Bedeutung von Wissensmanagement für die Optimierung von Geschäftsprozessen als wichtig eingeschätzt (Probst, Raub & Romhardt, 2010). Dies kann laut North (2005) durch drei bedingende Triebkräfte begründet werden: (1) durch die Entstehung von Informations- und Wissensmärkten, (2) durch die Globalisierung und (3) durch die Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien (North, 2005). Weitere Gründe sind steigende Kundenbedürfnisse und immer kürzere Lebenszyklen von Produkten, die Unternehmen vor große Herausforderungen stellen (Jaspers, 2008). Hierbei wird deutlich, dass Wissen ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen ist und bereits vor zehn Jahren starken Anteil an der Gesamtwertschöpfung eines Unternehmens hatte (KPMG, 2001). Jedoch ist Wissen auch eine knappe Ressource, deren Aktualität schnell verfällt und somit an Wert verliert (Grieb, 2007). Wissen muss daher ständig auf dem neuesten Stand gehalten und erweitert werden, damit das Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt (Jaspers & Hildebrand, 2007, S. 33). Die Organisationsmitglieder als Wissensträger nehmen einen hohen Stellenwert ein, weil es ihnen obliegt, einen erfolgreichen Umgang mit Wissen, mithin seine Dokumentation, Kommunikation, Generierung und Nutzung, zu gewährleisten (Reinmann-Rothmeier et al., 2001, S. 18).

Um zunächst ein Verständnis vom Wissensbegriff im Kontext eines humanorientierten Wissensmanagements zu erhalten, wird in Kapitel 2 das strukturalistische Wissensverständnis von Seiler und Reinmann (2004) beschrieben. Daraufaufgehend wird der humanorientierte Ansatz von Wissensmanagement im Unternehmen näher betrachtet. Das Kapitel schließt mit der ausführlichen Darstellung des Münchener Wissensmanagementmodells ab.

2.1 Wissensbegriff im Wissensmanagement

Ein angemessenes Wissensverständnis stellt im Rahmen von Wissensmanagement die strukturalistische Auffassung von Wissen dar (Seiler & Reinmann, 2004; Reinmann, 2009). Der strukturalistische Wissensbegriff lehnt sich an Grundgedanken von Jean Piaget (1896–1980) an und geht von der Annahme aus, dass jedes Individuum sein Wissen selbst kon-

struiert (Seiler, 2003). Dabei wird davon ausgegangen, dass das Individuum nach einem Gleichgewicht zwischen Assimilation und Akkommodation strebt. Bei der Assimilation werden neue Erfahrungen in bestehende Schemata, auch kognitive Strukturen, eingeordnet (Zimbardo, Gerrig & Hoppe-Graff, 2003). Wenn die Assimilation aufgrund neuer Sachverhalte, die sich nicht in ein vorhandenes Schema integrieren lassen, nicht ausreicht, tritt die Akkommodation auf. Dabei werden vorhandene kognitive Strukturen so angepasst, erweitert oder verändert, dass neue Erkenntnisse verarbeitet werden können. Dadurch können spätere ähnliche Probleme wieder besser verarbeitet werden (Oerter & Montada, 2008).

Wissen ergibt sich aus dem menschlichen Erkennen und liegt individuellen Erkenntnisstrukturen zu Grunde, welche wiederum aus der Auseinandersetzung mit der äußeren Umgebung resultieren (Seiler, 2003). Dabei wird zwischen zwei übergeordneten Wissensformen unterschieden: personalem Wissen und objektiviertem Wissen (Seiler & Reinmann, 2004, S. 19).

Personales Wissen. Personales Wissen beschreibt das aktive, passive oder implizite Wissen eines Individuums. Das Wissen beruht auf kognitiven Strukturen und ist auf dynamische Weise veränder- und erweiterbar. Personales Wissen kann durch Sprache nicht vollständig und eindeutig weitergegeben werden, sondern bekommt durch die eigene Interpretation eine subjektive Bedeutung. Unterformen von personalem Wissen sind *Handlungswissen*, *intuitives Wissen* und *begriffliches Wissen*. Beim *Handlungswissen* ist Wissen implizit in der Handlungsstruktur verankert und das Individuum drückt sein Wissen aktiv in einer bestimmten Handlungssituation aus. *Intuitives Wissen* bezieht sich eher auf verinnerlichte Wahrnehmungen und lässt sich noch nicht sprachlich in Worte fassen. *Begriffliches Wissen* entsteht durch Umwandlungen von Handlungswissen und intuitivem Wissen. Durch bewusste Rekonstruktion kann das Wissen explizit artikuliert und dokumentiert werden (Seiler & Reinmann, 2004, S. 19).

Objektiviertes Wissen. Beim öffentlichen Wissen handelt es sich um Wissen, „das Zeichen zugeordnet ist, in und durch diese objektiviert und materialisiert wird und damit auch mit anderen geteilt werden kann“ (Seiler & Reinmann, 2004, S. 19). Unterformen von objektiviertem Wissen sind einerseits *kollektives Wissen* und *formalisiertes Wissen*. *Kollektives Wissen* wird durch gemeinsame Diskurse ausgehandelt, verdichtet, vereinheitlicht, normiert und systematisch verbalisiert. Nur diese Form des Wissens kann man als Information bezeichnen, die jedoch nur wieder von Individuen aktualisiert werden kann, die wissen, was die Zeichen bedeuten. Die Weiterentwicklung von kollektivem Wissen ist daher von

der Interaktion und dem Wissensaustausch zwischen Individuen abhängig. *Formalisiertes Wissen* ist eine zweite Art Objektivierung und beschreibt, wie Informationen nach festgelegten Kriterien und Zuordnungsregeln in Daten transformiert werden, die sich mit formalen Prozeduren, ohne die Steuerung und Kontrolle denkender Individuen, weiter verarbeiten lassen. Um dieser Art der Informationsverarbeitung eine Sinnhaftigkeit zu gewährleisten, muss stets ein Informationsnutzer die Bedeutungshaltigkeit der Information bewerten (Seiler & Reinmann, 2004, S. 19).

Auf objektiviertes Wissen wird im Kontext von Wissensmanagement am häufigsten Bezug genommen. Bekannte Wissensmanagementmethoden können nur dann angewandt werden, wenn Wissen schriftlich durch Dokumente, mündlich durch Interviewprotokolle oder sichtlich in Form von Fertigkeiten verfügbar ist. Hierbei handelt es sich aber nur um einen Teil des Wissensmanagements, der vor allem den Fokus auf der Planung, Steuerung und Kontrolle von Wissen hat. Der zweite Teil des Wissensmanagements, dem bisher nur wenig Beachtung geschenkt wird, ist das Management von personalem Wissen. Hier steht der Mensch im Mittelpunkt der Betrachtung und die Förderung seiner Fähigkeiten, Motivation, Austausch- und Gestaltungsprozesse. Aus diesem Grund ist das strukturgebende Wissensverständnis im Kontext von Wissensmanagement äußerst sinnvoll. Es impliziert sowohl unterschiedliche Wissensformen und unterscheidet zudem Wissen von Informationen. Durch den weiten Wissensbegriff können zahlreiche Wissensmanagementansätze berücksichtigt werden, die bei zu eng gehaltenen Wissensbegriffen, beispielsweise nur objektiviertes oder nur personales Wissen, nicht einbezogen werden können (Reinmann, 2009). Beide Wissensbegriffe zu fördern ist Teil eines humanorientierten integrativen Ansatzes von Wissensmanagement und für das Überleben moderner Organisationen notwendig (Seiler & Reinmann, 2004, S. 21). Der eher humanorientierte Wissensmanagementansatz wird im nächsten Abschnitt erläutert.

2.2 Wissensmanagement im Arbeitskontext

Im Kontext von Wissensmanagement werden in der Literatur unterschiedliche Entwicklungslinien beschrieben, wie die ingenieurswissenschaftliche, die wirtschaftswissenschaftliche, die soziologische und die psychologische Entwicklungslinie (Roehl, 2000; Lüthy, Voit & Wehner, 2002).

Die *ingenieurswissenschaftliche Entwicklungslinie* des Wissensmanagements geht mit der Entwicklung der Computertechnologie einher und

stützt sich vor allem auf Instrumente der Informations- und Kommunikationstechnologien, wie Datenbanken, Groupware-Applikationen oder Intranets. Technologien bilden einen integralen Bestandteil des modernen Wissensmanagements (Roehl, 2000).

Die *wirtschaftswissenschaftliche Entwicklungslinie* befasst sich mit der nutzen- und effizienzorientierten Bewirtschaftung von Wissen (Roehl, 2000, S. 102). Ziel ist hier vor allem der strategische und effektive Einsatz von Informationen und Wissen (Picot, 1990). Ursprung des Wissensmanagements dieser Perspektive sind nach Roehl (2000, S. 103) Organisationskulturforschung, Organisationsentwicklung, Organisationales Lernen, Informationsmanagement und Personalmanagement. Bei diesem Ansatz sind vor allem Aspekte wie die Entwicklung von Unternehmenszielen und -strategien sowie die Rolle der Personalentwicklung wichtig. Bis heute können die meisten Wissensmanagementstrategien in die wirtschaftswissenschaftliche Entwicklungslinie des Wissensmanagements eingestuft werden.

Die *soziologische Entwicklungslinie* beschäftigt sich mit der Wissensgesellschaft und der Frage nach Möglichkeiten der Wissensorganisation in Bezug auf unterschiedliche Wissensformen in Unternehmen und Gesellschaft sowie den theoretischen Herausforderungen der Wissenssoziologie, der neuen Systemtheorie und der systemischen Organisationsberatung (Roehl, 2000; Wilkesmann, 2005).

Die *psychologische Entwicklungslinie* ist der jüngste Ansatz des Wissensmanagements. Hierbei handelt es sich um einen humanorientierten Ansatz, der den Wissensträger und seinen individuellen Umgang mit Wissen durch Werkzeuge und Strategien in den Vordergrund stellt (Reinmann & Mandl, 2010). In die humanorientierten Konzepte des Wissensmanagements fließen oft betriebswirtschaftliche und soziologische Aspekte mit ein. Es besteht auch Konsens darüber, dass der Zusammenhang zwischen Mensch, Organisation und Technik eine zentrale Rolle im Rahmen von Wissensmanagement spielt (Reinmann, 2009).

Definition von Wissensmanagement. Entsprechend den Entwicklungslinien haben sich Konzepte des Wissensmanagements mit der Fokussierung auf variierende Teilschwerpunkte herauskristallisiert (Hasler Roumois, 2007). Angelehnt an ein eher humanorientiertes ganzheitliches Konzept wird Wissensmanagement definiert als „die (Meta-)Steuerung und Gestaltung von Rahmenbedingungen sowie die Förderung von Wissensträgern, dass ein systematischer (versus zufälliger) und verantwortungsvoller (versus nicht begründbarer) Umgang mit personalem und öffentlichem Wissen wahrscheinlicher wird“ (Reinmann, 2009, S. 29).

Wissensmanagementkomponenten. In diesem Sinne bilden Mensch, Organisation und Technik gemeinsam die drei zentralen Komponenten des

Wissensmanagements, wobei auch der gesellschaftliche Kontext mitbedacht werden muss (siehe Abbildung 2.1) (Bullinger, Wörner & Prieto, 1998; Reinmann-Rothmeier et al., 2001, S. 18).

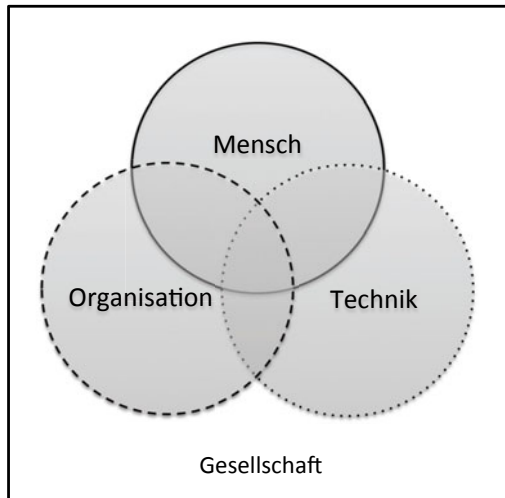


Abbildung 2.1: Die drei Komponenten des Wissensmanagements

Die erste Komponente „Mensch“ bezieht sich auf die einzelnen Organisationsmitglieder, die Wissensträger, und deren Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen sowie deren Motivation und Einstellungen (Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000). Die Träger relevanten Wissens sind die eigentlichen „Triebfedern“ kontinuierlicher Lernprozesse und bilden den Kern jedes Wissensmanagements (Reinmann-Rothmeier et al., 2001, S. 18). Auch in einer europaweiten Unternehmensbefragung konnte festgestellt werden, dass für den Wissensmanagementserfolg individuelle Faktoren wie die Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeiter wichtig sind (Heisig, 1999).

Die zweite Komponente „Organisation“ ist für die Strukturen, Prozesse und Rahmenbedingungen verantwortlich. Sie soll die Entwicklung einer wissens- und lernförderlichen Umgebung sowie Kultur im Unternehmen beeinflussen, um den Umgang mit der Ressource Wissen zu erleichtern (Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000; Mandl, 2010). Bezogen auf die Ergebnisse der Unternehmensbefragung wurden ebenfalls organisationale Aspekte, wie die Organisationskultur und Unterstützung

durch das Management, für den Erfolg von Wissensmanagement artikuliert (Heisig, 1999).

Die dritte Komponente „*Technik*“ befasst sich mit geeigneten Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen sowie effizienten und nutzerfreundlichen technischen Werkzeugen (Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000; Mandl, 2010). Die Informationstechnologie wurde ebenfalls als wichtiges Gestaltungsfeld des Wissensmanagements identifiziert (Heisig, 1999).

Wissensmanagementaktivitäten. Um Wissen in Organisationen systematisch zu managen und an Organisationsziele anzupassen, wird Wissen in der Organisationspraxis immer mehr in Form von Aktivitäten fragmentiert. Dadurch wird der für analytische Zwecke zu allgemein gehaltene Begriff „Wissensmanagement“ in verschiedene Hauptaktivitäten aufgeteilt. Zentrale Aktivitäten wurden ebenfalls in einer Studie von Heisig und Orth (2005) bestätigt, es sind insgesamt sechs zentrale Wissensmanagementaktivitäten: (1) das Teilen von Wissen (Wissenskommunikation), (2) das Erzeugen von Wissen (Wissensgenerierung), (3) die Nutzung von Wissen (Wissensnutzung), (4) das Speichern von Wissen (Wissensdokumentation), (5) die Identifikation von Wissen und (6) der Erwerb von Wissen (Heisig & Orth, 2005). Diese Ergebnisse werden ebenfalls überwiegend durch empirische Daten einer europaweiten Unternehmensbefragung bestätigt (Heisig, 1999). Entsprechend wird darin die Wissenskommunikation, die Wissensgenerierung, die Wissensnutzung, die Wissensdokumentation und die Identifikation von Wissen von den Befragten als „unabdingbar“ oder „wichtig“ bewertet (Heisig, 1999). Einer Metastudie zufolge ist zudem der Erfolg von Wissensmanagement vor allem von der Funktionsfähigkeit dieser Wissensmanagementaktivitäten abhängig (Helm, Meckl & Sodeik, 2007).

Die Aufteilung des Wissensmanagementbegriffs in verschiedene Wissensmanagementaktivitäten ist auf pragmatische Weise für Untersuchungen notwendig. Dies bestätigt auch die vielseitige Darstellung der Aktivitäten in Wissensmanagementmodellen (siehe Lehner, 2012).

Die Bausteine des Wissensmanagements. Eines der bekanntesten Wissensmanagementmodelle im deutschsprachigen Raum sind die *Bausteine des Wissensmanagements* von Probst et al. (2010). Das Modell setzt sich aus fünf Bausteinen zusammen und stellt die einzelnen Wissensmanagementaktivitäten dar, nämlich die Wissensidentifikation, den Wissenserwerb, die Wissensentwicklung, die Wissens(ver)teilung, die Wissensnutzung und die Wissensbewahrung. Die Wissensmanagementaktivitäten unterstützen die operativen Ziele und sind nicht getrennt voneinander zu betrachten, sondern stehen in enger Verbindung zueinander. Die strate-

gischen Ziele werden durch die Bausteine Wissensziele und Wissensbewertung unterstützt (Probst et al., 2010) (siehe Abbildung 2.2). Vor dem Hintergrund der Fragestellungen wird, in Anlehnung an die *Bausteine des Wissensmanagements* von Probst et al. (2010), in dieser Arbeit das Münchener Referenzmodell als humanorientierter Ansatz herangezogen. Das Modell wird im Folgenden detailliert beschrieben.

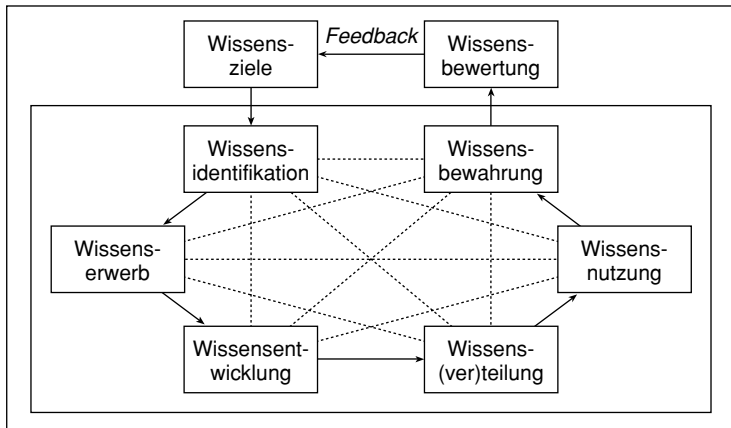


Abbildung 2.2: Bausteine des Wissensmanagements (Probst et al., 2010, S. 32)

Vor dem Hintergrund der Fragestellungen wird, in Anlehnung an die *Bausteine des Wissensmanagements* von Probst et al. (2010), in dieser Arbeit das Münchener Referenzmodell als humanorientierter Ansatz herangezogen. Das Modell wird im Folgenden detailliert beschrieben.

2.3 Das Münchener Wissensmanagementmodell

Ähnlich wie die *Bausteine des Wissensmanagements* ist das Münchener Modell ein dynamisches System, das auf operativer Ebene jedoch nur aus vier Aktivitäten besteht, der Wissensdokumentation, Wissenskommunikation, Wissensgenerierung und Wissensnutzung. Ein Grund für die komprimiertere Auffassung der Aktivitäten ist vor allem die bessere Abgrenzungsmöglichkeit und Trennschärfe der Begrifflichkeiten. Zudem nimmt das Modell Bezug auf die drei zentralen Komponenten des Wissensmanagements: Mensch, Organisation und Technik. Auf strategischer

Ebene setzt das Prozessmodell eine Zielsetzung voraus und schließt mit einer Evaluation ab (Reinmann & Mandl, 2004).

Das Münchener Modell soll als eine Art Gerüst fungieren für die Ist-Soll-Analyse des Wissensmanagementbedarfs, die Entwicklung von Wissensmanagementmaßnahmen sowie die Identifikation und Bewältigung von individuellen, organisationalen und technischen Hindernissen bei der Implementation von Wissensmanagementmaßnahmen (Reinmann-Rothmeier, 2001; Winkler & Mandl, 2007; Winkler & Mandl, 2012) (siehe Abbildung 2.3).

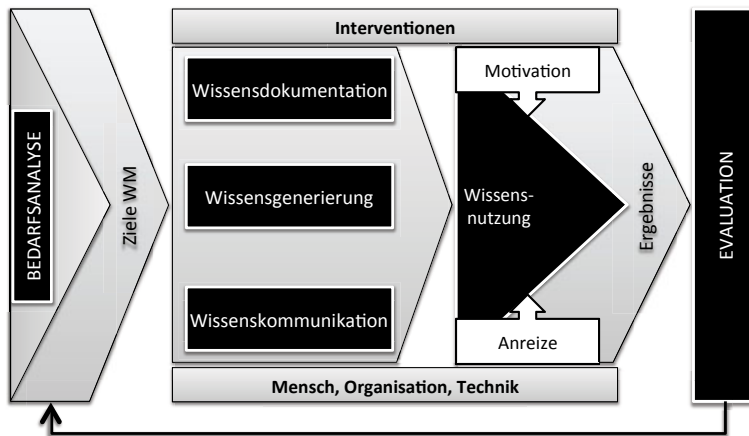


Abbildung 2.3: Münchener Wissensmanagementprozessmodell (in Anlehnung an Winkler & Mandl, 2012)

Zielsetzung

Ausgehend von einer Bedarfsanalyse innerhalb einer Organisation werden die Teilprozesse des Wissensmanagements durch eine Zielsetzung eingeleitet. Eine konkrete Zielsetzung ist von besonderer Wichtigkeit für die gesteuerte Optimierung wissensintensiver Geschäfts- und Produktionsprozesse.

Aus der konkreten Formulierung von bedarfsorientierten Zielen können spezifische Maßnahmen des Wissensmanagements abgeleitet werden (siehe Abbildung 2.3). Diese Maßnahmen fördern die Wissensmanagementaktivitäten, z. B. die Wissensdokumentation, die Wissenskommunikation, die Wissensgenerierung oder die Wissensnutzung (Reinmann-Rothmeier, 2001; Mandl, 2010). Der Förderungsgrad der Ak-

tivitäten variiert je nach Maßnahme unterschiedlich stark. Die Aktivitäten werden im Folgenden erörtert.

Wissensdokumentation

Der Prozess der Wissensdokumentation umfasst alle Methoden und Prozesse, die in einem Unternehmen implementiert werden können, um Wissen zu dokumentieren. Die Wissensdokumentation bedeutet Wissen auf eine Art und Weise darzustellen, die Individuen dabei unterstützt, sich in Wissensumgebungen leichter zu orientieren und damit umzugehen. Darüber hinaus werden Organisationsmitglieder und Kunden durch die Wissensdokumentation bei der Informationssuche im Unternehmen unterstützt (Lehner, 2012). Darunter fallen die Identifikation, die Kodifikation, die Dokumentation, die Speicherung, die Aufbereitung und die Aktualisierung von Wissen (Reinmann-Rothmeier et al., 2001). Die Wissensdokumentation fördert insbesondere die Wiederverwendung von Wissen sowie einen dokumentenbasierten Wissensaustausch (Reinmann, 2009).

Aus *individueller* Sicht besteht die Möglichkeit, individuelles Wissen durch Elaborationsstrategien, Mappingtechniken oder andere Repräsentationsmethoden extern zur Verfügung zu stellen (Mandl, 2010; Gretsches, Mandl & Schätz, 2012). Die Dokumentation von Inhalten ist gegenstandsabhängig und unterscheidet sich je nach Unternehmenskontext. In der F&E-Abteilung sind aus Mitarbeitersicht beispielsweise folgende Inhalte relevant: die Dokumentation von Wissen über Forschungsergebnisse, Produktentwicklungen, produktspezifische Verfahrensstrategien und Lebenszyklen, Produkte, Kunden, spezifische Aufgabenbereiche oder Expertise einzelner Mitarbeiter. Darüber hinaus ist es auch sinnvoll, Erfahrungen mit Projekten oder auch externen Kooperationspartnern zu dokumentieren.

Auf *organisationaler* Ebene bedeutet Wissenskommunikation für Führungskräfte, Wissen sichtbar, leicht zugänglich und anwendbar zu machen und Strategien für die Verbreitung von Dokumentationen und Informationen innerhalb einer Organisation zu entwickeln, um effektivere Arbeitsleistung für sie und ihre Mitarbeiter zu gewährleisten (Gretsch et al., 2012). Insbesondere die Einbettung der Dokumentation von Wissen ausschheidender Mitarbeiter in die Organisationsstruktur ist von zentraler Bedeutung (Minssen & Riese, 2007).

Aus *technischer* Sicht spielen Dokumentenmanagementsysteme, wie Datenbanken (Völker, Sauer & Simon, 2007) und Wissenskarten, z. B. grafische Verzeichnisse von Wissensträgern, Wissensbeständen, Wissensstrukturen oder Wissensanwendungen (Eppler, 2003), eine zentrale

Rolle. Nach Mandl, Schnurer und Winkler (2003) dienen Wissenskarten der Steigerung von Wissenstransparenz in Unternehmen. *Wissensträgerkarten* zeigen, welche Expertise bei welchen Mitarbeitern vorhanden ist. *Wissensbestandskarten* veranschaulichen, wo und wie welche Wissensbestände wie Expertise, Erfahrungen oder Informationen über Kooperationspartner gespeichert sind. *Wissensanwendungskarten* stellen eine Kombination von Arbeitsprozessen und dem verantwortlichen Wissensträger dar (Mandl et al., 2003).

Befunde zur Wissensdokumentation

In einer empirischen Untersuchung zum „Wissensmanagement in der Praxis“ schätzten Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmen die Wissensdokumentation und die Wissensstrukturierung mit über 90% als wichtig bis sehr wichtig ein (Bahrs, Schmid, Müller & Fröming, 2007).

In einer vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie beauftragten Studie „Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement“ im Jahre 2011 wurden Fragen zur Relevanz von Wissensmanagement in der deutschen Wirtschaft überprüft. Die Stichprobe setzte sich aus Geschäftsführern und Führungspersonen zusammen. Bezogen auf die Maßnahmen zur Wissensdokumentation schätzten die befragten Unternehmen als sehr wichtig ein: die „gezielte Bindung von Mitarbeitern in strategisch wichtigen Positionen“ (52%), die „Nutzung von elektronischen Datenbanken im Unternehmen“ (52%) und die „Aufbereitung und Dokumentation von Expertenwissen“ (30%). Dabei wurde als Ziel von Wissensdokumentationsmaßnahmen genannt: Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen in der Organisation nutzbringend zur Verfügung zu stellen (Pawlowsky, Gözala & Schmid, 2011).

Wissenskommunikation

Die Wissenskommunikation umfasst Prozesse und Methoden zum Austausch, Teilen, Verteilen und Vernetzen von Wissen und Informationen (Reinmann-Rothmeier, 2001). Der Austausch von Wissen ist eine wichtige Strategie zur Entwicklung eines Wettbewerbsvorteils für alle Organisationen (Schnurer & Mandl, 2004). Dabei kann der Wissensaustausch sowohl face-to-face (McEvily, Das & McCabe, 2000) als auch virtuell, synchron oder asynchron, stattfinden (Dixon, 2000). Die Wissenskommunikation erleichtert nicht nur den Austausch, die Teilung, die Verteilung und Vernetzung von Wissen und Informationen, sondern führt auch zur Generierung neuen Wissens (Mandl, 2010).

Auf *individueller* Ebene geht es um die Kompetenz, Motivation und Bereitschaft der Organisationsmitglieder, relevantes Wissen innerhalb

Wissensmanagement im Arbeitskontext
Bedarfsanalyse, Implementation eines
Expertenfindungstools und Analyse zum
Help-Seeking-Prozess

Gretsch, S.M.

2015, XV, 268 S. 23 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08194-2