



Universität des Saarlandes – FR 5.6 Informationswissenschaft

Projekt: Wissensmanagement

PD Dr. Ilse Harms

Christian Riebold & Nicole Scharf: Wissensmanagementbausteine

Christian Riebold & Nicole Scharf

Wissensmanagementbausteine nach Probst, Raub und Romhardt



„Wer die Fähigkeit seiner Mitarbeiter nicht kennt, verpaßt die Gelegenheit sie zu nutzen.“

(G. Probst, S. Raub, K. Romhardt)

1. Grundlegendes

Probst, Raub und Romhardt sind mit Ihrem Grundlagenwerk "Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen" mittlerweile bereits in der 5. Auflage. Bei ihrem Konzept handelt es sich also um ein bereits angenommenes Basiskonzept, das praktische Verwendung findet. ¹

Probst, Raub und Romhardt haben einen eigenen Wissensbegriff definiert:

"Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfaßt sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsweisen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge."²

Als Grundlage des Wissens einer Organisation sehen Probst, Raub und Romhardt die Wissensbasis an. Diese kann strukturell und inhaltlich durch organisatorisches Lernen verändert bzw. ausgeweitet werden. Die Wissensbasis setzt sich aus mehreren Komponenten zusammen. Zum Einen ist hier das individuelle Wissen zu nennen. Dieses Wissen ist in den Köpfen der Mitarbeiter verankert. Außerdem nennen sie das kollektive Wissen als Komponente der Wissensbasis. Dieses wird durch organisatorische Fähigkeiten und dem Wissen einzelner Teams bestimmt. Kollektives Wissen ist also nicht nur die Summe des Wissens einzelner Mitarbeiter, es geht darüber hinaus und spiegelt sich z. B. im organisatorischen Umgang mit Kunden, Produktionsabwicklungen und des Miteinanders nieder. Zusätzlich umfasst die Wissensbasis alle Daten und Informationsbestände. Auf diesen wird das organisationale Wissen aufgebaut. ³

¹ vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999, 49-51 und Lüthy, Voit, Wehner, 2002, 3

² Probst, Raub, Romhardt, 1999, 46

³ vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999, 33-40



Christian Riebold & Nicole Scharf: Wissensmanagementbausteine

Zentrale Rolle bei der Erhaltung und Pflege der Wissensbasis spielt der Wissensarbeiter, der über ein für die Organisation unverzichtbares Wissen verfügt und dieses weiter entwickelt. Zum Erhalt und Förderung des Wissensarbeiters in der Organisation muss das Unternehmen Vorteile wie besondere Leistungen oder eine angenehme und wissensbegünstigende Arbeitsumgebung bieten.⁴

Die Theorien des Organisationellen Lernens bildeten mit Methoden wie der Analyse des organisaitionellen Lernklimas oder der bestehenden Lerninfrastruktur eine eher abstrakte nicht ganz greifbare Beschäftigung mit Wissen und dem Umgang damit. Oft in ihrer Ausarbeitung zu theoretisch konnten sie keinen rechten Einzug in das praxisgewohnte Management nehmen. Probst, Raub und Romhardt wollten mit ihrem Wissensmanagementmodell diese bestehende Lücke schließen und einen pragmatischen, einfachen und nutzbaren Ansatz schaffen.⁵

Es handelt sich hierbei also um eine der ersten handlungsorientierten Theorien, wengleich auch das Konzept, anders als bei Lüthy, Voit und Wehner, nicht auf Beobachtungen aus der Praxis beruht. Der Grund hierfür leuchtet ein: Die Praxis war in dem benötigten Maß nicht vorhanden. Dafür griffen Probst, Raub und Romhardt allerdings auf eine enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmen und orientieren sich hier an den dort bestehenden Problemfeldern im Umgang mit Wissen.⁶

2. Ebenen des Wissensmanagements

Neben der schon erwähnten Unterscheidung nach Individuellen, Gruppen- und Organisationswissen (kollektives Wissen) werden weitere Ebenen des Wissensmanagements differenziert. Wissen kann auch nach normativen, strategischen und operativen Aspekten untergliedert werden. Normativ sind beispielsweise rechtliche Rahmenbedingungen über Geheimhaltung oder Patente. Hauptaugenmerk ist es aber, den Umgang und Stellenwert von Wissen in der Organisation normativ zu bestimmen. Auf strategischer Ebene geht es um mittel- bis langfristige Entscheidungen. Hier werden die Weichen für zukünftige Wissensmanagementsysteme, Schnittstellen und Kooperationen gestellt. Damit gibt

⁴ vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999, 40-48

⁵ vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999, 49-51

⁶ vgl. Lüthy, Voit, Wehner, 2002, 3 und Probst, Raub, Romhardt, 1999, 49-51



Christian Riebold & Nicole Scharf: Wissensmanagementbausteine

sie dem operativen Geschäft den Handlungsspielraum an. Auf operativer Ebene findet das eigentliche Wissensmanagementgeschehen statt. Es wird festgestellt, wer welches Wissen wo benötigt, wieviel und in welcher Form es gebraucht wird.⁷

3. Bausteine des Wissensmanagements

Probst, Raub und Romhardt haben in Zusammenarbeit mit diversen Unternehmen Bausteine des Wissensmanagements definiert, die Kernprozesse und -probleme zusammenfassen und durch diese gebündelte Form ein besseres Vorgehen im Zusammenhang mit Wissensmanagementprojekten ermöglichen sollen. Zentral sind hier zunächst 6 Bausteine, die miteinander in Zusammenhang stehen: Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung. Die einzelnen Bereiche in der Übersicht:⁸

3.1 Wissensidentifikation

Leitfrage: Wie schaffe ich mir intern und extern Transparenz über vorhandenes Wissen?

Einen Überblick über alle Fähigkeiten zu erlangen, die in einem Unternehmen versammelt sind, wird je nach Unternehmensgröße ein Großprojekt oder sogar ganz scheitern. Allerdings sollte ein gewisses Maß an Transparenz vorhanden sein, um Projekte und Prozesse im Unternehmen zu unterstützen. Die Übersicht über das Wissen des eigenen Unternehmens hat trotz oder gerade wegen den besseren Informationsmöglichkeiten stark abgenommen. Schlagwörter wie Informationsflut sollen das Problem der unüberschaubaren Masse an Informationen bildlich verdeutlichen und machen klar, wie wichtig eine angemessene Wissenstransparenz in Unternehmen ist. Eine vollkommene Transparenz des Wissens in Unternehmen wird aufgrund der Vielzahl an Informationen nicht möglich sein. Sie ist aber auch nicht unbedingt ein wünschenswertes Ziel. Zum einen ist eine Schaffung von Transparenz umso kostspieliger je detaillierter sie beschrieben sein soll, denn Fragebögen, Testverfahren, Interviews und deren Auswertung sind mit Kosten

⁷ vgl. Dick, Wehner, 2002, 21/22

⁸ vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999, 49-53



Christian Riebold & Nicole Scharf: Wissensmanagementbausteine

verbunden. Außerdem gilt es, die Privatsphäre des Mitarbeiters zu bewahren und auch die Explizierung von Expertenwissen bringt nicht unbedingt Vorteile. Zu befürworten wäre eine eigene Stelle, die sich nur mit Wissenstransparenz beschäftigt, denn durch stetig wechselnde Mitarbeiter und neuen Informationen und Wissensbeständen ist der einmal erschaffene Überblick nur schwer zu halten.

Intern lässt sich das individuelle Wissen und das kollektive Wissen erfassen. Meist hat das Unternehmen keinen wirklichen Einblick auf die Fähigkeiten von Einzelpersonen. Fremdsprachenwissen, EDV-Kenntnisse und Ähnliches werden zwar oft in der Personalabteilung erfasst, was darüber hinaus geht, bleibt jedoch meistens im Dunkeln. Damit wird der Zugriff auf das Expertenwissen zusätzlich erschwert. Abhilfe können Systeme wie Expertenverzeichnisse schaffen. Diese "Gelben Seiten für und über Experten" geben relativ kostengünstig und effektiv Übersicht über Ansprechpartner für ein bestimmtes Wissen im Unternehmen. Wissensinseln werden so miteinander verbunden, die Problemlösung erleichtert. Auch verschiedenste Wissenskarten wie Wissensträgerkarten (Wissenstopographien, Kompetenzkarten, Pointer-Systeme, Wissensquellenkarten), Wissensstrukturkarten (Concept Mapping, Clustering, Schematizing, Relational Mapping) oder Wissensbestandskarten tragen zur Transparenz des individuellen Wissens im Unternehmen bei. Wissenstopographien erfassen beispielsweise, welches Wissen von welchem Mitarbeiter in welcher Ausprägung vorliegt und Wissensbestandskarten zeigen nicht nur den Speicherort von Wissen an, sondern auch die Form, also in Papierform, im Gedächtnis, etc..

Die kollektiven Fähigkeiten eines Unternehmens sind nicht mit den gleichen Methoden wie die Individuellen zu beschreiben. Hier geht es um geheime Spielregeln, Beziehungsnetze, breit geteilte Werte oder geschützte Rechte innerhalb der Organisation. Entsprechend müssen Methoden geschaffen werden, die diese Wissensaspekte darzustellen vermögen. Möglichkeiten hierfür bieten sogenannte Kompetenzkarten, welche neben Wissen und Fähigkeiten auch das Vorgehen, die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Methoden abbilden und so anzeigen, wie ein Kernprozess im Unternehmen unterstützt werden kann. Neben dieser Möglichkeit, die sich mit den Unternehmensprozessen auseinandersetzt, gibt es noch Methoden, mit denen projektbezogenes Wissen abgebildet werden kann. So baute McKinsey



Christian Riebold & Nicole Scharf: Wissensmanagementbausteine

das Rapid Response Network auf, das Projekterfahrungen verwaltet und auf Anfrage Erfahrungsberichte und Ansprechpartner aufzuzeigen weiß.

Gerade für kleinere Unternehmen ist die externe Wissensbeschaffung wichtig, da sie nicht die monetären Möglichkeiten haben, sich eine spezielle Stelle einzurichten, die die internen Informationsanfragen unterstützt. Hier können Wissensbroker helfen, externe Informationsquellen ausfindig zu machen. Auch die Unterhaltung von "Horchposten" oder "think tanks", Wissenschaftler, Journalisten oder Politiker, mit ihrer Arbeit in speziellen Fachbereichen kann für den Informationsfluss von Vorteil sein. Hier muss natürlich auch die Transparenz über die verschiedenen Partner und ihre Fähigkeiten beachtet werden. Auch die Schaffung von Netzwerken, Informationstauschbörsen und der effektive Zugang zu Internetquellen kann zur Wissensidentifikation beitragen.

Durch die Identifikation von Wissen fallen entsprechend nicht nur das Wissen in und außerhalb von Unternehmen auf, sondern auch das "Nicht-Wissen". Diese Wissenslücken gilt es dann im Weiteren zu beachten und zu schließen, sollten sie denn Relevanz für das gegebene Unternehmen haben.⁹

3.2 Wissenserwerb:

Leitfrage: Welche Fähigkeiten beschaffe ich mir extern?

Durch den Baustein der Wissensidentifikation wurden, wie oben angegeben, Wissenslücken deutlich. Diese Wissenslücken können aber nicht nur mit den internen Möglichkeiten der eigenen Organisation geschlossen werden. Vielmehr muss auf externes Wissen zurückgegriffen werden. Hierbei gibt es einige Probleme, die es zu überwinden gilt. Es kann beispielsweise nicht davon ausgegangen werden, dass alle Wissensprodukte frei auf dem Markt verfügbar oder sichtbar sind. So wird der renommierte Wissenschaftler sich nicht unbedingt an Unternehmen wenden, um seine neuesten Erkenntnisse zu präsentieren und revolutionäre Produktionsverfahren werden bereits vor ihrer eigentlichen Fertigstellung lizenziert. Innerhalb der Organisation kann es zu Abwehrreaktionen gegen neues Wissen

⁹ vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999, 54/101-143



Christian Riebold & Nicole Scharf: Wissensmanagementbausteine

kommen. Im Unternehmen ist das bereits vorhandene Wissen integriert und angenommen, neues Wissen in Form von externen Studien, neuen Mitarbeitern oder Fremdanbietern wird im Zuge der Sicherung des eigenen Wissens oft abgeblockt und nicht ausgeschöpft. Oft lässt sich auch der Wert von neuem Wissen nicht richtig einordnen. Manches Wissen wird seinen Wert sofort nach Einkauf offenbaren, anderes kann eine Investition in die Zukunft sein, deren Wert sich aber noch nicht abschätzen lässt. So liefert das neu eingekaufte Programmierungsgenie schnell ein Ergebnis, während der Spezialist einer zukünftigen Wissenstechnologie erst nach einigen Jahren sein Potential entfalten kann.

Der Einkauf externen Wissens kann aus mehreren Quellen erfolgen. Externe Experten können eine Quelle des Wissens sein. Durch eine entsprechende Personalbeschaffungsstrategie können immer genau die Wissensträger in die Organisation eingebracht werden, deren Wissen benötigt werden könnte. Die Schwierigkeit hierbei besteht darin, ein scharfes und geeignetes Profil für den zukünftigen Mitarbeiter zu finden, um dieses Angebotsprofil mit den Bewerbern abzugleichen. Hier ist natürlich auch ein Anwerben auf Zeit denkbar. Aber nicht nur auf der individuellen Ebene kann Wissen extern beschafft werden. Auch organisationales Wissen, die Wissensbasis von Fremdunternehmen, kann eine gute Quelle für externes Wissen sein. So ist das Kooperieren mit einer Vielzahl von Organisationen mit bestimmtem Wissen denkbar. Die Wissensbasis kann in einigen relevanten Punkten miteinander geteilt werden. Den radikalen Weg haben in der Vergangenheit einige Großunternehmen gewählt. Hier wird ein kleines innovatives Unternehmen von Großunternehmen mit seiner Wissensbasis übernommen, um diese dann später im eigenen Unternehmen einzugliedern. Diese Wissensbeschaffung hat aber oft auch mit dem damit verbundenen Weggang der eigentlichen Experten des übernommenen Unternehmens zu kämpfen. Auch das Wissen der Stakeholder eines Unternehmens kann als Quelle dienen. (Stakeholder sind die Gruppen in der Umgebung einer Organisation, die besondere Interessen und Ansprüche an die Handlungen einer Organisation richten.) Quelle können also beispielsweise Unternehmeseigentümer, Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter-/Arbeitnehmersvertreter, Medien, Politiker, die Finanzwelt oder auch die breite



Christian Riebold & Nicole Scharf: Wissensmanagementbausteine

Öffentlichkeit sein. Welche Stakeholder in Frage kommen, richtet sich stark nach dem Kontext des jeweiligen Unternehmens. Letztlich bringt der Erwerb von Wissensprodukten (personenunabhängiges Wissen) wie CD-ROMs oder Software noch Wissen in Unternehmen ein.¹⁰

3.3 Wissensentwicklung:

Leitfrage: Wie baue ich neues Wissen auf?

Klassisch gesehen findet Wissensentwicklung in Laboratorien statt. So wird der neueste Computerchip in einer extra geschaffenen Umgebung entwickelt oder auch ein neues Waschmittel in einem Chemielabor erforscht. Die hier bestehende Form der Produktinnovation ist aber nur eine Innovationsform. Zu unterscheiden ist außerdem noch die Prozessinnovation und die Sozialinnovation. Wissensentwicklung ist also nicht nur auf den Bereich von neu zu erstellenden Produkten fokussiert. Sie muss im Zusammenhang mit Wissensmanagement weiter gefasst werden, denn auch außerhalb von künstlich geschaffenen Bereichen wie dem Labor wird neues Wissen entwickelt. Probleme bei der Wissensentwicklung gibt es ähnlich wie beim Wissenserwerb in dem Konflikt, dass die Entstehung von neuem Wissen zur Aufgabe von bereits verankertem Wissen führen kann und die Mitglieder einer Organisation sich gegen diese Aufgabe sträuben. Auch die Planung von Wissensentwicklungsprozessen ist ein Problem. Eine Innovation, ein neuer Gedanke kann nicht erzwungen werden, sollte jedoch trotzdem in einer unternehmenskonformen Bahn laufen. Durch mangelnde Wissenstransparenz kann es zu Doppelspurigkeiten kommen und die entstandenen Wissensvorsprünge sind schwer zu halten, denn durch Abwerbung und Mobilität des Wissens können sich andere Organisationen relativ schnell auf einen gleichen Entwicklungsstand bringen. Bei der Wissensentwicklung lässt sich die individuelle und die kollektive Wissensentwicklung unterscheiden. Ein Wissen mag auf das Individuum bezogen völlig neu sein, für die Organisation aber nicht. Die Krankenschwesternschülerin, die von der Oberschwester lernt, wie eine Spritze zu setzen ist, wird dadurch ein neues

¹⁰ vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999, 54/147-175



Christian Riebold & Nicole Scharf: Wissensmanagementbausteine

Wissen entwickeln, was aber kein neues Wissen auf kollektiver Ebene darstellen mag. Um individuelles Wissen entstehen zu lassen, sollten gewisse Kontexte im Unternehmen vorhanden sein. Hier ist das Schaffen von Freiräumen zu nennen, denn viele neue Innovationen werden von der Organisation im Keim erstickt. Durch gezielte Förderung durch Promotoren oder das Auslagern von Innovationsprojekten in Tochtergesellschaften kann diesem Trend entgegengewirkt werden. Freiräume können aber auch durch Handlungsentlastungen gewährt werden. Die Innovation im hektischen Alltag wird schwer fallen, schafft man hier aber die Möglichkeit, sich in „Urlaubsphasen“ mit einer Innovationsidee zu befassen, kann so neues Wissen entstehen. Auch allein eine räumliche Trennung in Form von Kreativzonen, in denen sich die Mitarbeiter ihren Gedanken hingeben können, schafft Innovation. Folglich hat der Mitarbeiter auch eine größere Motivation zur Innovation, hat er sich das Projekt hierzu doch selbst gewählt bzw. erdacht.

Auch der Umgang der Organisation mit Fehlern ist bei der Wissensentwicklung auf individueller Ebene von Bedeutung. Das Motto „Fehler sind erlaubt (sie schaden nur der Karriere)!“ muss unbedingt verhindert werden. Kreativtechniken wie Brainstorming, Such- und Screenverfahren, formalisierte Analogieverfahren oder die Delphi-Methode müssen den richtigen Umgang erfahren. Es nutzt nichts, wenn der Mitarbeiter sich darunter nur etwas vorstellen kann, er muss auch wissen, wann, wie und wo diese Methoden einsetzbar sind, ohne dass sie kontraproduktiv wirken. Alle Methoden, die zur Entwicklung von Wissen eingesetzt werden, müssen natürlich auch mit dem Unternehmensklima konform gehen. Vorgenannte Wissensentwicklung beschäftigt sich mit der eher chaotisch kreativen Form der individuellen Wissensentwicklung. Aber auch systematisch lässt sich Wissen auf individueller Ebene entwickeln. So kann bei Problemen ein systematischer Problemlösungsprozess nicht nur das eigentliche Problem lösen, sondern er beflügelt auch die Kommunikation und damit die Entwicklung von Wissen durch das Erfahren neuer Ansätze.

Wissen entsteht aber nicht vornehmlich auf theoretischer Ebene. Durch unser tägliches Handeln entwickeln wir stetig neues Wissen. Der Meister hat in einem Betrieb Vorbildcharakter und lässt den Lehrling durch die Anteilnahme an seinem Handeln neues Wissen entwickeln. Dieses Wissens mag sich der Meister noch nicht



Christian Riebold & Nicole Scharf: Wissensmanagementbausteine

einmal unmittelbar bewusst sein. Die Externalisierung seines Wissens kann ebenfalls wertvoll bei der Entwicklung von Wissen sein. Hier ist das Verwenden von Metaphern, Analogien und Modellen eine gute Methode (siehe Abschnitt Takeuchi und Nonaka in diesem Webprojekt).

In der kollektiven Wissensentwicklung geht es nun um die Entwicklung von Wissen einer Gruppe und innerhalb einer Gruppe. Zum einen wird eine Gruppe an sich gewisse Fähigkeiten und Verhaltensweisen erlernen, die vielleicht sogar nur in dieser Gruppe funktionieren. Zum anderen können manche Innovationsprojekte nicht individuell durchgeführt werden. Es braucht mehrere Mitentwickler und es muss innerhalb einer Gruppe entwickelt werden. Wichtig bei der Entwicklung von kollektivem Wissen ist die Kommunikation. Ohne sie erfährt die Gruppe nichts über eigene Lösungswege, Erfahrungen oder Ideen. Es gilt also, Kommunikationsbarrieren wie starres Abteilungsdenken zugunsten von Interaktionen abzubauen. Aber auch die individuellen Wissensbestände müssen in das kollektive Wissen integriert werden können.

Das kollektive Wissen kann beispielsweise in „think tanks“ konzentriert und weiterentwickelt werden. Dies sind Abteilungen, in der eine Organisation ihre Intelligenz konzentriert und kritische Fähigkeiten und kritisches Wissen für die Gesamtorganisation entwickelt. Dem gegenüber stehen die Lernprozesse im Organisationsalltag, die ein Lehren und Lernen durch Praxis ermöglichen.¹¹

3.4 Wissens(ver)teilung

Leitfrage: Wie schaffe ich das richtige Wissen an den Ort, an dem es benötigt wird?

Hat man erst mal Wissen im Unternehmen und auch identifiziert, an welchen Stellen es sich befindet, gilt es, dieses Wissen an die Orte des Unternehmens zu befördern, an denen es gerade gebraucht wird. Dies kann allerdings nicht nur rein technisch geschehen, das heißt Wissenspakete, die auf einer technischen Plattform hin und her geschoben werden. Manches Wissen kann nur von Individuum zu Individuum (bzw. innerhalb von Gruppen oder Teams) mitgeteilt werden. In der Praxis hat sich

¹¹ vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999, 54/55/177-218



Christian Riebold & Nicole Scharf: Wissensmanagementbausteine

eine Mischung aus elektronischen und humanen Systemen als effizient durchgesetzt (Hybride Systeme). Setzt man sich mit Wissensverteilung auseinander, gibt es eine Vielzahl von Fragen, deren Klärung es bedarf. Wer muss und darf eigentlich was wissen? Ziel der Wissensverteilung ist in keinem Falle, jeden Mitarbeiter über das gesamte Wissen einer Organisation zu informieren und auf dem Laufenden zu halten. Es geht darum, den Mitarbeiter bei seiner Arbeit zu unterstützen und somit den Arbeitsablauf reibungslos zu halten. Das Ergebnis einer totalen Wissensverteilung wäre eine hohe monetäre Aufwendung und kontraproduktive Tendenzen. Der Mitarbeiter an sich kann nicht alles Wissen in sich aufnehmen, es blockiert ihn nur und führt zur Verwirrung. Wichtiger ist auch hier Wissen in Form von Aufgabengebieten und Spezialisierungen zu teilen.

Des Weiteren sind bestimmte Wissensbereiche unter Schutz zu stellen. Unternehmen sind rechtlich durch Verträge und Gesetze dazu verpflichtet, gewisse Daten unter Verschluss zu halten. Wissen kann aber auch einen Wettbewerbsvorteil bedeuten. Die Offenbarung dieses Wissens könnte für das Unternehmen also fatale Folgen nach sich ziehen, wenn dieses Wissen an Wettbewerber geraten sollte. In welcher Größenordnung eine Wissensverteilung stattfinden muss, hängt mit der Organisationsstruktur zusammen. In stark hierarchischen Strukturen fällt die Wissensverteilung leichter, allerdings sind sie weniger flexibel. Je flexibler die Organisation ist, umso mehr kommt es zu redundanten Wissensbeständen. Probleme bei der Wissensverteilung macht auch der Mensch selbst, denn der Mitarbeiter hat nicht unbedingt das Bedürfnis, sein Wissen überhaupt zu teilen. Hier spielt die Unternehmenskultur mit ein, die eine Teilungsoffenheit unterstützen muss. Außerdem darf die Teilung des Wissens in keiner Weise zum Nachteil für den teilungsbereiten Mitarbeiter werden.

Bestandteile der Wissensverteilung sind die Wissensmultiplikation und das Schaffen von Wissensnetzwerken. Bei der Wissensmultiplikation geht es um eine möglichst schnelle Verteilung der Wissensbestände. In der Praxis werden hierfür oft Workshops zu einem bestimmten Thema angeboten. So werden die Mitarbeiter in Themen wie „Unternehmenskultur“ aber auch softwarespezifisch wie „Linux“ geschult. Wissensmultiplikation ist also eine eher kurzfristige Maßnahme, um ein



Christian Riebold & Nicole Scharf: Wissensmanagementbausteine

Wissen auf einen Schlag an eine Vielzahl von Mitarbeitern weiterzugeben. Langfristig und dezentral ist das Schaffen von Wissensnetzwerken. Hier wird nicht auf eine stetige Zugriffsstrategie gesetzt. Von Fall zu Fall können Experten zu Rate gezogen werden. Wichtig ist allerdings, dass das Wissen, wenn es gerade gebraucht wird, auch eintrifft bzw. verfügbar gemacht werden kann. Nachteil eines solchen Systems kann es sein, dass die Transparenz des Netzwerkes nicht immer absolut aktuell ist sondern erst durch Verzögerung zustande kommt.¹²

3.5 Wissensnutzung

Leitfrage: Wie lässt sich die Anwendung des Wissens sichern?

Ist neues Wissen angekauft, entsprechend verteilt und zugriffsbereit, heißt das nicht, dass dieses Wissen auch genutzt wird. Schließlich bedeutet dies, wie schon erwähnt, zunächst eine Neuorientierung und das Abwenden von altem Wissen. Wird Wissen in Unternehmen nicht genutzt, wirkt sich das auch nicht positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Wichtig ist es also, dass schon in den anderen Bausteinen des Wissensmanagement die spätere Nutzung des Wissens beachtet wird. Das Unternehmen kann die Nutzungsbereitschaft seiner Mitarbeiter fördern. Hier gilt es, den Nutzer als Kunden zu verstehen, der sich wie in einem Laden für Wissen bedienen möchte. Der Wissenskunde benötigt hierzu nutzerfreundliche Infrastrukturen. Das heißt, es muss möglichst bequem sein, an ein gewünschtes Wissen zu gelangen. Ebenso wie man nicht gerne drei Stunden in eine entfernte Stadt fährt, um sich eine Dose Gemüse zu kaufen, möchte man nicht eine ausgefeilte Rechercheleistung erbringen müssen, um neues Wissen zu erhalten. Zu erfüllende Wissensmanagementkriterien sind also die Einfachheit der Nutzung (easy-to-use), die Zeitgerechtigkeit der Nutzung (just-in-time) und die Anschlussfähigkeit der Wissensleistung (ready-to-connect). Wissen muss also einfach zu bekommen sein, es muss zur richtigen Zeit vorliegen und sollte möglichst sofort im eigenen Kontext anwendbar sein. Unsere imaginäre Gemüsedose möchten wir auch gleich im richtigen Regal finden, ohne Lieferzeit erhalten können und zuhause damit ein

¹² vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999, 55/221-267



Christian Riebold & Nicole Scharf: Wissensmanagementbausteine

Gericht zaubern können. Es ist also einerseits die Aufbereitung und Form des Wissens ein wichtiger Faktor, andererseits spielt die Arbeitssituation am Arbeitsplatz bei der Wissensnutzung eine wichtige Rolle. Wie lässt sich Wissen finden, erfassen und wie kann ich es an meinem Arbeitsplatz einbringen und nutzen.¹³

3.6 Wissensbewahrung

Leitfrage: Wie kann ein Schutz vor Wissensverlusten aussehen?

Die Bewahrung des vorhanden bzw. alten Wissens wird oftmals unterschätzt. Arbeitsabläufe, das Abteilungsklima oder Kommunikationen funktionieren nicht mehr, weil ein einzelner Mitarbeiter entlassen wurde, Reorganisationsprozesse lassen einen Großteil alter Wissensbestände untergehen. Sie sind für immer verloren. Folglich müssen Methoden geschaffen werden, das Wissen in Organisationen zu bewahren. Das gilt sowohl für das aktuelle Wissen als auch für das bereits als alt geglaubte. Die drei Hauptprozesse der Wissensbewahrung sind Selegieren, Speichern und Aktualisieren. Bei der Masse an entstehendem Wissen, an Dokumenten, Informationen, Erfahrungen und Fähigkeiten kann nicht alles an Wissen bewahrt werden. Es gilt also im ersten Schritt des Selegierens auszuwählen, welches Wissen bewahrt werden muss. Hierfür gilt es auch Selektionsregeln aufzustellen. In der Praxis wird ein Abteilungsleiter verschiedene Berichte und Erfahrungen zu einem Endbericht zusammenfassen. So wird aus einer Vielzahl an Dokumenten quantitativ weniger. Bei der Dokumentation und Selektion ist darauf zu achten, dass ein Projektbezug herstellbar ist, dass abzulegendes Wissen also in einen Kontext eingeordnet werden kann und dass es für Dritte von Bedeutung sein kann. Wissen, dessen Bedeutung später als nicht relevant eingestuft wird, braucht auch nicht erhalten zu werden.

Das Zusammenfassen von Erfolgen und Fähigkeiten in Leitbildern, Unternehmensgeschichten, oder ähnlich symbolischer Dokumente scheint gerade für neue Mitarbeiter interessant und kann das organisationelle Wissen gut vermitteln. Es muss außerdem nach juristischen Gesichtspunkten selektiert werden und es gilt

¹³ vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999, 55/56/269-288



Christian Riebold & Nicole Scharf: Wissensmanagementbausteine

Schlüsselmitarbeiter zu identifizieren. Diese müssen nicht unbedingt die nach Kostengesichtspunkten produktivsten Mitarbeiter sein, es geht vielmehr darum, Mitarbeiter zu finden, die quasi das Herz und Gedächtnis der Firma sind. Hat das Wissen die Stufe des Selegierens durchlaufen, stellt sich die Frage nach der Speicherung der Wissensbestände. Unterscheiden lassen sich hier drei Speicherformen: Die individuelle Speicherform, die kollektive und die elektronische Bewahrung von organisatorischen Wissen. Wissen, das individuell in den Köpfen der Menschen verankert, ist lässt sich schwerlich von ihnen trennen. Verliert ein Unternehmen einen Mitarbeiter durch Tod oder eine berufliche Umorientierung, geht sein Wissen mit. Der Weggang eines Mitarbeiters muss aber nicht zwanghaft den Verlust seines Wissens bedeuten. Er kann weiterhin als Berater dienen und durch Schaffung einer win-win-Situation sein Wissen mit der Organisation teilen. Mitarbeiter, die sich im Ruhestand befinden, dürfen nicht unterschätzt werden. Der sprichwörtliche „Alte Hase“ kann dem Unternehmen mit seiner Erfahrung und seinem Wissen zur Seite stehen. Auch das gezielte Aufbauen eines Nachfolgers kann helfen, Wissen in der Organisation zu halten. Strukturierte und durchdachte Austrittsgespräche führen zur Bewahrung von Wissen und wenn das Gespräch nur dazu dient, zu erfahren, warum der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt und was man in Zukunft gegen diese Situation unternehmen kann.

Um seine eigene konstruierte Wirklichkeit immer wieder mit der Realität abzugleichen, benötigt man Feedback von Kollegen und Gruppen. Demzufolge lässt sich das hierbei eingebrachte Wissen auch kollektiv in der Gruppe speichern. Oft kann das Kollektiv auch bei einer Problemlösung mit mehreren Ansätzen aufwarten, während der Einzelne nur seine eigene Sicht der Dinge beitragen kann. Wissen wird also auch in kollektiver Form gespeichert und gemeinsam getragen. Gespeichert wird solch eine Gruppendynamik beispielsweise in Protokollen. Hier muss auf die Wahl eines guten Protokollanten geachtet werden. Tiefer wird das Wissen eines Unternehmens noch in der Sprache gespeichert. Jedes Unternehmen hat seine eigene interne Sprache, die es für Außenstehende erst zu erlernen gilt.

Neben der Speicherung auf individueller und kollektiver Ebene kann Wissen noch im elektronischen Gedächtnis einer Organisation gespeichert werden. Im Gegensatz zu den Mitarbeitern als Wissensspeicher sind hier unerschöpfliche Speicherkapazitäten



Christian Riebold & Nicole Scharf: Wissensmanagementbausteine

zu finden. In digitaler Form können alle traditionellen Speichermedien abgelegt und zur Wiederverwendung bereitgestellt werden. So wird beispielsweise in Intranets organisatorisches Wissen abgelegt und nutzbar gemacht. Eine systematische elektronische Ablage und Bereitstellung kann einen echten Wettbewerbsvorteil bedeuten. Hier liegen aber auch Gefahren für die Wissensbasis. Unauffindbare oder falsch abgelegte Dokumente können dem Unternehmen für immer verloren gehen.

Die Speicherung des Wissens ist aber noch nicht der Abschluss der Wissensbewahrung. Die gespeicherte Basis muss stetig aktuell gehalten werden, wird die gespeicherte Wissensbasis nicht gepflegt, wird sie schnell unaktuell und damit unbrauchbar.¹⁴

4. Zusammenhänge zwischen den Bausteinen und Erweiterung

Die Zusammenhänge der 6 Bausteine sind in folgender Abbildung dargestellt:

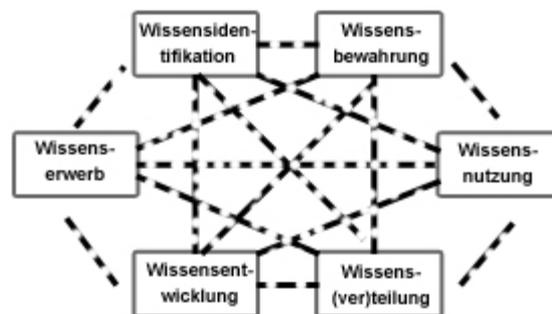


Abb. 1: Kernprozesse des Wissensmanagements¹⁵

Die Wissensmanagementbausteine sind eng miteinander verknüpft. Die Bearbeitung eines Bereiches hat zwingende Konsequenzen für die anderen Bereiche. Auf operativer Ebene lassen sich mit den angegebenen Bausteinen Probleme lösen. Die operative Ebene braucht aber zur Orientierung einen Rahmen, in dem das Agieren ermöglicht wird. Um Wissensmanagement an den Unternehmenszielen auszurichten, wurde deshalb noch der Baustein der Wissensziele konzipiert und um ein Controlling

¹⁴ vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999, 56/289-320

¹⁵ nach Probst, Raub, Romhardt, 1999, 53



Christian Riebold & Nicole Scharf: Wissensmanagementbausteine

des Wissensmanagement zu ermöglichen, definieren Probst, Raub und Romhardt noch den Baustein der Wissensbewertung.¹⁶

4.1 Wissensziele

Leitfrage: Wie lässt sich das organisationelle Lernen in eine Richtung weisen?

Damit das Wissensmanagementprojekt nicht aus der Bahn gerät, nicht unnötig Ressourcen verschwendet, muss das Unternehmen überlegen, welche Fähigkeiten und welches Wissen im Unternehmen gebraucht wird. Die Unternehmensziele müssen dabei auch ins Wissensmanagement mit einfließen. Ähnlich wie die Definition von Umsatzwachstumszielen, Marktanteilszielen oder anderen Zielen muss auch eine Definition von Wissenszielen vorgenommen werden. Es gilt, drei Zielebenen zu unterscheiden. Normative Wissensziele betrachten die Ebene der grundlegenden unternehmenspolitischen Visionen und unternehmenskulturellen Gesichtspunkte (z.B. rechtliche Strukturen und ihre Auswirkungen auf Wissensmanagement, Wissensleitbilder, Kommunikationsintensität). Die strategischen Wissensziele behandeln längerfristige Projekte und werden zur Verwirklichung der unternehmerischen Vision genutzt (z.B. Erfahrungszirkel, Kooperationen, Aufbau von Kernkompetenzen). Die dritte Ebene der Operativen Wissensziele stellen die eigentliche Umsetzung der strategischen Ebene im täglichen Arbeitsgeschehen sicher (z.B. Wissensbereitstellung, Aufbau Expertennetzwerke, Wissensteilung). Alle drei Ebenen sollen nicht getrennt gesehen werden, sondern als zusammengehörend und eng miteinander verknüpft. Sie bilden die Übersetzung einer eher abstrakten Vision in konkrete Ausprägungen und Projekte des Wissensmanagements.

Natürlich ist bei der Formulierung von Wissenszielen mit Problemen zu rechnen. Ein Problem ist das Fehlen einer gemeinsamen Sprache. Andere Managementdisziplinen mögen schon eine gemeinsame Basis haben, Wissensmanagement hat allerdings noch eine Vielzahl an

¹⁶ vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999, 53



Christian Riebold & Nicole Scharf: Wissensmanagementbausteine

Verständigungsschwierigkeiten, denkt man nur an die Begrifflichkeiten von Daten, Information und Wissen. Ebenso sind Instrumente des Wissensmanagements noch nicht genügend ausgereift. Die Möglichkeit zur Messung zur Erreichung eines definierten Wissensziels muss für das durchzuführende Wissensmanagementprojekt allerdings auf jeden Fall bestehen.¹⁷

4.2 Wissensbewertung:

Leitfrage: Wie kann ich den Erfolg meiner Lernanstrengungen messen?

Als problematisch stellt sich der Baustein der Wissensbewertung heraus. Um Wissen managen zu können, muss einerseits eine Messung möglich sein, andererseits handelt es sich bei der Ressource Wissen um eine eng mit dem Kontext verwurzelte Ressource, die nicht so einfach ohne diesen Kontext objektiv betrachtet werden kann. Die Wissensbewertung muss für eine erfolgreiche Bearbeitung dieses Bausteins in zwei Phasen unterteilt werden. Einmal die Phase der Wissensmessung. Hier wird versucht, die Veränderung der organisatorischen Wissensbasis sichtbar zu machen. Anschließend kann in der Wissensbewertung eine Interpretation dieser Wissensmessung vorgenommen werden. Hierbei handelt es sich allerdings nicht um eine Bewertung nach finanziellen Gesichtspunkten, vielmehr wird das Erreichen der definierten Wissensziele untersucht. Bei der Wissensmessung treten aber reichlich Probleme auf. Denn es stellt sich hier die Frage nach der richtigen Messmethode und wie der Wissensfortschritt komplett erfasst werden soll. Zu oft richtet sich der Fokus noch auf reine Kostenaspekte und nicht auf den Zusammenhang zwischen Wissen und seiner späteren Wirkung. Methodisch lassen sich solche Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge beispielsweise mit der Balanced-Score-Card darstellen. Auch eine Unterteilung nach normativer, strategischer und operativer Wissensbewertung ist möglich. So können auf normativer Ebene Kulturanalysen oder Glaubwürdigkeitsanalysen Aufschluss über das Erreichen von Wissenszielen geben. Auf strategischer Ebene wäre die schon erwähnte Balanced-Score-Card

¹⁷ vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999, 57/63-99



Christian Riebold & Nicole Scharf: Wissensmanagementbausteine

anzusiedeln und auf operativer Ebene könnten Messungen der Systemnutzung oder das Erstellen von individuellen Fähigkeitsprofile zur Wissensbewertung beitragen.¹⁸

Die beiden letzten Bausteine des Wissensmanagement gliedern die restlichen sechs operativen Bausteine in einen Managementregelkreis:

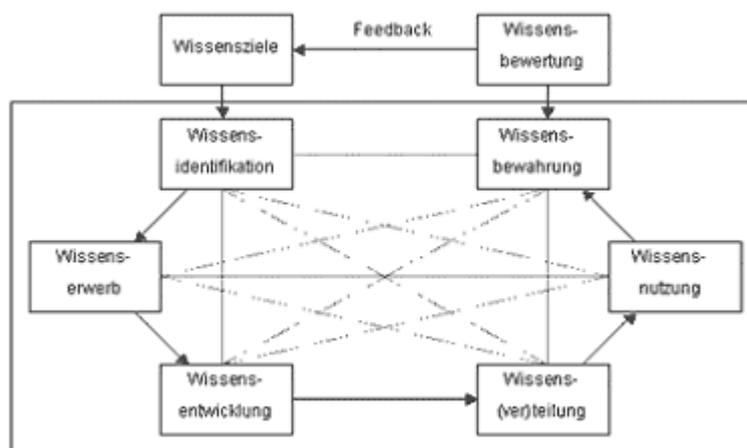


Abb. 2: Bausteine des Wissensmanagements¹⁹

5. Zusammenfassung

Probst, Raub und Romhardt beschreiben das Management von Wissen in einem Managementkreislauf, der aus 6 Kernbausteinen und 2 Rahmenbausteinen besteht. Damit wollen sie das Thema Wissensmanagement in Unternehmen planbar, analysierbar und vor allem durchführbar machen. Die nun 8 Bausteine des Wissensmanagements sollen alle im Unternehmen anfallende Berührungspunkte mit der Materie abdecken, sie erheben allerdings keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Erweiterungen sind also durchaus möglich.

¹⁸ vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999, 57/58/321-350

¹⁹ Probst, Raub, Romhardt, 1999, 58



6. Literaturverzeichnis

Dick, Michael; Wehner, Theo (2002): Wissensmanagement zur Einführung: Bedeutung, Definition, Konzepte. In W. Lüthy, E. Voit & T. Wehner (Hrsg.), Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. Zürich.

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.

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