



Universität des Saarlandes – FR 5.6 Informationswissenschaft

Projekt: Wissensmanagement

PD Dr. Ilse Harms

Christian Riebold & Nicole Scharf: WM nach Lüthy, Voit & Wehner

Christian Riebold & Nicole Scharf

Wissensmanagement nach Lüthy, Voit und Wehner



„Die suggestiven und perfekt scheinenden Konzeptdarstellungen weichen einer – vorerst noch bescheidenen – Darstellung von ernst zu nehmenden Veränderungsprojekten“

(W. Lüthy, E.A. Voit, T. Wehner)

1. Grundlegendes

Im Projekt WMS2000 wurde innerhalb eines Forschungsverbundes zwischen dem Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich, dem Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen und dem Zentrum für Prozessgestaltung der Fachhochschule Aargau ein praxisorientiertes Modell von Werner Lüthy, Eugen A. Voit und Theo Wehner zusammengetragen.

Das Modell von Lüthy, Voit und Wehner möchte nicht nur ein theoretisches Konstrukt sein, vielmehr versteht es sich als eine praxisnahe, auf Beobachtungen beruhende, Basis, auf der mit ausgearbeiteten Methoden fungiert wird. Wichtig ist hier die Verlagerung der Sichtweise auf den Faktor Mensch: Wissen ist eng an betriebliches Handeln gebunden, im Wissensmanagement muss also von betrieblicher Praxis und den beteiligten Akteuren und Gruppen gesprochen werden.¹

Weiter ist das Forschungsfeld Wissensmanagement nicht von einer wissenschaftlichen Disziplin zu behandeln sondern von mehreren und aus verschiedenen Blickrichtungen. Andernfalls ist eine ganzheitliche Betrachtung der Materie nicht möglich. Quasi als Eckpfeiler weiterführender Überlegungen betrachten Lüthy, Voit und Wehner die Sozialwissenschaft, mit ihrer Sicht auf Natur und Wesen des Menschen und deren Entwicklung im Zusammenhang mit Wissen, die Betriebswissenschaft mit ihrer Management-Lehre und ihren wertorientierten analytischen Verfahren und die Informationswissenschaft mit ihrer Untersuchung zur Informationsvermittlung und –nutzung, Systemoptimierungs- bzw. Systementwicklungswerkzeugen und ihrem medialen Nutzungspotential. Lüthy, Voit und Wehner setzen also auf ein multidisziplinäres Vorgehen, das den Dialog zwischen Theorie und Praxis sucht.²

¹ vgl. Lüthy, Voit, Wehner, 2002, 3

² vgl. Wehner, Clases, 2002, 31/32 und Clases, Wehner, 2002, 40



2. Prozessebenen des Wissensmanagements

Gewisse Grundannahmen stellen Lüthy, Voit und Wehner voraus: So kennt Wissensmanagement keine Stunde Null, hat also keinen eigentlichen Anfangspunkt. Wissensmanagement hat schon immer in einer gewissen Weise existiert und wenn es nur die oft bemühte Telefonnotiz auf dem eigenen Schreibtisch ist. Weiter nehmen sie an, dass Wissensmanagement ein Anschluss- und Integrationsthema ist und Motive braucht.³

Auf diesen theoretischen Grundlagen lassen sich nun drei praxisorientierte Prozessebenen zur Initiierung und Umsetzung des WM bilden: Die aktuelle betriebliche Praxis, übergreifende Veränderungsprozesse im WM und die Ebene der projektbezogenen Veränderungsprozesse. Die Ebenen haben dabei Bezug zueinander:

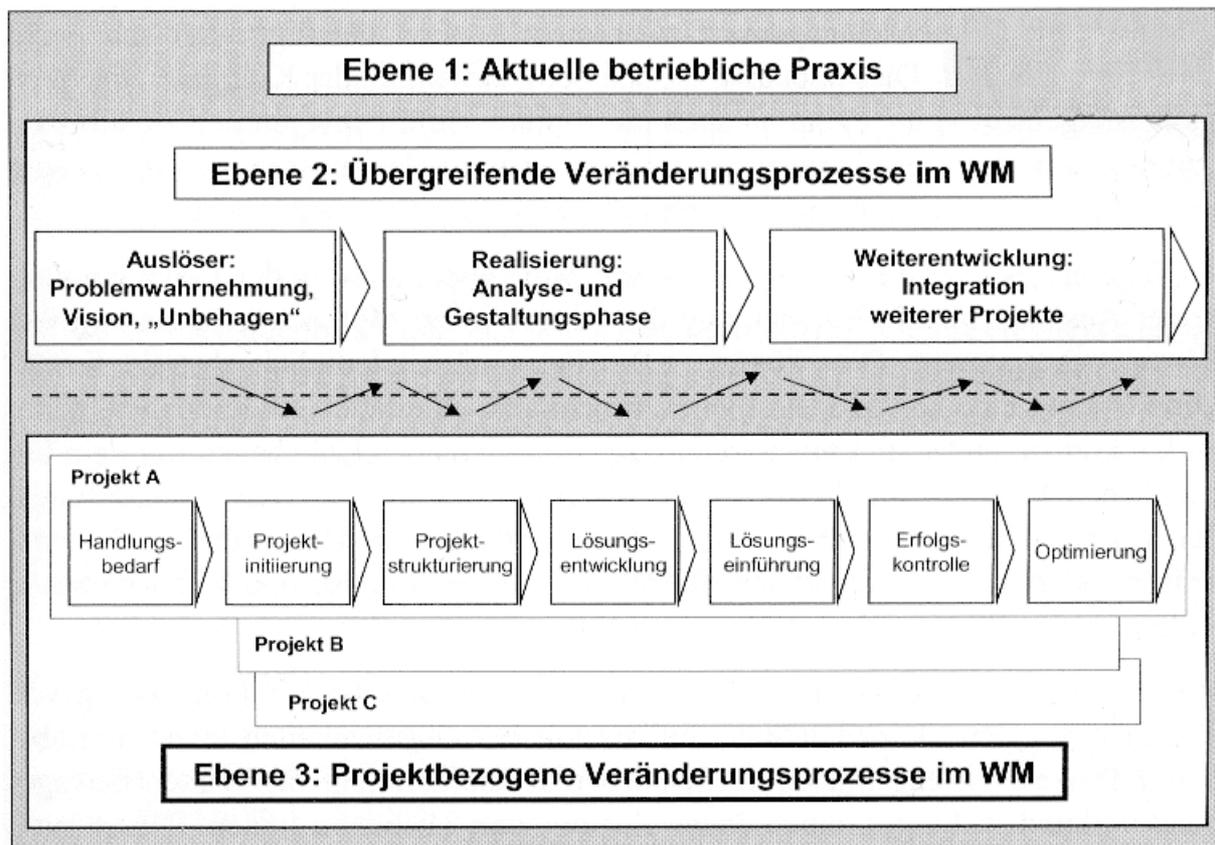


Abb. 1.: Drei Prozessebenen im Wissensmanagement⁴

³ vgl. Wehner, Derboven, Dick, 2002, 59 und Clases, Wehner, 2002, 41

⁴ Clases, Wehner, 2002, 41



2.1 Ebene 1

Da WM, wie schon erwähnt, keine Stunde Null kennt, muss der Ausgangspunkt die gerade akute betriebliche Praxis sein (Ebene 1). Die aktuelle betriebliche Praxis stellt den im Unternehmen bereits vorhandenen Umgang mit Wissen dar. Für das Wissensmanagement ist er also Ausgangs- und Bezugspunkt zugleich. Denn einerseits wird auf der Basis der betrieblichen Praxis das zukünftige Wissensmanagement entwickelt und andererseits bleibt die betriebliche Praxis stetiger Bezugspunkt zur Umsetzung des Wissensmanagementprojektes.⁵

2.2 Ebene 2 und Ebene 3

Die Ebenen 2 und 3 liegen auf der ersten Ebene und sind möglichst eng miteinander zu verknüpfen: In der Ebene der Übergreifenden Veränderungsprozesse im WM sind die betrieblichen Akteure zusammen gefasst, die zwar nicht an der Erarbeitung neuer WM-Lösungen innerhalb von Projekten beteiligt sind, sich jedoch dennoch davon betroffen zeigen. Die Ebene 3 behandelt nun die projektbezogenen Veränderungsprozesse. Hierbei handelt es sich um eine entsprechend kleinere Gruppe (im Vergleich zu den „Betroffenen“ aus Ebene 2), die konkret an Lösungen, Veränderungs- und Gestaltungsoptionen arbeitet. Dabei beziehen sie sich die Ebenen auf die aktuelle betriebliche Praxis (Ebene 1).

Der übergreifende Veränderungsprozess (Ebene 2) startet in der Regel mit einem Auslöser. Dieser Auslöser kann beispielsweise eine konkrete Problemwahrnehmung oder eine WM-Vision sein. Allerdings kann auch ein lediglich ungutes Gefühl im Umgang mit Wissen (Unbehagen) einen Auslöser darstellen. Kurz: Es wird ein Bedarf zur Änderung des Umgangs mit Wissen festgestellt (Handlungsbedarf Ebene 3). Nach dieser Erkenntnis wird projektbezogen nach Gestaltungsoptionen und Verbesserungen gesucht. (Ebene 3). Hierbei muss natürlich die derzeit bestehende betriebliche Praxis miteinbezogen werden.

Ebene 2 und 3 beeinflussen sich stetig wechselseitig. Die projektbezogenen Veränderungsprozesse können so feedbackorientiert erweitert und angepasst

⁵ vgl. Clases, Wehner, 2002, 41-43



Christian Riebold & Nicole Scharf: WM nach Lüthy, Voit & Wehner

werden, ebenso die übergreifenden Veränderungsprozesse. Diese Wechselbeziehung wird mittels Pfeilen dargestellt. Gleichzeitig geben die Pfeile aber auch den Ort dieses Geschehens an, nämlich die betriebliche Praxis (Ebene 1) Ebene 2 und 3 unterscheiden sich auch durch ihren jeweiligen Zeithorizont. Während die projektbezogenen Veränderungsprozesse eine eher absehbare Laufzeit und einen klaren Auftrag haben, lässt sich der Zyklus der übergreifenden Veränderungsprozesse oft nicht abschätzen und ist eher als lang anzusehen. Die einzelnen Projektphasen von Ebene 3, wie Initiierung, Strukturierung, Lösungsentwicklung, -einführung, -kontrolle und Optimierung, sind aus dem Projektmanagement bekannt.⁶

3. Module/Handlungsfelder

In der betrieblichen Wissensmanagementpraxis müssen Feinstrukturierungen vorgenommen werden, damit das Großfeld des Wissensmanagements realisierbar wird und nicht lediglich ein theoretisches Konstrukt bleibt. Aus diesem Grund wurde eine Modulstruktur erarbeitet. Unter Einbeziehung von bereits existierenden Untergliederungsansätzen wurden so Handlungsfelder im Wissensmanagement geschaffen.⁷(vgl. Clases/Wehner, 2002, 41)

Der Gedanke zu solch einer Modulbildung ist nicht neu, basiert das Modell von Lüthy, Voit und Wehner doch auf ähnlichen Strukturen wie die von Probst, Raub und Romhardt (1997)⁸ oder Davenport und Prusak (1998)⁹. Den bisherigen Modulkonstrukten war allerdings die Tatsache gemein, dass alle einzelnen Modulphasen durchlaufen werden mussten. Lüthy, Voit und Wehner betrachten die Module aber nun als Handlungsfelder, die bei der Umsetzung von WM-Projekte Berücksichtigung finden können, dies aber nicht strikt müssen. Es soll dem einzelnen Betrieb überlassen werden, welche der angegebenen Handlungsfelder für ihn relevant und von Nutzen sind und welche vernachlässigt werden können. Damit wollen Lüthy, Voit und Wehner die eher starr formalen Modelle aus der

⁶ vgl. Clases, Wehner, 2002, 41-43

⁷ vgl. Clases, Wehner, 2002, 41



Christian Riebold & Nicole Scharf: WM nach Lüthy, Voit & Wehner

Vergangenheit zugunsten einer flexiblen Wissensmanagementarbeit ablösen, da der streng formale Weg in der Praxis schnell an Grenzen stößt.¹⁰

Lüthy, Voit und Wehner benennen acht Handlungsfelder und erheben damit aber keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit: Sensibilisierung/Initiierung, Wissensstrategie, Wissensbewertung, Wissensidentifikation/-darstellung, Wissensgenerierung/-beschaffung, Wissenskooperation, IT und Mediennutzung und Wissensschutz.¹¹

Das Handlungsfeld Sensibilisierung und Initiierung ist ganz auf den Faktor Mensch bezogen. Wird er in anderen Theorien nur am Rande behandelt, wird hier das Ziel, die Beteiligten und Betroffenen für das Thema Wissensmanagement empfindsam zu machen, explizit herausgestellt. Im Handlungsfeld Wissensstrategie geht es um das Verknüpfen des WM mit den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie. Damit wird natürlich auch das WM-Projekt strategisch definiert bzw. beeinflusst. Im Handlungsfeld der Wissensbewertung steht die Frage nach der Messbarkeit von Kosten und Nutzen im Vordergrund. Hier sollen aber nicht nur rein monetäre Werte gelten sondern auch andere Vorteile durch Wissen miteinbezogen werden. In der Wissensidentifikation und Darstellung geht es zum einen darum, festzustellen wo welches Wissen im Unternehmen vorhanden ist und wie man dieses am besten wo im Unternehmen sichtbar macht. Das Handlungsfeld Wissensgenerierung und Wissensbeschaffung beschäftigt sich mit der Entstehung von relativ neuem Wissen. Dieses kann im eigenen Unternehmen entwickelt oder weitergegeben werden, es kann aber auch aus Unternehmensexternen Quellen bezogen werden. Bei der Wissenskooperation geht es um die Kooperations- und Koordinationsprozesse zwischen verschiedenen Wissensträgern, also einzelnen Mitarbeitern aber auch größeren Wissensgruppen. Im Handlungsfeld IT- und Mediennutzung sollen Werkzeuge gefunden werden, mit denen sich WM-Prozesse unterstützen lassen. Und im Handlungsfeld Wissensschutz geht es um den Schutz des eigenen Wissens vor externen Konkurrenten aber auch um die Frage nach Zugangsberechtigungen im eigenen Mitarbeiterumfeld.¹²

⁸ Probst, Raub, Romhardt, 1999

⁹ Davenport, Prusak, 1998

¹⁰ vgl. Clases, Wehner, 2002, 44

¹¹ vgl. Clases, Wehner, 2002, 45

¹² vgl. Clases, Wehner, 2002, 45-52



Christian Riebold & Nicole Scharf: WM nach Lüthy, Voit & Wehner

Da diese Handlungsfelder im Rahmen dieses Webprojektes noch näher erklärt werden, besteht kein Bedarf an dieser Stelle näher darauf einzugehen. Vertiefende Erklärungen sind auf den Unterseiten „Handlungsfelder“ und den dort unterliegenden Seiten zu finden.

Die Konzentration eines Unternehmens ist nach dem Modell von Lüthy, Voit und Wehner also auch erst auf ein einzelnes Handlungsfeld möglich. Allerdings sollten die drei ersten, Sensibilisierung/Initiierung, Wissensstrategie und Wissensbewertung, besondere Beachtung finden. Denn diese Handlungsfelder sind strategisch für einen übergreifenden Veränderungsprozess (Prozessebene 2 s.o.) von Bedeutung. Sie dienen als Orientierungsgrundlage und das Vernachlässigen könnte somit zu Problemen auf der Ebene der veränderungsbezogenen Projekte führen. Hervorzuheben ist auch, dass mit den Feldern Sensibilisierung/Initiierung, Wissenskooperation und Wissensschutz neue Themenfelder des Wissensmanagement aufgeworfen wurden, deren Wichtigkeit auch empirisch belegt ist.¹³

4. Literaturverzeichnis

Clases, Christoph; Wehner, Theo (2002): Handlungsfelder im Wissensmanagement. In W. Lüthy, E. Voit & T. Wehner (Hrsg.), Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. Zürich.

Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence (1999): Wenn ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß.... Lansberg/Lech.

Lüthy, Werner; Voit, Eugen A.; Wehner, Theo (2002): Vorwort der Herausgeber. In W. Lüthy, E. Voit & T. Wehner (Hrsg.), Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. Zürich.

¹³ vgl. Clases, Wehner, 2002, 52



Christian Riebold & Nicole Scharf: WM nach Lüthy, Voit & Wehner

Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Frankfurt am Main, Wiesbaden. 3. Aufl..

Wehner, Theo; Clases, Christoph (2002): Wissensmanagement: Zur Bedeutung einer multidisziplinären Herangehensweise. In W. Lüthy, E. Voit & T. Wehner (Hrsg.), Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. Zürich.

Wehner, Theo; Derboven, Wibke; Dick, Michael (2002): Sensibilisierung. Ein zentrales Handlungsfeld im Wissensmanagement. In W. Lüthy, E. Voit & T. Wehner (Hrsg.), Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. Zürich.