Ausarbeitung wissenschaftliches Arbeiten O-WISAR-D:

Mit Wissensmanagement den Wissenstransfer gestalten

Das Wissen der Beschäftigten durch Wissenstransfer als wertvolle Ressource erhalten.

Verfasst und eingereicht von

Marco Olomi

████████████████████

██████████

Matrikelnummer: 10989

Prüferin: Dr. Eva Cendon

Abgabedatum: 09.12.2012

DUW Deutsche Universität für Weiterbildung

Berlin University for Professional Studies

Inhalt	2
1. Einleitung	3
1.1 Überblick und Definition von Wissen	3
1.2 Komponenten des Wissens	3
1.3 Implizites und explizites Wissen	4
2. Wissensmanagement, Wissenstransfer	5
2.1 Wissensgenerierung und Wissenssicherung	5
2.2 Modelle des Wissenstransfers	6
2.3 Wissensstafette als Methode zur Wissensgenerierung	7
3. Schlussfolgerung	8
3.1 Zusammenfassung	8
3.2 Ableitungen für die eigene Praxis	9
4. Literaturverzeichnis	10

Kommentierung des Inhaltes:

Im ersten Teil wird Wissen definiert, die Wissenskomponenten aufgezeigt, sowie implizites und explizites Wissen erläutert.

Im Hauptteil wird die Wissensgenerierung und -sicherung diskutiert, Modelle für Wissenstransfer kommentiert sowie die Methode der Wissensstafette mit aktuellem Bezug näher betrachtet.

Im Schlussteil werden die Erkenntnisse zusammengefasst und Folgerungen für die eigene Praxis gezogen.

1. Einleitung

Das Wissen der Beschäftigten durch Wissenstransfer als wertvolle Ressource zu erhalten, ist in Organisationen ein wesentlicher Beitrag zur Produktivkraft.

Oftmals verlassen langjährige Beschäftigte mit Expertenwissen das Unternehmen, wechseln die Abteilung oder übernehmen neue Aufgaben.

Bei personellen Veränderungen geht die individuelle Erfahrung (implizites Wissen) und das Expertenwissen (explizites Wissen) verloren.

Die Folge sind langwierige und kostspielige Einarbeitungszeiten, erhöhter Arbeitsaufwand, oder auch intensive Nacharbeiten.

Der Erfolgsfaktor Wissen ist ein zentraler Bestandteil jeder Abteilung und jedes Unternehmens und leistet einen enormen Beitrag zum wirtschaftlichen Gelingen.

1.1 Überblick und Definition von Wissen

Um Wissen generieren und sichern zu können ist es zunächst von Bedeutung zu verstehen, was Wissen ist.

Die innere Form des Wissens zeigt, dreistufig aufgebaut, die **Daten** als Rohstoff für alles Wissen, die **Information** bestehend aus systemspezifisch aufbereiteten Daten als Zwischenprodukt des Wissens und das **Wissen** das durch die Veredelung von Information durch Praxis entsteht. Jedes Wissen setzt Praxis voraus (vgl. Wilke 2007, S. 28; Herv. d. Verf.).

Der währende Prozess des Lernens, das Aufnehmen von Informationen und die damit gesammelten Erfahrungen, Gefühle und Werte usw. sind die Voraussetzungen für Wissen.

Werden die Komponenten genauer betrachtet, wird die Bedeutung für die Wissensgenerierung bzw. –sicherung deutlich.

1.2 Komponenten des Wissen

Daten. Die Erhebung und der Vergleich von Daten setzt die Beobachtung voraus. Die Ermittlung von Daten wird gewährleistet, wenn entsprechende Werkzeuge eingesetzt werden. Daten sind somit „ (...) beobachtete

Unterschiede (...). Die Produktion von Daten setzt den Einsatz von Beobachtungsinstrumenten voraus.“ (Wilke 2007, S.28-29) Der Fahrplan eines Zuges mit den durch Zeitmessung (Instrument der Beobachtung) erstellten Daten für den Fahrgast oder der Geldkartenautomat der unterschiedliche Daten beobachtet und vergleicht sind wirtschaftlich interessante Beobachtungen und Instrumente.

Information. Mit der Information im Kontext des Wissens ist die systemische Aufbereitung von Daten mit erkennbaren Unterschieden gemeint. Die Erkennung dieser Unterschiede setzt eine entsprechende Gewichtung nach der Bedeutsamkeit der Information oder auch der Irrelevanz voraus. Die angewandten Systeme mit der Fähigkeit ausgestattet die spezifischen Informationen zu generieren und zu sichern, kommen hierbei eine wesentliche Rolle zu. Die Bank die den Geldkartenautomaten aufstellt, hat ein besonderes Interesse daran nur dann den Geldtransfer durchzuführen, wenn die Geheimzahlinformation mit den relevanten Parametern und den spezifischen Systemabfragen übereinstimmt.

Wissen. „Wissen entsteht, wenn Informationen in einen Praxiszusammenhang eingebunden werden und daraus ein neues oder verändertes Handeln folgt. „Unter Wissen möchte ich deshalb eine auf **Erfahrung** gegründete **kommunikativ konstituierte** und **konfirmierte Praxis** verstehen.“ (Wilke, 2007, S.33; Herv. d. Verf.) Hier kommen das Lernen und die daraus gewonnene Erfahrung ins Spiel. Das Zusammenwirken von Information und bedeutsamen Erfahrungen aus der Handlung heraus lassen Wissen entstehen. Der bereits erwähnte Geldautomat bietet nun die Möglichkeit auch Kontoauszugsabfragen und Überweisungen zu erledigen, da durch etablierte Prozesse Erfahrungen für die Ausweitung (Innovationsmanagement) oder Veränderung (Change Management) der Prozesse gesammelt werden konnten.

Für den Wissenstransfer ist nun die Unterscheidung von impliziten und expliziten Wissen von Interesse.

1.3 Implizites und explizites Wissen

Gewöhnlich wird zwischen explizitem, formulierbarem und implizitem Wissen (nicht artikulierbar) und zwischen persönlichem und kollektivem Wissen

unterschieden (vgl. Kilian/ Krismer/Loreck/Sagmeister 2007, S. 16). Jeder Mensch hat eine Besonderheit indem er das implizite Wissen mit sich herum trägt, dass andere ebenfalls gerne hätten: Das Wissen das sich durch Lernen, durch Praxis, durch die Lebensgeschichte aufgebaut hat und die Fachkompetenz in besonderer Weise auszeichnet. Implizites Wissen wird oftmals aufgrund fehlender Bewusstheit nicht als solches erkannt bzw. lässt sich schwer in einer kommunizierbaren Form darstellen. Für Organisationen ist dieses implizite Wissen ein wichtiger wirtschaftlicher Faktor. Zwei Beispiele, die durch implizite Erfahrung zur Wirtschaftlichkeit einer Organisation beitragen sind der Blechspezialist, der in der Automobilindustrie in der Lage ist jede Delle aus einem Fahrzeugblech mit gekonnter Technik und Feingefühl zu entfernen oder der Motorenbauer, der mit seinem impliziten Wissen den Fehler nur durch Hören des Motorengeräusches feststellt. Das Blech muss nicht ausgetauscht und der Motor muss nicht vollständig zerlegt werden, um den Schaden zu beheben.

Explizites Wissen hingegen, ist ein ausgesprochenes, formuliertes und dokumentiertes Wissen. Ein Wissen, das der Wissende kommunizieren kann. Die Schwierigkeit besteht nun darin, implizites schwer artikulierbares Wissen zu generieren, sichtbar zu machen und in explizites, mitteilungsfähiges und transferierendes Wissen zu wandeln (vgl. Wilke 2007, S. 35).

2. Wissensmanagement, Wissenstransfer

2.1. Wissensgenerierung und Wissenssicherung

Um Wissensmanagement steuern zu können ist es wichtig, die Bausteine des Wissensmanagements zu kennen. Die Darstellung der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt (zit. in Kilian/ Krismer/Loreck/Sagmeister 2007, S. 19-20) als Modell des Wissens, zeigt die operativen Kernprozesse und die strategischen Bausteine des Wissensmanagement auf. Wissensgenerierung und Wissenssicherung sind Teile hiervon. Die Kernprozesse umfassen jene sechs Elemente im inneren Feld der Darstellung nach Probst, Raub und Romhardt, welche in gleichwertigen Beziehungen zueinander stehen. Diese Kernprozesse dienen als die wichtigsten Ansatzpunkte für Interventionen im Rahmen von Wissensmanagementaktivitäten bei unterschiedlichen Problemstellungen, die

(...) nur an einem einzelnen der Kernprozesse erfolgen können. Das Modell der Bausteine des Wissensmanagement fügt zu diesen sechs Basis-Elementen zwei Elemente hinzu, die der strategischen Steuerung und Kontrolle der Maßnahmen dienen, und verbindet diese acht Bausteine durch einen logischen Kreislauf (vgl. Kilian/Krismer/Loreck/Sagmeister 2007, S. 19-20).

Ursula Hasler Roumois (2010a) beschreibt die schwierigen Umstände der Wissensgenerierung und Wissenssicherung: „(...) Das einzige was sie (die Organisation) tun kann, ist die Bedingungen der Wissensarbeit so zu gestalten, dass die Wissensarbeitenden ihre Fähigkeiten möglichst optimal in Leistungen transferieren ihr Wissen in möglichst großen Nutzen für die Organisation umwandeln. Es ist offensichtlich, dass dies (...) eine gegenseitige Angelegenheit sei muss: (...) die Arbeitsbedingungen für die Wissensarbeitenden selber muss stimmen.“ (Hasler Roumois 2010a, S. 190)

Neben informationstechnologischen, prozessgesteuerten Organisations-systemen, die bestenfalls Daten speichern oder verwalten ist für Hasler Roumois die mentale Aktivität und Motivation des Menschen ein entscheidendes Element um Wissensarbeit auszuführen. Die Organisation ist wiederum gefordert die unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen und Charaktere der Wissensarbeitenden sowie deren Arbeitsphilosophie zu akzeptieren, zu fördern und Rechnung zu tragen um daraus den größtmöglichen Nutzen zu ziehen. Die Komplexität der Wissensarbeit sowie die Motivation und Selbststeuerung verdeutlicht dies noch einmal (vgl. Hasler Roumois 2010a, S. 194-205). Einer der gravierendsten Fehler von Organisationen bei der Einschätzung der Ressource Wissen ist, dass sie das intellektuelle Kapital wie ein Produkt managen und organisieren wollen. Der Faktor Arbeitskraft lässt sich berechnen, sehen und kontrollieren. Aber beim Wissen wird es schwierig (vgl. Wilke 2001, S. 61-62).

2.2 Modelle des Wissenstransfers

Sind die Informationstechnologien oder die Literatur Möglichkeiten zur Wissenssicherung und Streuung, so haben Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi mit der Wissensspirale (Nonaka, Ikujiro / Takeuchi, Hirotaka 1997, S.87) einen Motor für die Wissensgenerierung von impliziten zu explizitem Wissen in einer Organisation mit Veranschaulichung des organisationalen

Lernens vorgestellt (vgl. Hasler Roumois 2010b, S. 229). „Ihr Modell beruht auf der Annahme, dass Wissen durch die Interaktion zwischen impliziten und expliziten (Wissen-)Formen geschaffen wird und dass die Umwandlung nur in einem sozialen Prozess zwischen Menschen möglich ist. (...) Das Modell der Wissensspirale ist deshalb auch als SECI-Modell bekannt.“ (Hasler Roumois 2010b, S. 227-228) Die vier Formen der Wissensumwandlung, die Sozialisation (handlungs-bezogene Weitergabe von implizitem Wissen), die Externalisierung (implizites Wissen, welches durch Veröffentlichung zu explizitem Wissen wird), die Kombination (Vervielfältigung des impliziten Wissens) und die Internalisierung (Aneignung von neuem implizitem Wissen), die aus der Wissensspirale resultieren, sind die Grundlage für die Modelle des Wissenstransfers.

Elemente der Wissensspirale findet man auch im Modell der Wissensteilung. (Peinl 2006, S. 393) In diesem Modell werden mehrere Handlungsschritte in der Organisation identifiziert, in denen Wissensteilung (die Kombination) einwirkt. Das Modell hilft den Prozess der Wissensteilung zu verstehen, indem es die relevanten Elemente grafisch darstellt (vgl. Peinl 2006, S. 389-397).

2.3 Wissensstaffette als Methode zur Wissensgenerierung

Die von der Volkswagen Coaching entwickelte Wissensstaffette gehört neben anderen Werkzeugen des Wissensmanagements zum festen Bestandteil im Baukasten des Wissensmanagements dieser Organisation. Die Methode für die Generierung und den Transfer von Erfahrungswissen zielt insbesondere auf die Evaluierung von Projekten ab oder auf Situationen, in welchen Führungskräfte oder Experten wechseln. In Interviews, systematisch aufgebaute moderierte Gespräche, mit Hilfe unterschiedlicher Instrumente wie Story Telling, Wissenskarten und Debriefings (Kilian/Krismer/Loreck/Sagmeister 2007, S. 104-105, 200-201, 234-235) wird das implizite Wissen generiert und für die Nachfolge explizit und wiederverwendbar gemacht. Benno Ackermann (2008) nimmt, abgewandelt, die Wissensstaffette als Basis um den Wissensfluss in seiner Organisation zu optimieren und diese alltagstauglich zu verankern. Dabei wendet er eine 3-Phasen Methodik mit einem Initialisierungs-Baustein an. In der Initialisierung werden die Ziele, Strategien, Ressourcen und Aktivitäten, welche von Bedeutung sind, festgelegt.

In der Phase der Wissensidentifikation (Internalisierung/Sozialisation) wird implizites Wissen generiert, nicht mehr benötigtes Wissen archiviert, und mit Wissenskarten erforderliches, priorisiertes Wissen für den Übergang ermittelt und beschrieben (erste Phase). Die Phase des Wissenstransfers (Externalisierung) zwischen Personen durch Moderation und Coaching schließt sich an (vgl. Ackermann, 2008). „In dieser Phase kann zwischen moderierten und nichtmoderierten Methoden des Wissenstransfers unterschieden werden: Moderierte Methoden: eher komplexeres Wissen wie Prozesse, Notfallszenarien (...). Die Auswahl der Methoden ist dabei auf den Inhalt und die Rahmenbedingungen abgestimmt. (...) Nicht moderierte Methoden: Systemwissen, was weiter gegeben wird – wo muss welche Eingabe im welchen Monat erfolgen.“ (Ackermann 2008) Im Gegensatz zur Volkswagen Wissensstafette steht bei Ackermann die Dokumentation, die Externalisierung und die Kombination des Erfahrungswissens auf der Fachebene und damit die Optimierung der Businessprozesse im Vordergrund. Die Wissensstafette von Volkswagen beschäftigt sich darüber hinaus in Transition-Workshops mit der Führungsebene und den personalbezogenen Aspekten, wie die „ (...) Integration der Mitarbeiter und Kollegen. (...) Ziele dabei sind der Austausch von Erfahrungen, Vertrauensbildung und von Anfang an eine positive Beziehungsebene für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. (...)“ (Hasler Roumois 2010) Die Umwandlung des Wissens in explizites Wissen als dritte Phase (Kombination) beschreibt bei Ackermann letztendlich das Content Management System das wiederum an die erste Phase anschließt.

3. Schlussfolgerung

3.1 Zusammenfassung

Das Erlangen und Verarbeiten von implizitem und damit auch explizitem Wissen, ob als Wirtschaftsfaktor oder in Form von Datenbanken, ist und bleibt ein schwieriges Unterfangen. Nicht nur weil Wissen, wie im Ersten Teil beschrieben, ein sehr komplexes Thema ist, sondern insbesondere weil der Mensch der wichtigste Faktor ist. Er entscheidet, in wie weit er bereit ist, sein wertvolles implizites Wissen und damit den Wirtschaftsfaktor geistige Arbeitskraft, preis zu geben oder nicht.

Andererseits ist das, ‚für sich behalten‘ nicht unbedingt vorteilhafter. Irgendwann interessiert sich niemand mehr dafür oder man wird durch eine neue Technologie, neue Innovationen oder neue Denkanstöße überholt.

Die Überlegungen zeigen jedoch, dass Wissenstransfer unter verantwortungsvoller Einbeziehung des Menschen, indem seine Bedürfnisse befriedigt werden, dieser durchaus bereit ist, die Organisation an seinem Wissen teilhaben zu lassen. Open Sources, Web 2.0 oder auch Senior Patenschaften für Start Up's sind nur einige Beispiele dafür.

Die Modelle und Methoden des Wissenstransfers zeigen die Vielfalt der Instrumente um Wissen zu transferieren. Es ist jedoch wichtig zu wissen wie damit umzugehen ist. Nicht jedes Instrument, jedes Modell oder jede Methode ist gleichermaßen einsetzbar und muss auf die jeweilige Situation abgestimmt werden. „Nur wenn er (der Interviewer) in der Lage ist, sozusagen zwischen den Zeilen zu hören und die Antworten in Wissen zu übersetzen, kann die Wissensstafette erfolgreich sein.“ (Hasler Roumois 2010) Wie an anderer Stelle bereits erwähnt, es zählt der Mensch und die Generierung und Formulierung von Wissen ist eine Herausforderung.

3.2 Ableitungen für die eigene Praxis

Ein sehr interessantes Thema. Ich habe immer wieder festgestellt, wie ich mehr und mehr über ‚Wissen‘ wissen wollte. Insbesondere habe ich mit Spannung die Ausführungen von Ursula Hasler Roumois und Helmut Wilke zu den Themen ‚Motivation und Selbststeuerung‘ und ‚Was ist Wissen‘ gelesen. Aufgrund der bevorstehenden Fluktuation von Schlüsselpositionen habe ich mit diesem ersten Einblick in das Wissensmanagement Möglichkeiten für die nächsten Schritte des Wissenstransfers aufgezeigt bekommen.

1. Literaturverzeichnis

- Ackermann, Benno (2008): *Erfahrungswissen für kontinuierliche Organisationsentwicklung nutzen*.
<http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/erfahrungswissen-fuer-kontinuierliche-organisationsentwicklung-nutzen/>
(Zuletzt am 06.11.12).
- Hasler Roumois, Ursula (2010a): *Management der Wissensarbeit*, in: Hasler Roumois, Ursula: *Studienbuch Wissensmanagement*, Ulm
- Hasler Roumois, Ursula (2010b): *Auswahl von Wissensmanagement-Modellen*, in: Hasler Roumois, Ursula: *Studienbuch Wissensmanagement*, Ulm.
- Hasler Roumois, Ursula (2010): *Studienbuch Wissensmanagement. Wissensstafette bei Volkswagen AG*.
http://www.utb-shop.de/downloads/dl/file/id/103/1_fallbeispiel.pdf
(Zuletzt am 06.11.12)
- Kilian, Dietmar / Krismer, Robert / Loreck, Stefan / Sagmeister, Andreas (2007): *Wissensmanagement – Werkzeuge für Praktiker*, Linde Verlag, 3. Auflage, Wien.
- Nonaka, Ikujiro / Takeuchi, Hirotaka (1997): *Die Organisation des Wissens*, Deutsche Ausgabe, Frankfurt am Main.
- Peinl, René (2006): *A Knowledge Sharing Model illustrated with the Software Development Industry*. In: L., Franz / N., Holger / K., Peter (Hg.): *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2006*, Tagungsband 2. GITO-Verlag, Berlin, S. 389-401.
- Willke, Helmut (2001): *Das Lernen der Organisation*. In: *Systemisches Wissensmanagement*, Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Willke, Helmut (2007): *Was heißt hier Wissen?* In: Willke, Helmut: *Einführung in das systemische Wissensmanagement*, Heidelberg.