



Leseprobe

Christian Sary, Monika Maroscher, Edith Sary

Wissensmanagement in der Praxis

- Methoden- Werkzeuge- Beispiele

ISBN (Buch): 978-3-446-43165-2

ISBN (E-Book): 978-3-446-43276-5

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43165-2>

sowie im Buchhandel.

1

Einführung

Die vielfach diskutierte Wissensgesellschaft definiert Wissen als Bezugspunkt unseres Handelns. Doch wie viel wissen wir über das Wie im Umgang mit Wissen? Welche Methoden können wir einsetzen oder leiten uns in der Wissensarbeit? Pflegen wir einen reflektierten Umgang mit Wissen in unserer Handlungspraxis oder organisieren wir Information von Fall zu Fall und zelebrieren „Informationsgesellschaft“ statt Wissensgesellschaft?

Derartige Fragestellungen führen rasch zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit dem Thema Wissen und schließlich Wissensmanagement – ein Gebiet, welches sich dem Umgang von Wissen in unterschiedlichen Kontexten, wie der Organisation von Arbeit, widmet. Es definiert sich nicht nur über Konzepte, wie die Wissensbausteine (Probst, Raub, Romhardt 1998) oder die Wissensspirale (Nonaka, Takeuchi 1997), sondern auch in seiner Handlungspraxis und damit über Methoden. Es sind Aktivitäten, die gesetzt werden, bzw. Vorgehensschritte, die es zu durchlaufen gilt, um Wissensmanagement zu betreiben (vgl. Dalkir 2011). Durch den multidisziplinären Charakter gibt es mittlerweile eine Vielzahl an Methoden, die im Rahmen von Wissensmanagementaktivitäten im individuellen wie organisationalen Kontext eingesetzt werden können.

Um diese Methoden in ihrer Unterschiedlichkeit und Wesensart zu erfassen, einordnen und damit auch zielgerichtet suchen, auswählen und praktisch anwenden zu können, benötigt es Information über die Methoden selbst sowie über ihre Einsatzmöglichkeiten (vgl. Stier 1996). Anhand charakteristischer Merkmale können Möglichkeiten zur Kategorisierung geschaffen werden, die schließlich eine Zuordnung von Methoden zu bestimmten Kategorien erlauben.

Das vorliegende Methodenhandbuch dient der strukturierten Unterstützung von Suche, Auswahl und Durchführung von Methoden des Wissensmanagements. Es gibt nicht nur einen kompakten Überblick über bestehende Methoden, es stellt vielmehr Praxisnutzen und Grenzen von Methoden gleichermaßen dar. Es eignet sich als Nachschlagewerk sowie Anleitung zur Auswahl und Durchführung von Methoden. Zur besseren Verortung und Bestimmung des Wirkungskreises haben wir eine Zuordnung der Methoden zu den bestimmenden Aktivitätsbündeln des Wissensmanagements, von der Wissensgenerierung bis hin zur Wissensauswertung, vorgenommen.

Somit soll dieses Werk nicht nur die praktische Anwendung erleichtern, sondern das methodische Gesamtverständnis von Wissensmanagement und die Umsetzungskompe-

tenz für Anwender¹ von Methoden erhöhen helfen. Sowohl die beschriebenen als auch in diesem Buch nicht berücksichtigten Methoden des Wissensmanagements werden anhand des eigens entwickelten Beschreibungssystems strukturiert erschließbar und vergleichbar.

Da bestehende Methodenbeschreibungen selbst in Grundlagenbüchern der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften nicht durchgängig und anhand eingängiger Merkmale beschrieben sind, haben wir uns in der Entwicklung der Struktur zur Beschreibung von Methoden durch den Methodenatlas von Rogge (1995) und durch die Arbeit von Müller und Herbig (2004) zu Methoden zur Erhebung und Abbildung impliziten Wissens leiten lassen. Schließlich haben unsere Erfahrungen aus den EU-Projekten MAUSE (www.cost294.org – Towards the Maturation of Information Technology Usability Evaluation) und TwinTide (www.TwinTide.org – Towards the Integration of Transectorial IT Design and Evaluation) geholfen. Sie erlauben uns, wesentliche Merkmale von Methoden für den praktischen Einsatz zu benennen und zur begründbaren Auswahl von Methoden einzusetzen.

Die Aktivitätsbündel oder Komponenten des Wissensmanagements, denen wir die Methoden zugeordnet haben, sind im Detail: Wissensgenerierung, Wissenserhebung, Wissensdarstellung, Wissensverarbeitung und Wissensauswertung (vgl. Probst, Raub, Romhardt 1998; Reinmann-Rothmeier, Mandl 2000).

Methoden zur **Generierung neuen Wissens** bewirken die Verarbeitung von Information zu handlungsrelevantem Wissen und die Entwicklung neuer Ideen. Kreativität, vernetztes Denken, Lernen und Problemlösen, aber auch Selbst- und Fremdbild spielen eine wichtige Rolle bei der Methodenanwendung zur Wissensgenerierung. Typische Leitfragen für den Einsatz von Methoden zur Generierung neuen Wissens sind:

- Wie soll unser neues Produkt aussehen?
- Wie hängen die Produkteigenschaften mit den erforderlichen Dienstleistungen zusammen?
- Welche Möglichkeiten der Markterschließung ergeben sich aus unserem Portfolio?
- Können bestimmte Vorgehensweisen in anderem Kontext angewandt oder Materialien in anderen Produkten zur Erzielung bestimmter Eigenschaften eingesetzt werden?

Durch eine **Wissenserhebung** wird vorhandenes, aber implizites Wissen auf organisationaler Ebene wirksam gemacht. Wissen, das oft schwer artikulierbar ist, wird erhoben (expliziert). Typische Leitfragen, die zum Einsatz von Wissensmanagementmethoden in diesem Kontext führen, sind:

- Wie können wir Ideen einbringen, aufbereiten und diskutierbar machen?
- Welches Wertesystem besitzen unsere Kunden?
- Wie „ticken“ wir im Umgang mit Kunden? Steckt hinter diesem Verhalten ein Regelwerk oder ein lineares Vorgehen?
- Wie gehen wir mit signifikanten Marktveränderungen um?

¹ Die Verwendung der männlichen Formen erfolgte zwecks leichter Lesbarkeit und bezieht sich in diesem Werk auf beide Geschlechter gleichermaßen.

Erhobenes bzw. explizites Wissen sollte in Organisationen unmittelbar und effektiv für alle Mitarbeiter **dargestellt** werden (können), damit dieses in der Organisation klar erfasst und weitergegeben werden kann und aufbauend darauf weitere Handlungen gesetzt werden können. Der Einsatz diesbezüglicher Methoden gründet sich auf Leitfragen, die in der Folge exemplarisch aufgeführt sind:

- Welche Zugänge gibt es zu unseren Produkten aus Sicht der Kunden?
- Wie sehen die Zusammenhänge zwischen Kundenwissen und Produkteigenschaften aus?
- Wie sieht unser Regelwerk im Engineering aus?
- Wie binden wir die Business Rules in unsere Prozesse ein?

Bei der **Wissensverarbeitung** handelt es sich um die Beschleunigung, die Rationalisierung und Automatisierung der Transformation von Wissen in Information und umgekehrt. Dabei werden einerseits Informationen aus der Umgebung exzerpiert und als Wissen verankert, andererseits werden aus gespeichertem Wissen Informationen gewonnen, um sinnvolles Handeln und Entscheiden zu ermöglichen.

- Web 2.0 für Customer Knowledge Management – ja, aber wer gleicht die Verschlagwortung mit unseren Verzeichnissen ab?
- Wie erstellen wir Kundenprofile?
- Wie stellen wir den intuitiven Zugang zu den Produktfeatures im Web Shop mittels Assoziationen sicher?
- Mass Customization okay – aber wie soll das bei unseren Dienstleistungen funktionieren?

Im Rahmen der **Wissensauswertung** werden Fakten und Regeln gesucht und nach einer vorgegebenen Strategie verknüpft, um aussagekräftige Ergebnisse zu produzieren. Die Strategie ist dabei von den Kommunikationsstrukturen der Organisation abhängig und bestimmt, welches Wissen zum Zuge kommt und welches nicht (vgl. auch Schorcht, Petsch, Nissen 2008).

- Wo und wie werden unsere Erfahrungen mit den erstellten Verkaufsinformationen gesammelt?
- Welche Möglichkeiten der kontextsensitiven Außendarstellung für unsere Leistungen gibt es?
- Wie begründen wir vor den Investoren die hohen Ausgaben für interne Lernunterstützung?
- Welche Anteile unserer wissensintensiven Prozesse können wie gemessen werden?

Kann nun ein Anliegen nicht unmittelbar bestimmten Leitfragen und damit einem Aktivitätsbündel des Wissensmanagements direkt zugeordnet werden, dann sollte das Studium der folgenden Kurzzusammenfassungen methodischer Merkmale weiterhelfen. Es stellt ein Briefing bezüglich der Potenziale der in diesem Buch detaillierten Methoden dar. Es wurde zwar anhand der Aktivitätsbündel strukturiert, erlaubt aber dennoch, sich einem Anliegen über das Potenzial von Methoden anzunähern.

Wissensgenerierung

- Die Repertory-Grid-Technik erlaubt mit minimalen Strukturvorgaben und offener Befragung die Explizierung individueller Wertesysteme zu Personen oder Objekten in einem bestimmten organisationsrelevanten Betrachtungskontext.
- Die Critical-Incident-Technik geht auf erfolgskritische Ereignisse im Organisationsgeschehen ein und erlaubt, mittels Befragung deren Beschreibung und Kontext zu generieren.
- Narrative Storytelling unterstützt die Generierung von Erfahrungswissen anhand einer durchgängigen Beschreibung eines organisationsrelevanten Sachverhalts.
- Springboard Storytelling zielt auf die Generierung von Handlungswissen für bestimmte Personen ab, die mittels einer Geschichte angesprochen werden.
- Das World Café erlaubt einer Gruppe von Personen die Generierung von kollektivem Wissen zu unterschiedlichen Fragestellungen.
- Die Wissenslandkarte unterstützt die Erstellung von Strukturen zur Beschreibung von Informationssystemen und generiert auf diese Weise organisationsrelevantes Zusammenhangswissen.
- Die Bildkartenmethode befähigt Stakeholder, Wissen über Geschäftsabläufe bzw. zu Geschäftsprozessen in Form von Landkarten zu generieren, indem sie die wesentlichen Elemente von Geschäftsprozessen miteinander in Beziehung setzen.
- Die Balanced Scorecard generiert Wissen aus multiplen Perspektiven auf eine Organisation, indem nicht nur die Strukturen, sondern ergebnisrelevante Relationen erfasst und abgebildet werden können.
- Value Networks eignen sich zur Generierung von Kommunikationswissen, das schließlich Veränderungspotenzial auf der Basis wechselseitiger Austauschbeziehungen zwischen relevanten Rollen bzw. Funktionsträgern einer Organisation erschließen lässt.
- Der Bohmsche Dialog generiert Zusammenhänge für eine Gruppe von Personen, die sich aus dem Fluss des aktiven Zuhörens und der emphatischen Auseinandersetzung artikulierter Inhalte ergeben.

Wissenserhebung

- Da die Repertory-Grid-Technik die Explizierung individueller Wertesysteme zu Personen oder Objekten in einem bestimmten Organisationskontext ermöglicht, eignet sie sich zur Hebung impliziten Wissens.
- Die Critical-Incident-Technik nimmt Bezug auf erfolgskritische Ereignisse im Organisationsgeschehen und erhebt somit Wissen, welches Verhalten in erfolgskritischen Situationen die organisationsrelevanten Stakeholder auszeichnet.
- Narrative Storytelling erhebt Zusammenhangswissen bei organisationsrelevanten Sachverhalten, da in Geschichten der Fluss der Erhebung nicht unterbrochen wird.
- Springboard Storytelling dient der Erhebung von Aufforderungswissen, das Personen befähigen sollte, einer Situation mit bestimmtem Verhalten zu begegnen.

- Das World Café führt zur Dokumentation von dem in einer Gruppe von Personen verankerten Wissen sowohl bezüglich unterschiedlicher Fragestellungen als auch unterschiedlicher Perspektiven auf ein Thema.
- Die Wissenslandkarte unterstützt die Erhebung von strukturellen Sachverhalten, indem für die Erstellung dieser Strukturen Hilfsmittel angeboten werden, die im Rahmen der Beschreibung von Information eingesetzt werden.
- Die Bildkartenmethode unterstützt die Erhebung nur indirekt – sie erlaubt, strukturiert Wissen über bzw. zu Geschäftsprozessen (Organisationseinheiten, Aktivitäten, Daten etc.) darzustellen, indem bestimmte Symbole für die unterschiedlichen Informationskategorien angeboten werden, die in einen Beziehungszusammenhang gesetzt werden.
- Die Balanced Scorecard unterstützt ebenfalls die Erhebung von Wissen nur indirekt – sie sieht vielmehr unterschiedliche Perspektiven auf Organisationen vor und bietet eine Struktur, welche die Perspektiven miteinander in Beziehung setzen lässt.
- Value Networks eignen sich aufgrund ihres Vorgehensmodells und der vorgesehenen Strukturierung von Wissen zur Erhebung der subjektiven Sicht auf tangible und intangible Arbeitsbeziehungen und das damit verbundene Veränderungspotenzial für eine Organisation.
- Der Bohmsche Dialog kann zur Erhebung von Wissen nur insoweit genutzt werden, als seine Regeln die Wertschätzung der Mitteilung von Wissen begünstigen, und so seine Teilnehmenden ermuntert werden, auf Äußerungen und Anliegen im Rahmen des Dialogprozesses einzugehen und ihr Wissen hierzu zu explizieren.

Wissensdarstellung

- Die Repertory-Grid-Technik nutzt eine Tabellenstruktur zur Darstellung des Themas, der Elemente und des damit verbundenen Wertesystems (Konstrukte, Kontraste, Ratings). Die Einträge in die Tabelle erfolgen für jeden Teilnehmenden gemäß dem Vorgehensmodell.
- Die Critical-Incident-Technik bringt eine Darstellungsform mit sich, die vom Strukturierungsgrad und -gehalt der Befragung abhängt.
- Narrative Storytelling führt jedenfalls zu einem textuellen Abbild der verbalisierten, durchgängigen Beschreibung eines organisationsrelevanten Sachverhalts.
- Springboard Storytelling hat analog zu Narrative Storytelling ein textuelles Abbild der Beschreibung eines organisationsrelevanten Sachverhalts, allerdings mit Aufforderungscharakter für ein bestimmtes Verhalten, zum Ergebnis.
- Das World Café besitzt den Vorteil, dass sämtliche Wortmeldungen an den Tischen dokumentiert werden, sodass das kollektive Wissen zu bestimmten Fragestellungen repräsentiert und auch weiterverarbeitet werden kann.
- Die Wissenslandkarte führt zu einer strukturierten Darstellung der abgebildeten Information, die ebenfalls für bestimmte Zwecke, wie beispielsweise der Datenmodellierung, weiterverarbeitet werden kann.

- Auch die Bildkartenmethode ermöglicht eine strukturierte Darstellung, und zwar von Prozesswissen, das gegebenenfalls zur Verfeinerung oder Umsetzung von Prozess(modell)en weiterverarbeitet werden kann.
- Die Balanced Scorecard beinhaltet Informationsstrukturen, welche eine Darstellung unterschiedlicher Perspektiven auf eine Organisation sowie deren ergebnisrelevante Relationen unterstützen.
- Value Networks bringen eine visualisierte Darstellung wechselseitiger tangibler und intangibler Austauschbeziehungen mit sich, die direkt in Tabellen weiterbearbeitet werden können, um das Veränderungspotenzial für eine Organisation zu erschließen.
- Der Bohmsche Dialog ist flüchtig, wenn keine Aufzeichnungen in Form von Lifestreams, Podcasts oder Protokollen angefertigt werden. Wissen wird verbalisiert und in dieser Form unmittelbar weiterbearbeitet.

Wissensverarbeitung

- Die Repertory-Grid-Technik unterstützt die Verarbeitung des generierten Wissens auf mehrfache Weise. Zum einen kann die Tabelle unmittelbar interpretiert werden. Zum anderen können Auswertungsverfahren, wie beispielsweise die Hauptkomponentenanalyse, auf die Einträge zugreifen.
- Die Critical-Incident-Technik erfordert nach der Erhebung zur weiteren Bearbeitung spezifische Methoden, da erfolgskritische Ereignisse im Organisationsgeschehen textuell dokumentiert und kategorisiert vorliegen.
- Narrative Storytelling braucht ebenfalls nach der Erhebung zur weiteren Bearbeitung spezifische Methoden, da das generierte Erfahrungswissen textuell dokumentiert vorliegt.
- Springboard Storytelling führt zwar zu einer textuellen Beschreibung von Inhalten, die Methode leitet aber nicht zur weiteren Verarbeitung des generierten Handlungswissens an.
- Das World Café führt im Rahmen der Erhebung zur Dokumentation von Beiträgen, deren Verarbeitung durch die Methode selbst nicht unterstützt wird.
- Die Wissenslandkarte begünstigt die feingranulare Erstellung von Strukturen zur kohärenten Beschreibung von Information(ssystemen), nimmt aber keinen Einfluss auf die Verarbeitung des so generierten Wissens.
- Mittels der Bildkartenmethode werden Stakeholder zwar befähigt, ihr Wissen über bzw. zu Geschäftsprozessen in Form von Landkarten darzustellen, die weitere Verarbeitung kann aber nur durch Modellierungswerkzeuge erfolgen.
- Die Balanced Scorecard dient primär der Weiterverarbeitung von Wissen auf Basis des generierten Wissens, die Verarbeitung selbst erfolgt allerdings perspektivenspezifisch, beispielsweise mittels Workflow-Systemen in der Prozessperspektive.
- Value Networks generieren nicht nur Wissen über derzeitigt wahrgenommene Situationen, sondern leiten an, dieses Wissen in Richtung von nutzbarem Veränderungspotenzial weiterzuverarbeiten, insbesondere durch die Value-Creation-Analyse.

- Der Bohmsche Dialog führt zur Verbalisierung in der Gruppe und damit zur direkten Weitergabe von Wissen seitens der Teilnehmenden. Es kann also unmittelbar verarbeitet werden. Ohne Dokumentation hängt die Verarbeitung allerdings von den Fähigkeiten und Möglichkeiten der Teilnehmenden ab und wird somit nur an den zukünftigen Handlungen der Teilnehmenden wahrnehmbar.

Wissensauswertung

- Die Repertory-Grid-Technik erlaubt die Wissensauswertung durch die Interpretation der Tabellen für einzelne Personen bzw. eine Gruppe von Personen, abhängig von der gewählten quantitativen bzw. qualitativen Auswertungsmethode.
- Die Critical-Incident-Technik stellt primär eine Erhebungstechnik dar, deren Struktur allerdings die inhaltliche Auswertung in bestimmte Richtungen, und zwar erfolgsbegünstigendes und erfolgskritisches Verhalten, lenkt.
- Narrative Storytelling unterstützt primär die Generierung von Erfahrungswissen anhand einer durchgängigen Beschreibung eines organisationsrelevanten Sachverhalts und braucht Methoden zur Auswertung, beispielsweise die semantische Inhaltsanalyse.
- Für Springboard Storytelling gilt Analoges wie zu Narrative Storytelling, da vornehmlich Handlungswissen für bestimmte Personen generiert wird, nicht aber deren Umsetzung.
- Das World Café gibt keine Hinweise darüber, was mit dem generierten kollektiven Wissen in welcher Form geschehen soll.
- Die Wissenslandkarte führt zwar zur Bildung von Strukturen, zur Beschreibung von Informationssystemen, aber nicht zu deren Auswertung. Diese erfordert weitere Methoden, wie beispielsweise Normalisierungsverfahren von Datenmodellen.
- Die Bildkartenmethode befähigt Stakeholder, Wissen über bzw. zu Geschäftsprozessen in Form von Landkarten zu generieren, indem sie die wesentlichen Elemente von Geschäftsprozessen miteinander in Beziehung setzen lässt. Diese Darstellungen können nach unterschiedlichen Kriterien wie Vollständigkeit, Korrektheit oder Plausibilität bewertet werden.
- Die Balanced Scorecard unterstützt die Auswertung, indem Relationen zwischen den unterschiedlichen Perspektiven im Sinne ihrer Wirksamkeit für eine Organisation bewertet werden können.
- Value Networks führen zu einer Auswertung der Ist-Situation bezüglich des möglichen Veränderungspotenzials auf der Basis wechselseitiger Austauschbeziehungen zwischen organisationsrelevanten Rollen bzw. Funktionsträgern einer Organisation.
- Der Bohmsche Dialog kann zu einer interaktiven Auswertung von generierten Zusammenhängen für eine Gruppe von Personen führen, sobald sich dies im Fluss des aktiven Zuhörens und der emphatischen Auseinandersetzung artikulierter Inhalte ergibt.

Aus diesen Beschreibungen lässt sich erkennen, dass die einzelnen Methoden auch in einer bestimmten Choreografie entsprechend ihren Potenzialen und Grenzen eingesetzt werden können. Damit eignen sie sich für Lern- und Veränderungsprozesse von Organisationen, die sowohl individuelle Sichten berücksichtigen als auch organisationale

Belange betreffen. Auch kann sowohl implizites als auch explizites Wissen im Rahmen dieser Prozesse eine Rolle spielen.

Verbindendes Merkmal der genannten Methoden ist schließlich das Streben, den Kontext von Veränderungen möglichst umfassend zu berücksichtigen, sei es um den Ausgangspunkt für Veränderung oder um Effekte von Lernprozessen bzw. deren Handelnde oder Betroffene verstehen zu können. Damit können die in der Folge erläuterten Wissensmanagementmethoden als Hilfen für die Umsetzung der unterschiedlichen Ansätze zu lernenden Organisationen herangezogen werden. Exemplarisch seien hier genannt: der Knowledge Life Cycle von Firestone und McElroy (2003), die fünfte Disziplin von Senge (1995), Ein- vs. Doppelschleifenlernen von Argyris und Schön (1999), die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (1997) und Deeper Learning von Scharmer et al. (2004). Unabhängig vom gewählten Referenzrahmen ist ihnen die Berücksichtigung der sozialen Dimension von Veränderungsprozessen gemeinsam, da Personen, ob in einer bestimmten Rolle oder mit bestimmter Expertise, die Träger und schließlich Nutzer von Wissen darstellen.

Literatur

- Argyris, C.; Schön, D. (1999): *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Dalkir, K. (2011): *Knowledge Management in Theory and Practice*. Cambridge, MA: MIT Press
- Firestone, J. M.; McElroy, M. W. (2003): *Key Issues in the New Knowledge Management*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann
- Müller, M.; Herbig, B. (2004): *Methoden zur Erhebung und Abbildung impliziten Wissens - Ergebnisse einer Literaturrecherche* (Berichte aus dem Lehrstuhl für Psychologie der TU München Nr. 74). München: Lehrstuhl für Psychologie der TU München.)
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997): *Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (1998): *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Reinmann-Rothmeier, G.; Mandl, H. (2000): *Individuelles Wissensmanagement*. Bern: Verlag Hans Huber
- Rogge, K. (1995): *Methodenatlas*. Heidelberg: Springer-Verlag
- Scharmer, O. et al. (2004): „Awakening Faith in an Alternative Future“. *Reflections*, Vol. 5, No. 7
- Schorcht, H.; Petsch, M.; Nissen, V. (2008): *Knowledge Valuation Management - eine Architektur zur Wissensbewertung*. In: Proceedings der „Informatik 2008“, München, GI LNI, S. 394 - 399
- Senge, P.M. (1995): *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Stier, W. (1996): *Empirische Forschungsmethoden*. Heidelberg: Springer-Verlag