

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Wissen

2.1.1 Definition von Wissen

Der Definition von Wissen liegen zwei unterschiedliche historische Strömungen zugrunde. Der humanistische Ansatz besagt, dass Wissen das Resultat von Sinneswahrnehmungen und den daraus resultierenden Erfahrungswerten ist. Der rationale, informationswissenschaftliche Ansatz dagegen beschreibt das logische Denken und die reine Vernunft als Grundlage zur Erlangung von Wissen. Der Philosoph Immanuel Kant führte schliesslich im 18. Jahrhundert beide Theorien zusammen, indem er die Erfahrung als bruchstückhafte Wissensgrundlage und demgegenüber das logische Denken als deren Verbindungsmittel beschrieb (JÄNIG 2004, 275 / NONAKA & TAKEUCHI 2012, 38-45). Dieser Ansatz wurde von den Existentialisten des 20. Jahrhunderts weitergeführt und kommt schliesslich in der Definition von PROBST, RAUB & ROMHARDT (2012, 23) gebündelt zum Ausdruck, indem sie Wissen beschreiben als:

„...die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen ... Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“

Diese beiden, im geschichtlichen Kontext entstandenen Dimensionen eines auf logischem Denken beruhenden *theoretischen* und eines erfahrungsbedingten *praktischen* Wissens sind bis heute erhalten geblieben. Während uns der Umfang und Inhalt des theoretischen Wissens jedoch aufgrund einer Objektgebundenheit *explizit* bewusst ist, kann praktisches Wissen nur über die individuelle Erfahrung eines Subjekts entstehen und ist deshalb *implizit* im menschlichen Bewusstsein verankert (NONAKA & TAKEUCHI 2012, 38-45).

2.1.2 Entstehung von Wissen

Veranschaulicht wird die Entstehung von Wissen durch die Wissenstreppe (NORTH ET AL. 2013 [2002] / PYIS, 2007). Sie wird in vier Teilbereiche unterteilt, welche in nachfolgender Abbildung (Abb. 2) farblich abgehoben werden. Zeichen und Daten stellen dabei die Grundlage dar, aus welcher in einem zweiten Schritt Informationen und Wissen generiert werden können. Der dritte Teil-

bereich beschreibt die Wissensentwicklung unter Einbezug eines Subjekts, wobei diese Individualität im letzten Teilbereich wieder abgezogen wird, um die Ausweitung von einer individuellen auf eine kollektive, bzw. im Unternehmenskontext organisatorische Ebene zu unterstreichen (GUST VON LOH 2009, 11).

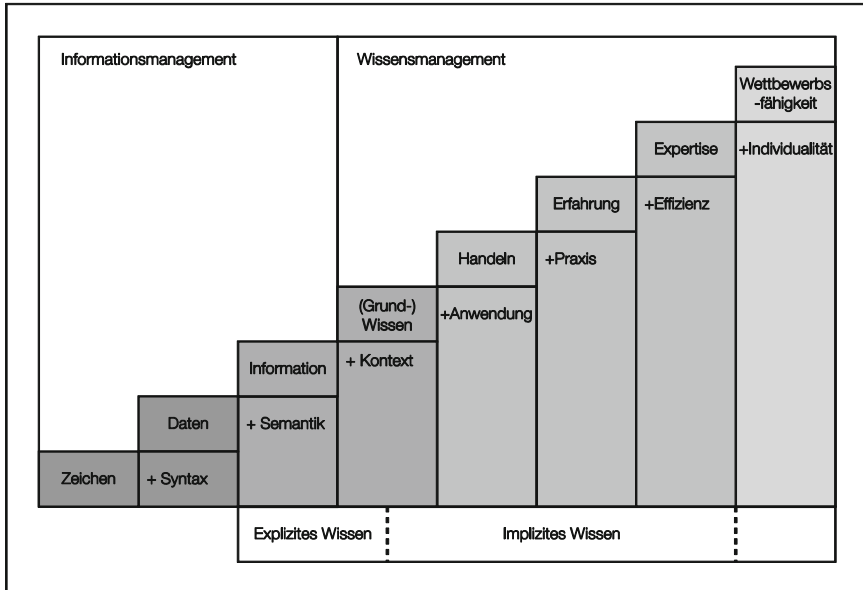


Abb. 2: Die Wissenstreppe (Eigene Darstellung nach NORTH ET AL. (2013) und PYIS (2007))

Da die einzelnen Begriffe häufig mit einer gewissen semantischen Beliebtheit angewendet werden, ist eine nähere Begriffserklärung sinnvoll. Zeichen aus sprachlichen und phonetischen Alphabeten, Zahlen, Satzzeichen oder Piktogrammen bilden die erste Stufe der Wissenstreppe (WAGNER 1995, 15). Erst unter Anwendung von Kombinationsregeln (Syntax) werden sie zu festen Zeichenverbänden wie beispielsweise einem Wort zusammengeschlossen. Erfolgt eine semantische Verknüpfung durch eine Interpretation, münden die Daten in eine Information. Ab dieser Stufe kann nun bereits übergeordnet von Wissen gesprochen werden, wenn auch nur von explizitem. Informationen sind immer objektgebunden, das heisst sie können in Büchern, Datenbanken o.ä. gespeichert werden. Werden Informationen nun durch ein Subjekt aufgenommen und in einen Kontext gestellt, verfügt dieses über eine Art Grundwissen. Der Übergang von der expliziten Form zur impliziten ist dabei im Entstehungsprozess fließend

und wird vom Kontext bestimmt (BODENDORF 2006, 1). Den Begriff Wissen hier in die Bezeichnung einer Stufe zu integrieren, führt jedoch generell zu Verwirrung. Der Oberbegriff *Wissen*, wie er in Kap. 2.1.1 definiert wurde und mit seiner ganzheitlichen Bedeutung nachfolgend eingesetzt wird, beinhaltet je nach Kontext nämlich sämtliche Stufen der Wissenstreppe – bis auf die Grundlage in Form von Zeichen und Daten.

Je höher die Stufe der Wissenstreppe, desto höher ist auch der Wert des Wissens. Das in expliziter Form vorhandene (Grund-)Wissen befähigt Mitarbeitende erst zum Handeln und erst die aus einer Handlung heraus gewonnene, bewusste oder auch unbewusste Erfahrung erlaubt, die Entscheidung zukünftig so zu fällen, dass das Ziel am effizientesten erreicht werden kann. Hier unterscheiden sich Handelnde mit viel Erfahrung von solchen mit wenig – nur im ersten Fall kann von Expertise gesprochen werden. Der wahre Wert des Wissens zeigt sich also erst im Transfer der Theorie in die Praxis (KRCMAR & REHÄUSER 1996, 4). Werden nun mehrere individuelle Expertisen in einem organisatorischen Umfeld gebündelt, bietet sich für das Unternehmen eine Möglichkeit zur Abgrenzung durch eine verstärkte Wettbewerbsfähigkeit (NORTH ET AL. 2013, 43-48).

Obwohl die Wissenstreppe die Entstehung von Wissen in hierarchisch aufsteigender Form verdeutlicht, erfolgt diese in der Praxis selten nur linear aufwärts. Insbesondere der informationswissenschaftliche Ansatz beschreibt die Notwendigkeit von der Rückwandlung von Wissen zur Information. Dies umfasst eine erneute Formalisierung, da implizites Wissen subjektgebunden ist (KUHLEN 1995, 34). Denn durch die Anreicherung von individuellen Erfahrungswerten wird Wissen immer statisch, wohingegen Informationen als Rohstoff immer dynamisch sind. Auf Basis von Informationen kann deshalb stetig neues, individuelles Wissen generiert werden (STOCK 2007, 23).

In einem Unternehmen vollziehen sich diese Prozesse wechselseitig zwischen kollektivem und individuellem Wissen – in der Gesamtheit stellen beide Formen das intellektuelle Kapital eines Unternehmens dar (PROBST ET AL. 2012, 23f.).

2.1.3 Die Diskrepanz zwischen Wissen und Handeln

Die Generierung von neuem Wissen gestaltet sich für Unternehmen häufig schwierig. Korrekterweise müsste die Wissenstreppe (vgl. Abb. 2) mit unterschiedlich hohen Stufen abgebildet werden – die Differenz zwischen der Stufe des (Grund-)Wissens und der des Handelns wäre eminent. Vor allem im Ma-

nagement ist häufig eine grosse Menge an explizitem, theoretischem Wissen vorhanden, ohne jemals angewendet zu werden. Die fehlende Handlung kann dabei auf zwei Ursachen gründen: Entweder sind Alltagsroutinen im Subjekt derart verankert, dass durch die fehlende Motivation ein Wille zur Handlung nicht gegeben ist (PFEFFER & SUTTON 1999, 244). Oder aber es passiert genau das, was DÖRNER (1989, 304) „*Eunuchenwissen*“ nennt:

„Sie wissen, wie es geht, können es aber nicht.“

Dieser Umstand impliziert ein vorhandenes theoretisches Wissen, gleichzeitig aber auch eine mangelnde Fähigkeit zu dessen Umsetzung in die Praxis. Solange Unternehmen den Fokus aber weiterhin auf Weiterbildungen und Schulungen zur Akkumulation von theoretischem Wissen legen, ist es unumgänglich, motivationale oder kognitive Barrieren durch den Einsatz von geeigneten Methoden und Werkzeugen abzuschwächen, um den Praxistransfer zu ermöglichen. Denn nur die Schnittmenge des theoretischen und praktischen Wissens kommt in Zusammenhang mit einem Arbeitsprozess durch seinen handlungsanleitenden Charakter dem Unternehmen zu Gute (RAUNER 2004, 14).

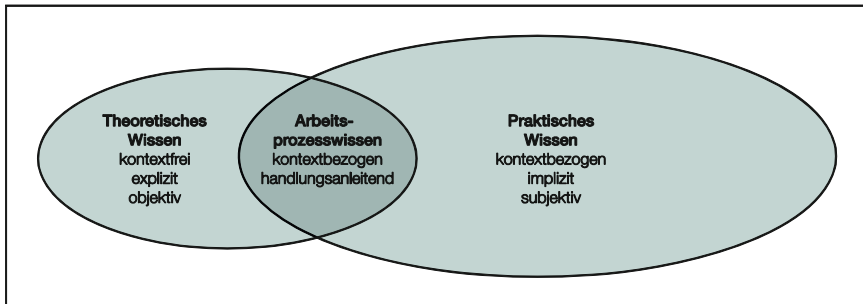


Abb. 3: Arbeitsprozesswissen als Schnittstelle von Theorie und Praxis (RAUNER 2004, 14)

Ein mangelhafter oder ausbleibender Transfer von der Theorie zur Praxis wirkt sich negativ auf die letzte Stufe der Wissenstreppe aus und führt im Wettbewerb zu einer ungleichen Wissensverteilung. Unternehmen, welche das Arbeitsprozesswissen ihrer Mitarbeitenden zu maximieren verstehen, erlangen einen Wissensvorsprung. Die aus dem erfolgreichen Handeln entstandene und im Idealfall stetig wachsende Expertise stellt in einem kollektiven Kontext als einheitliches Gebilde eine Einzigartigkeit des Unternehmens dar und ist insofern nur schwer zu imitieren. Im Wettbewerb bedeutet dies eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch eine Ausschöpfung von Wettbewerbsvorteilen (MESCHEDER &

SALLACH 2012, 185). Diese Erkenntnis führte dazu, dass Wissen in den USA und dem deutschsprachigen Raum in den letzten Jahren derart an Bedeutung gewann, dass ihm mittlerweile ein Platz neben den klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital eingeräumt wird (JÄNIG 2004, 129).

2.1.4 Implizites vs. explizites Wissen

Vielen Unternehmen ist eine Diskrepanz zwischen dem Wissen und dem Handeln gar nicht bewusst, da sie den Fokus auf das explizite Wissen legen und mit ihren Bemühungen bei der vierten Stufe der Wissenstreppe stoppen (vgl. Kap. 2.1.2, Abb. 2). Dieser Umstand basiert darauf, dass explizites Wissen greifbar ist, in Datenbanken abgespeichert und in seinem Umfang gemessen werden kann – also schlicht einfacher zu handhaben ist (PFEFFER & SUTTON 1999, 16). Explizites Wissen ist jedoch auf allgemeine naturwissenschaftliche Informationen und Regeln begrenzt, die auf einer allgemeinen Logik gründen.

„Explizites Wissen ist...methodisch, systematisch und liegt in artikulierter Form vor. Es ist ausserhalb der Köpfe einzelner Personen in Medien gespeichert und kann u.a. mit Mitteln der Informations- und Kommunikationstechnologie aufgenommen, übertragen und gespeichert werden.“ (NORTH ET AL. 2012, 48)

Durch die Möglichkeit der schriftlichen, akustischen oder visuellen Manifestation ist explizites Wissen beispielsweise in Schulen oder durch Bücher zugänglich und kann durch seine theoretische Natur unabhängig von einem Handlungskontext erworben und weitergegeben werden (MESCHEDER & SALLACH 2012, 12f.). Doch dieses Wissen befähigt nicht zwangsläufig zum richtigen Handeln – wahre Expertise entsteht erst durch die Anreicherung von subjektiven Erfahrungen, welche in impliziter Form gemacht werden (NEUWEG 2004, 1).

Aus Studien von KELLER & KASTRUP (2009, 14) geht hervor, dass das unbewusste, implizite Wissen in seinem Umfang beträchtlich grösser ist als der Anteil unseres expliziten Wissens. POLANYI (1985, 14) hebt dabei die unbewusste Komponente hervor, indem er sagt: *„Wir wissen mehr als wir zu sagen wissen.“*

Vergleichbar ist dies mit einem Eisberg – der grösste Teil liegt unsichtbar unter der Wasseroberfläche. Der unbewusste Charakter des impliziten Wissen gründet auf bruchstückhaften, subjektiven Erfahrungswerten und Wirklichkeiten, welche unformuliert im Kopf eines Subjekts gespeichert und mit seinen Werten und Glaubenssätzen verknüpft sind. Durch diese Personengebundenheit kann implizites Wissen nur schwierig systematisch erfasst und artikuliert werden. Stattdes-

sen manifestiert sich implizites Wissen erst durch die Handlung des Subjekts in einem bestimmten Kontext (MESCHEDER & SALLACH 2012, 12f.).

Eine Handlung auf Basis von implizitem Wissen wird dabei von zwei Ausprägungen beeinflusst: Zum einen beinhaltet implizites Wissen kognitive Aspekte und mentale Modelle, welche unsere Wahrnehmung der Welt aufgrund tief verankerter Vorstellungen prägen. So kann eine Reaktion durchaus gesellschaftlich angemessen sein. Reaktionen und Handlungen erfolgen dabei auf Basis von unbewusst ablaufenden Prozessen. POLANYI (1985 [1967], 14) spricht in diesem Zusammenhang auch von einer *Tacit Dimension*. Veranschaulicht kann dies am Beispiel des Radfahrens werden: Der detaillierte Handlungsablauf, welcher unser Körper beim Radfahren durchführt, ist uns nicht explizit bewusst. Doch wir können es, obwohl wir nicht wissen, wie wir es tun. Deshalb hebt er hervor, dass ein *Tacit Knowing* nur über die Beobachtung und anschließende Übung erlernt werden kann. Die Fähigkeit zur Handlung entsteht und wächst ausschliesslich im Körper eines Subjekts.

Diese Aussage führte zu einer in der Wissenschaft gespaltenen Ansicht, besonders da *Tacit Knowledge* in den allgemeinen Begriff des impliziten Wissens übersetzt wurde, wobei unklar ist, ob dabei auch der zweiten Ausprägung von implizitem Wissen Rechnung getragen wurde. Im betriebswirtschaftlichen Kontext wird implizites Wissen vor allem als Befähigung verstanden, eine Sache schneller und effizienter abwickeln zu können – sprich Expertise (NONAKA & TAKEUCHI 2012, 23-25). Implizit ist diese insofern, dass eine Handlung kaum durch eigens formulierte Instruktionen und einem bewussten Denken erfolgt. Stattdessen ermöglichen die unterbewussten Erfahrungswerte und kognitiven Mechanismen, die Handlung auf eine effiziente Art zu vollbringen. Der Zugriff auf dieses Wissen erfolgt dabei erst in einem Kontext, sozusagen als Reaktion auf ein bestimmtes Problem (GUST VON LOH 2009 15-18 / NEUWEG 2004, 2f.).

Die unkorrekte Übersetzung von POLANYIS *Tacit Knowledge* in implizites Wissen, obwohl ersteres ein Teil und letzteres die Gesamtheit darstellt, war lange mit ein Grund, weshalb der Fokus der westlichen Unternehmen auf das explizite Wissen gelegt wurde. Denn folgt man POLANYIS Ansicht, kann implizites Wissen von einem Unternehmen nicht gemanagt werden (NEUWEG 2004, 2f.).

2.2 Wissensmanagement

2.2.1 Definition von Wissensmanagement

Wissensmanagement bedeutet im Hinblick auf die Wissenstreppe (vgl. Kap. 2.1.2, Abb. 2), diese normativ, strategisch und operativ auszugestalten. Ziel muss sein, eine allfällige Lücke zwischen Theorie und Praxis zu schliessen, kollektives Wissen aufzubauen und komparative Wettbewerbsvorteile zu generieren (NORTH ET AL. 2013, 49f.). Eine Abgrenzung zum Informationsmanagement erfolgt primär über die Funktion der zugrunde liegenden Stufen. Während Daten und Informationen als dynamischer Rohstoff die Grundlage von Informationsmanagement bilden, steht beim Wissensmanagement durch die Kontextabhängigkeit der statische Inhalt im Vordergrund. Eine klare Trennung kann in der Praxis aber selten vollzogen werden. Vielmehr ist Informationsmanagement ein dynamisches Element des Wissensmanagements (GUST VON LOH 2009, 25).

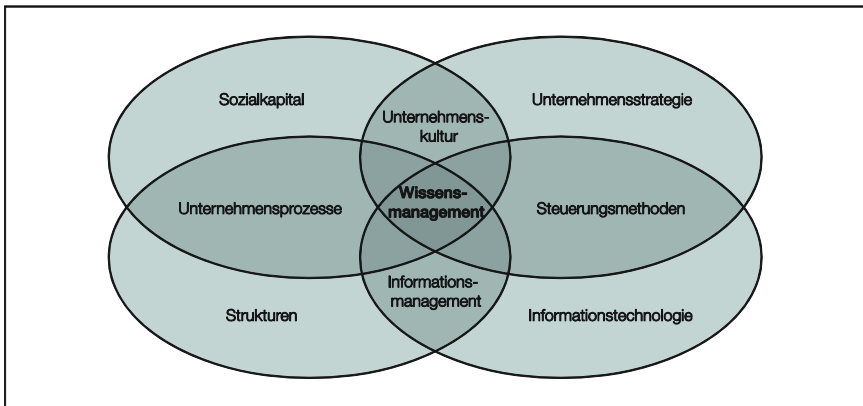


Abb. 4: Wissensmanagement als Kernfunktion organisationaler Gestaltungsfelder (JÄNIG 2004, 143)

Obwohl Wissensmanagement in einem Unternehmen häufig dem Human Resource Management zugeordnet wird, sollte es funktionsübergreifend ausgeführt werden. Wissensmanagement steht mit allen Unternehmensbereichen in Abhängigkeit und wird von gesellschaftlichen, organisationalen, technologischen und individuellen Faktoren beeinflusst (PROBST ET AL. 201 2, 44). Veranschaulicht wird dies in Abb. 4.

Gemäss diesem ganzheitlichen Ansatz definierte WILLKE (1998, 39) Wissensmanagement demzufolge als:

„...die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer intelligenten Organisation.“

Dessen ungeachtet wird Wissensmanagement hauptsächlich eindimensional mit dem Einsatz von informationstechnologischen Methoden umgesetzt, welche den Fokus auf das explizite Wissen legen. Dies gründet im letzteren Fall auf dem lange fehlenden Verständnis der Relevanz von implizitem Wissen, im ersteren aber auch auf der frühen Entwicklung und Vermarktung von Informationsmanagementsystemen zur Entscheidungsunterstützung – ein Versprechen, welches jedoch selten eingelöst werden konnte (JÄNIG 2004, 136).

Als elementar sollte die Definition von Wissensstrategien angesehen werden, welche normativ, strategisch und operativ auszugestalten sind. *Normative* Wissensstrategien oder -ziele bilden den Grundstein für eine Kultur des Vertrauens, der Fehlertoleranz und der Innovation. Sie werden in einem Leitbild festgehalten und sollen durch ein aktives Vorleben des Managements das Gefühl der Notwendigkeit des Wissensmanagements, Akzeptanz und Motivation unter den Mitarbeitenden verankern. Insofern bilden sie einen ersten Schritt, um motivationale Barrieren zu beeinflussen. *Strategische* Wissensziele bestimmen das zukünftige Fähigkeitsportfolio, liefern inhaltliche Bestimmungen und bedeuten schliesslich, jede Stufe der Wissenstreppe bewusst zu gestalten, um bei den *operativen* Wissenszielen nicht zu „stolpern“ (NORTH ET AL. 2013, 49f.).

2.2.2 Die Bedeutung von Wissensmanagement

Wissensmanagement gewann seit den frühen 1990er Jahren stark an Bedeutung und wird mittlerweile als einen der elementaren Hebel zur Beeinflussung der Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung angesehen (LIEW 2008, 133). Die Gründe sieht NOHR (2001) in folgenden Aspekten:

- Struktureller Wandel von arbeits- und kapitalintensiven zu informations- und wissensintensiven Tätigkeiten
- Globalisierung
- Rasante Entwicklung von Informations- / Kommunikationstechnologien

Der Wandel von körperlicher zu geistiger Arbeit lässt den Anteil der Arbeitsnehmenden mit hohem Wissensinsatz steigen: in Deutschland betrug dieser um 1900 nur knapp ein Sechstel aller Arbeitsnehmenden. Bis ins Jahr 2000 stieg er schliesslich auf mehr als zwei Drittel an. Im Jahr 2020 sollen sogar 75 Prozent aller Arbeitsnehmenden in Deutschland „Kopfarbeiter“ sein.

Auf der anderen Seite führt die rasante Geschwindigkeit des technologischen Fortschritts zu einer sinkenden Halbwertszeit von Wissen. Produkte werden durch den technologischen Fortschritt immer ausgefeilter, durch die Globalisierung aber auch schneller substituierbar. Demgegenüber wird der Dienstleistungssektor mit immer komplexeren Fragestellungen konfrontiert. Wissen verliert aus diesem Grund immer schneller an Gültigkeit und muss stetig aktualisiert und erschaffen werden. Als Resultat beschreibt die globale Nachfrage nach höher und besser qualifizierten Arbeitskräften einen exponentiellen Verlauf (PROBST ET AL. 2012, 19). Dabei muss nicht nur mit dem expliziten Wissensstand Schritt gehalten werden – von grösserem Wert ist das implizite Erfahrungswissen, welches in seiner kollektiven Form die Einzigartigkeit eines Unternehmens definiert. Mitarbeitende mit viel Erfahrungswissen nehmen dabei eine Schlüsselposition ein: Ihr Abgang vom Unternehmen kann dieses oder Teile davon handlungsunfähig machen (LUCKO & TRAUNER 2005, 26). REINISCH (2007, 19) nennt in diesem Zusammenhang einen grossen Autokonzern, bei dem ein Fliessband nach dem gleichzeitigen Vorruhestand von mehreren Meistern stillstand. Zwar waren neue Mitarbeitende nachgerückt, doch waren diese nicht in der Lage, unvorhergesehene Probleme rasch zu lösen.

Aus dieser Gefahr, welche vielleicht die Grösste für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ist, resultiert gleichzeitig der Nutzen von Wissensmanagement. *Best Practices* müssen unternehmensweit praktiziert, ausgebaut und erhalten werden, um langfristig Wettbewerbsvorteile zu sichern (FELBERT 1998, 123).

2.2.3 Elemente des Wissensmanagements

Durch den verbreiteten Fokus auf explizites Wissen wurde lange auf eine ausschliessliche Betreuung desselben durch Informationssysteme gesetzt. Aus Sicht von JOHANNESSEN, OLAISEN & OLSEN (2001, 4) resultierte daraus eine starke Überschätzung beider Elemente, der Informationstechnologien und dem expliziten Wissen. Heute kann jedoch davon ausgegangen werden, dass Wissen immer auch vom Faktor *Mensch* abhängig ist und dessen Subjektivität berücksichtigt werden muss und Informationstechnologien demzufolge nicht die notwendige Transparenz schaffen können (JASHAPARA 2005, 136). Wissensmanagement ist in diesem Hinblick keine technisch durchführbare Methode sondern gründet vielmehr auf biologischen Aspekten. Wo das Wachstum des Rohstoffs Information einmal abflacht, steigt das Wissen als biologische Intelligenz hingegen exponentiell an (JÄNIG 2004, 137).

Das TIMO-Modell von ZHANG & BENJAMIN (2007) wird dieser biologischen Komponente gerecht und berücksichtigt sowohl das explizite als auch das implizite Wissen. Dabei orientiert es sich an den Gestaltungsfeldern aus Abb. 4 (Kap. 2.1.1) und führt diese weiter aus.

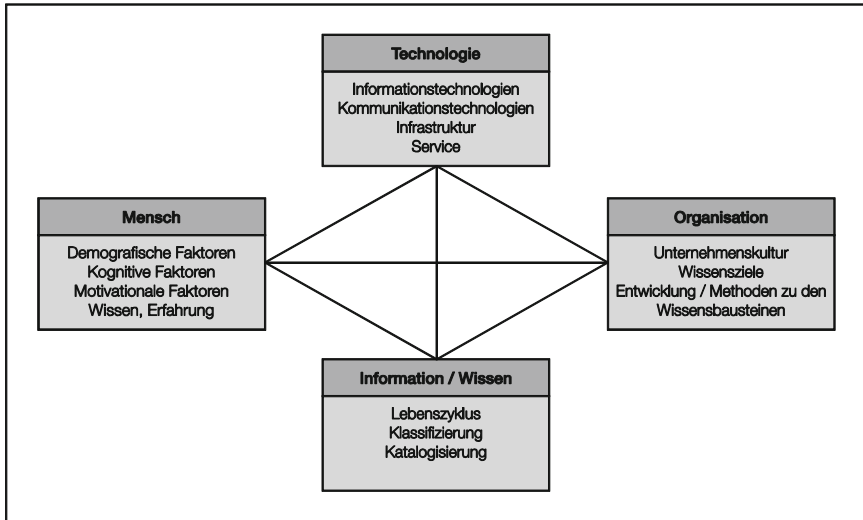


Abb. 5: TIMO-Modell (Eigene Darstellung nach ZHANG & BENJAMIN 2007, 1936)

Während der Faktor Technologie eine informationsunterstützende Infrastruktur berücksichtigen sollte, kommt es der Organisation bzw. dem Unternehmen zu, das Wissensmanagement normativ, strategisch und operativ zu verankern und einen Nährboden mit einer offenen Unternehmenskultur bereitzustellen. Diese beeinflusst wiederum das Subjekt, bzw. den Menschen, welcher im dargestellten Spannungsfeld sicherlich den wichtigsten Faktor darstellt. Denn letztlich besitzt er die Erfahrung und Expertise zur effizienten Aufgabenbewältigung und seine Bereitschaft und Motivation entscheidet über die Anwendung, Entwicklung und Teilung seines Wissens (GUST VON LOH 2009, 31f.).

Als Antwort können drei verschiedene Wissensmanagementstrategien eingesetzt werden, wobei eine Kombination sinnvoll ist. Die *Kodifizierungsstrategie* ist in westlichen Unternehmen am häufigsten verbreitet, weil sie sich an der Abschöpfung und Speicherung von explizitem Wissen orientiert. Das Ziel ist dabei die Multiplikation des vorhandenen Wissens durch eine breite Verteilung auf die Mitarbeitenden. Die *Personalisierungsstrategie* verfolgt hingegen das Ziel,

Grafische Visualisierungen bei der Stellenübergabe

Ein Werkzeug zur Externalisierung von implizitem Wissen

Sutter, J.

2016, XIII, 105 S. 25 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-11449-7