

Wissensmanagement: Wie wir erworbenes Wissen und Erfahrungen bewahren

Die deutsche Wirtschaft steht seit einigen Jahren vor einem großen Problem; Der Arbeitsmarkt ist angespannt, qualifiziertes Personal schwer zu finden. Zudem werden in den kommenden Jahren zahlreiche Mitarbeiter altersbedingt aus ihren Unternehmen ausscheiden. Wertvolles Wissen droht damit zum Teil unwiederbringlich verlorenzugehen. Wie können Unternehmen diesem Braindrain begegnen?

Georg Kraus

„Wie sorgen wir dafür, dass wertvolles Wissen in unserer Organisation erhalten bleibt, und wie können wir dieses so speichern, dass es an andere Personen weitergegeben werden kann?“ Schon als der Begriff Wissensmanagement noch nicht einmal existierte, fragten sich das Unternehmer branchenübergreifend. So dachten zum Beispiel Händler und Landwirte darüber nach: Wie geben wir unser Wissen und unsere Erfahrungen an unsere Nachkommen weiter? Und Spezialisten wie Handwerker fragten sich: Wie vermitteln wir unser Experten- und Erfahrungswissen an unsere Mitarbeiter?

Seit Bestehen der Menschheit erfolgte die Weitergabe dieses speziellen Wissens in mehr oder minder strukturierter Form. Lange Zeit jedoch wurde diese Wissensvermittlung nicht als ein Managementprozess verstanden, der zielorientiert gestaltet werden sollte. Dieses Bewusstsein entwickelte sich erst im Verlauf der Industrialisierung, als

- immer größere Unternehmen entstanden, die zunehmend komplexere Produkte produzierten und verkauften, und
- die Arbeitsorganisation immer arbeitsteiliger wurde, sodass auch mehr „Wissensinseln“ entstanden, die über Spezialkenntnisse verfügten.

In diesem Kontext gewann die Frage an Relevanz: Wie sorgen wir dafür, dass die Wissensbasis unserer Organisation nicht nur gewahrt bleibt, sondern sich sogar so erneuert, dass das Unternehmen auch mittel- und langfristig erfolgreich ist?

Herausforderung: Vermittlung von Erfahrungswissen

In diesem Prozess wird zwischen dem „expliziten“ und dem „impliziten Wissen“ unterschieden - zwei Begriffe, die der Chemiker und Philosoph Michael Polanyi prägte, unter anderem in seinem 1958 erschienenen Buch *Personal Knowledge*.

Unter dem Begriff „explizites Wissen“ wird meist jenes Wissen subsummiert, das man unter anderem mittels Sprache, Schrift, Zeichnungen und Bildern eindeutig kodifizieren und dokumentieren kann. Hierbei handelt es sich weitgehend um das Regel- und Faktenwissen, das man beispielsweise in Form von Berichten, Lehr- und Handbüchern, Arbeitsanweisungen sowie Zeichnungen an andere Menschen weitergeben kann. Dieses explizite Wissen kann aufgrund seiner kodierten Form auf zahlreichen Medien gespeichert, verarbeitet und übertragen werden - auch online.



Explizites Wissen ≙ People to Document	Implizites Wissen ≙ People to People
Kodifizierbares Wissen ▪ kann beschrieben werden ▪ kann dokumentiert und gespeichert werden	Verhaltensorientiertes Wissen Anwendungsorientiertes Wissen Kann zumindest nicht gewinnbringend in Dokumenten weitergegeben werden
Formen der Wissensweitergabe u. a. ▪ Anleitungen ▪ Prozesshandbücher ▪ Interne Wiki's	Formen der Wissensweitergabe ▪ Dialogische Verfahren u. a. ▪ Coaching/Mentoring ▪ Lessons Learned
Merke: Je komplexer eine Anforderung ist, umso mehr implizites Wissen muss in der Regel übertragen werden.	

Abb. 1: Explizites Wissen versus implizites Wissen (Quelle: Georg Kraus).



Befragung der Wissensträger oder einer Analyse ihres Tuns - zunächst in explizites Wissen umgewandelt wird, sodass es dokumentiert werden kann. Dieses Externalisieren ist beim impliziten Wissen aber nur bedingt möglich, weshalb es anderen Personen oft nur mittels dialogischer Verfahren wie zum Beispiel Coaching- und Mentoring-Programmen weitergegeben werden kann.

Hinzu kommt: Das implizite Wissen besteht nicht nur aus Erfahrungen, sondern auch aus den damit verbundenen Einstellungen und Überzeugungen. Deshalb ist bei den Personen, die dieses Wissen verinnerlichen möchten oder sollen, nicht selten auch eine Einstellungs- und Verhaltensänderung nötig. Ansonsten entfaltet das implizite Wissen keine Wirkung. Auch deshalb ist seine Weitergabe oft nur in dialogischen Verfahren möglich.

Veränderte Rahmenbedingungen erfordern verändertes Wissensmanagement

Der Begriff „implizites Wissen“ hingegen bezieht sich auf jenes Wissen, das häufig als Erfahrungswissen bezeichnet wird und das sich aus der täglichen Praxis, Erinnerungen und Überzeugungen speist. Dessen Träger können Personen oder Organisationen sein. Zudem kann es dem jeweiligen Träger bewusst sein, muss es aber nicht. Auf alle Fälle lässt sich dieses Wissen nur schwer kodifizieren und dokumentieren und somit an andere Personen weitergeben.

Typische Beispiele für implizites Wissen im betrieblichen Kontext sind:

- wenn ein erfahrener Verkäufer intuitiv spürt, wie er sich bei gewissen Kunden taktisch verhalten sollte, damit er einen Auftrag erhält, oder
- wenn einem erfahrenen Techniker sein „Gefühl“ sagt, wenn wir nicht bald gewisse Wartungsarbeiten an der Maschine x vornehmen, bekommen wir mit ihr Probleme, oder
- wenn einem Manager oder Unternehmer sein Bauchgefühl sagt, diese Chance sollten wir nutzen, um langfristig erfolgreich zu sein, obwohl scheinbar alle Fakten dagegen sprechen.

Implizites Wissen ist mit Einstellungen verknüpft

Beide Wissensformen sind für den Erfolg von Unternehmen wichtig, wobei jedoch die Regel gilt: Das Vermitteln des expliziten Wissens fällt leichter - nicht nur weil es sich dokumentieren lässt, sondern auch, weil die Unternehmen hiermit im Bereich der Aus- und Weiterbildung schon viel Erfahrung gesammelt haben.

Anders verhält es sich beim impliziten Wissen. Seine Vermittlung setzt oft voraus, dass es in einem gezielten Prozess der Externalisierung - beispielsweise durch eine systematische

Dabei gilt die Faustregel: Je komplexer eine Aufgabe ist, umso mehr implizites Wissen muss zu ihrer Lösung übertragen werden. Dies ist insofern relevant, als in den letzten Jahren unter anderem im Zuge der Globalisierung und Digitalisierung die Arbeit und die mit ihr verbundenen Anforderungen - zumindest in der Wahrnehmung der Mitarbeiter - stets komplexer wurden. Deshalb müssen die Unternehmen der Vermittlung des impliziten Wissens mehr Bedeutung beimessen, wenn sie vermeiden möchten, dass in ihrer Organisation immer mehr Wissensinseln entstehen, die letztlich

- die oft angestrebte hierarchie- und bereichsübergreifende oder gar unternehmensübergreifende Team- und Projektarbeit erschweren und

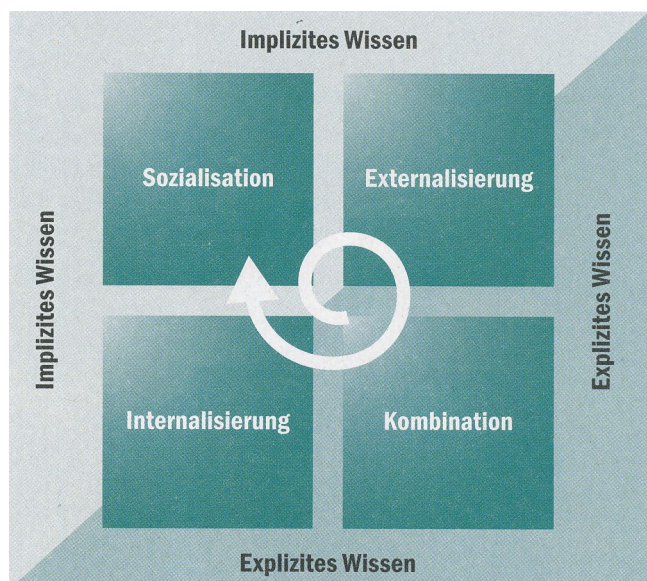


Abb. 2: Prozess der Externalisierung und Internalisierung sowie Sozialisierung des impliziten Wissens (Quelle: Georg Kraus).

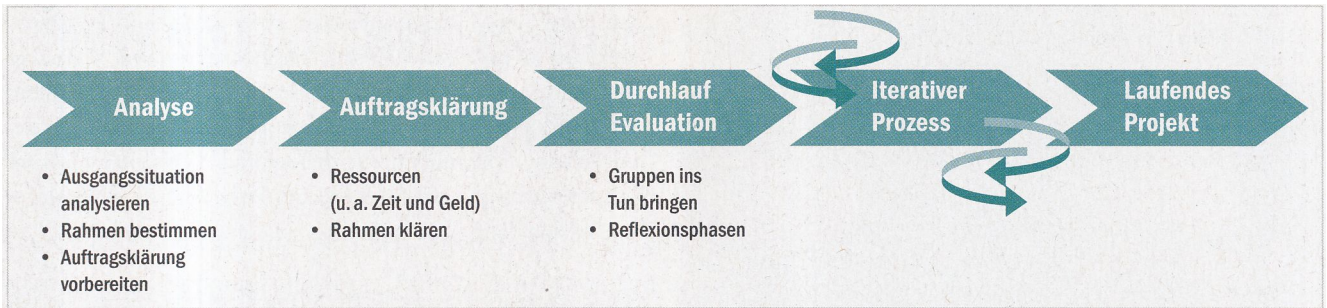


Abb. 3: Phasen eines Projekts zur Schaffung eines fluiden Wissensmarkts in Unternehmen (Quelle: Georg Kraus).

- dem Schaffen der erforderlichen Strukturen, um schnell und flexibel beziehungsweise agil auf neue Herausforderungen zu reagieren, im Wege stehen.

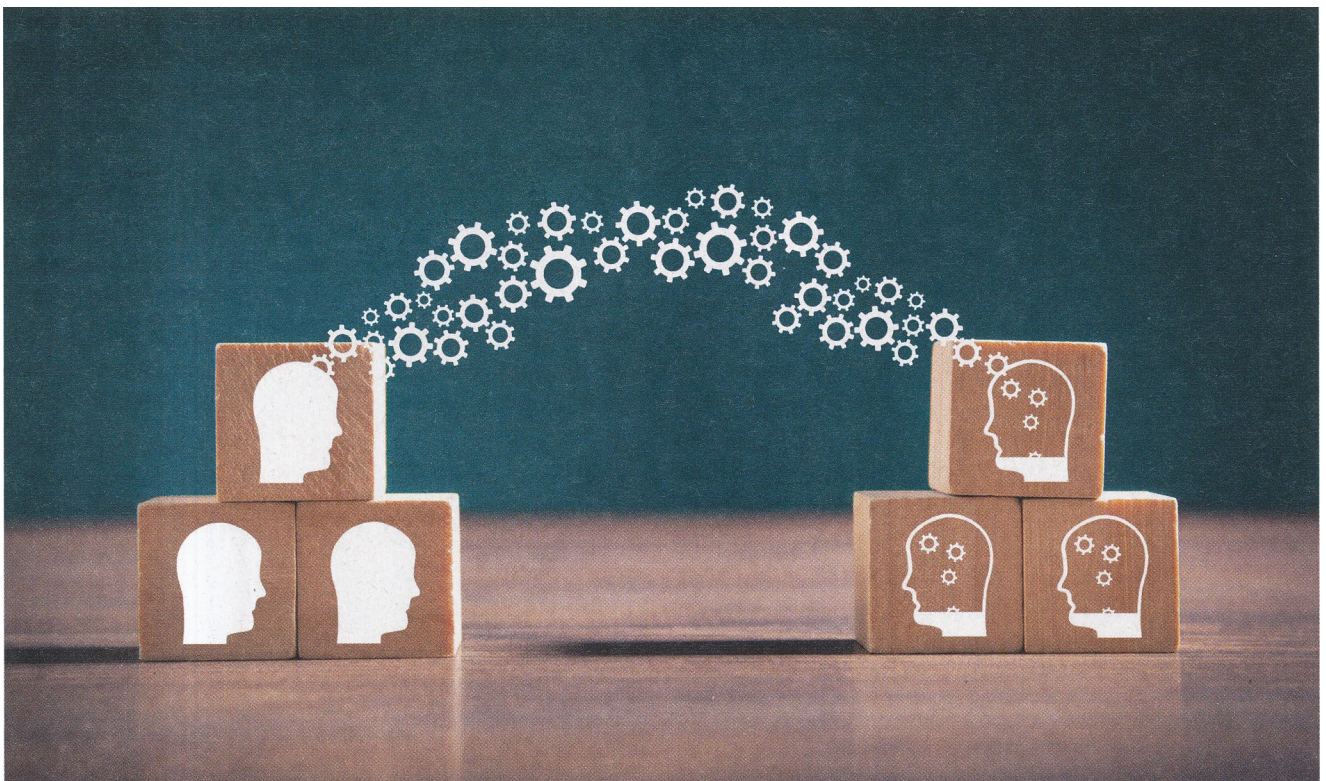
Neben dieser Herausforderung sehen sich die Unternehmen mit einer weiteren konfrontiert: Auch das explizite Wissen, also das Fach- bzw. Faktenwissen, veraltet in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt rascher als früher. Dasselbe gilt für das externalisierte implizite Wissen: Alte Erfolgsrezepte taugen aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen oft nicht mehr beziehungsweise müssen regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden. Zwar lässt sich heute das explizite Wissen, da es häufig elektronisch gespeichert ist, einfacher als früher aktualisieren und organisationsweit verbreiten, ungeachtet dessen müssen die Unternehmen es jedoch fortlaufend aktualisieren. Deshalb gilt heute mehr denn je: Wissensmanagement ist ein fortlaufendes Projekt (bzw. ein fortlaufender Prozess).

Wissensmanagement ist ein Prozess

Dies haben inzwischen viele Unternehmen erkannt. Deshalb überdenken sie ihr tradiertes Wissensmanagement und versuchen es den veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen im digitalen Zeitalter anzupassen.

Der Prozess verläuft in der Regel wie folgt: In einem ersten Schritt wird zunächst, wie bei den meisten Projekten, die Ist- bzw. Ausgangssituation analysiert. Es werden Fragen gestellt:

- Wie erfolgt unser Wissensmanagement heute?
- Entspricht dies noch den Erfordernissen im digitalen Zeitalter?
- Lassen sich unsere Unternehmensziele, wie zum Beispiel schneller und flexibler auf Marktveränderungen zu reagieren, so noch erreichen?
- Wo besteht ein Änderungs- bzw. Change-Bedarf?

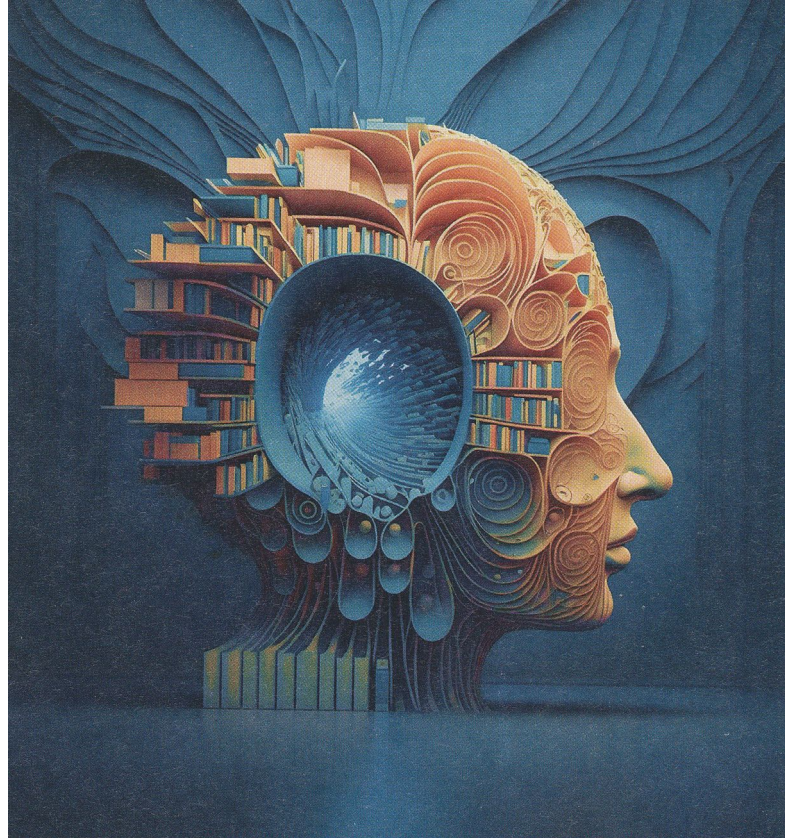


Mehr Produktivität dank ChatGPT & Co.:

McKinsey-Studie zum Potenzial künstlicher Intelligenzen

Ob ChatGPT oder Programme zum Generieren von Bildern: Nach Angaben des ThinkTanks McKinsey Global Institute (MGI) könnten künstliche Intelligenzen (auch: artifizielle Intelligenzen - AI) das Produktivitätswachstum weltweit signifikant steigern. Nach Angaben der Experten ist ein Zuwachs von 2,4 bis 4,1 Billionen Euro möglich - eine Summe, die in etwa dem Bruttoinlandsprodukt von Großbritannien entspricht. Vor allem den sogenannten generativen künstlichen Intelligenzen (GenAI) wird ein hohes Potenzial bescheinigt. Dabei handelt es sich um Programme, die in der Lage sind, eigenständig neue Inhalte zu erstellen - beispielsweise in Form von Texten, Bildern, Videos und Musik. Rund 75 Prozent des Wachstums durch GenAI verorten die Autoren der Studie in den Bereichen Kundenservice sowie Marketing und Vertrieb. Zudem kann die Interaktion von AI mit Kunden auch für die Softwareentwicklung sowie Forschung und Entwicklung im Allgemeinen von Nutzen sein. Vor allem Finanzdienstleister, aber auch Organisationen aus den Branchen Medien und Biowissenschaften werden laut Studie von künstlichen Intelligenzen profitieren.

Quelle: McKinsey & Company (Hrsg.) (2023): The Economic Potential of Generative AI. Online abrufbar unter: <https://www.stern.de/digital/technik/studie-chat-gpt-die-vergessliche-kuenstliche-intelligenz-33671382.html>.



Hierauf aufbauend folgen dann Fragen, die mit der Auftragsklärung zusammenhängen:

- Welches Wissen brauchen wir (künftig) im Hinblick auf die Erfolgsrelevanz und wie kann es kontinuierlich ausgebaut werden?
- Handelt es sich hierbei um explizites und/oder implizites Wissen?
- Wer sind die relevanten Wissensträger und wie lange stehen sie uns noch zur Verfügung?

Sind hierauf Antworten gefunden, stellen sich Fragen wie:

- Welche Ressourcen (u. a. Zeit, Geld, Verfahren) stehen uns zur Wissensidentifikation, -dokumentation, -Verteilung und -Weiterentwicklung zur Verfügung bzw. welche Ressourcen brauchen wir?
- Welche Rahmenbedingungen struktureller, kultureller und motivationaler Art sind erforderlich, damit in unserer Organisation ein fluider bereichs- und funktionsübergreifender Wissensmarkt entsteht?

Ziel: einen fluiden Wissensmarkt schaffen

Sind alle diese Fragen geklärt, können erste Versuchsballons gestartet werden. Wichtig ist, dass dies in einem iterativen Prozess geschieht, in den Reflexionsschleifen eingebaut sind nach dem Muster „Befinden wir uns (noch) auf dem richtigen Weg?“

Denn die Unternehmen bzw. Projektteams betreten hierbei oft Neuland - unter anderem weil ihnen die moderne Informations- und Kommunikationstechnik neue Möglichkeiten der Wissensidentifikation, -speicherung und -Verbreitung bietet.

Zudem gilt es im Prozess- bzw. Projektverlauf regelmäßig zu überprüfen:

- Erheben wir überhaupt das erfolgsrelevante Wissen, das unsere Organisation (künftig) braucht?
- Haben wir die relevanten Wissensträger als Mitstreiter beim Versuch, einen fluiden Wissensmarkt zu schaffen, gewonnen?
- Gelangt das erhobene Wissen auch zu den Personen, die es für ihre Arbeit brauchen, und wird es von ihnen effektiv genutzt?

Diese Fragen sollten im Projektverlauf immer wieder gestellt werden, damit das übergeordnete Ziel erreicht wird: das Unternehmen für die Zukunft fit machen.

Dr. Georg Kraus

Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal, Er ist unter anderem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence, der St. Gallener Business-School und der technischen Universität Clausthal.

