

# Auswahl der richtigen Wissensmanagement-Methoden – Argumente und Beispiele

Knut Hinkelmann, Hans Friedrich Witschel, Fachhochschule Nordwestschweiz

## Einführung

Einerseits sind die Notwendigkeit für einen adäquaten Umgang mit der Ressource „Wissen“ und der daraus resultierende potenzielle Gewinn für ein Unternehmen allgemein anerkannt. Andererseits entwickeln sich längst nicht alle Wissensmanagement-Projekte in der Praxis zu Erfolgsgeschichten. Im Gegenteil: selbst beim Einsatz vermeintlich bewährter Wissensmanagement--Strategien kommt es immer wieder vor, dass grossen Investitionen seitens eines Unternehmens am Ende kaum beobachtbare Verbesserungen gegenüberstehen. Häufigste Ursache hierfür ist die mangelnde Akzeptanz der implementierten Lösungen bei den Mitarbeitern.

Kurz gesagt: was in dem einen Unternehmenskontext funktioniert, muss dies in einem anderen noch lange nicht tun. Offensichtlich spielen viele Kontextfaktoren für den Erfolg von Wissensmanagement (WM) eine Rolle. Und nicht nur das: obwohl durchaus kontextabhängige Kriterien für die Auswahl von Methoden bestehen, kommt es oft vor, dass diese sich widersprechen, d.h. dass in einer gegebenen Situation mehrere Kriterien anwendbar sind, die für die Anwendung verschiedener WM-Werkzeuge sprechen.

In diesem Artikel möchten wir die Komplexität dieses Auswahlprozesses anhand von Beispielen beleuchten. Als wichtiges Beispiel greifen wir dabei die Wahl zwischen der Personifizierung und Kodifizierung von Wissen heraus, d.h. die Frage danach, ob in einer gegebenen Situation eher eine Strategie zu wählen ist, bei der Wissen direkt von einem Mitarbeitenden zum Nächsten weitergegeben wird (Personifizierung) oder eine, bei der Wissen kodifiziert, d.h. beispielsweise elektronisch dokumentiert wird (siehe Abbildung 1).

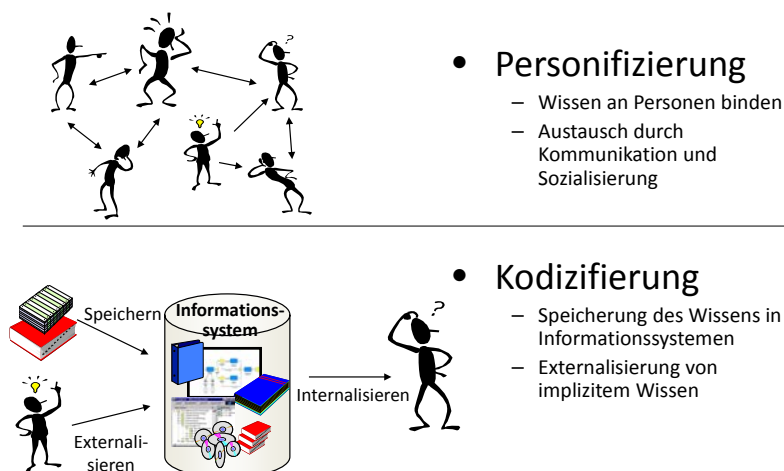


Abbildung 1. Personifizierung vs. Kodifizierung von Wissen

## Personifizierung vs. Kodifizierung von Wissen

«Wissen ist das einzige Gut, das sich vermehrt, wenn man es teilt.» Dieses Zitat soll von der österreichischen Schriftstellerin Marie von Ebner Eschenbach stammen. Das Teilen und das Austauschen von Wissen ist der wesentliche Baustein des Wissensmanagements. Nicht nur, dass damit Wissen anderen zur Verfügung steht. Indem Wissen anderen zugänglich gemacht wird, kann neues Wissen entstehen. Zudem wird der Wissensverlust vermieden, da Wissen auch dann noch zur Verfügung steht, wenn die ursprünglichen Wissensträger nicht erreichbar sind oder gar das Unternehmen verlassen haben.

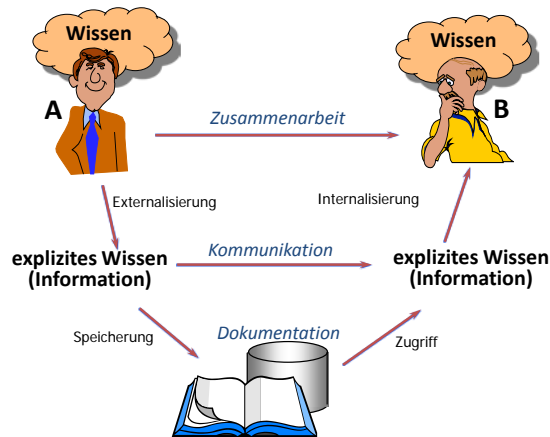


Abbildung 2. Arten des Wissensaustauschs

Abbildung 2 zeigt die prinzipiellen Arten des Wissensaustauschs.

- Bei der Zusammenarbeit mit Experten kann man diese beobachten und das Wissen auch gleich anwenden.
- Bei der Kommunikation teilt eine Person der anderen das Wissen mit, z.B. in persönlichen Gesprächen oder via Telefon oder Email.
- Durch Dokumentation in Büchern oder Informationssystemen steht Wissen dem Nutzer zu einem beliebigen Zeitpunkt zur Verfügung.

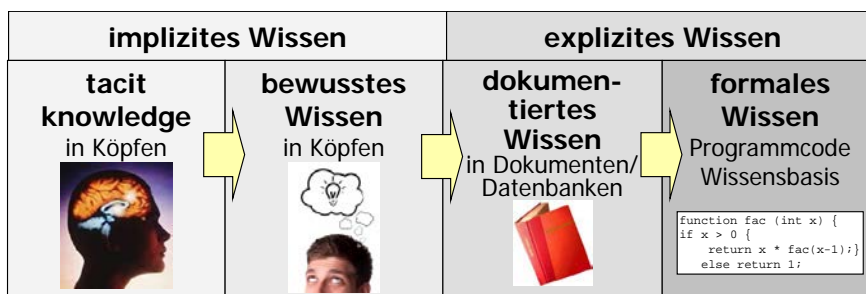


Abbildung 3. Implizites vs. explizites Wissen

Diese drei Arten des Wissensaustauschs spiegeln sich direkt in der Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen wider (siehe Abbildung 3):

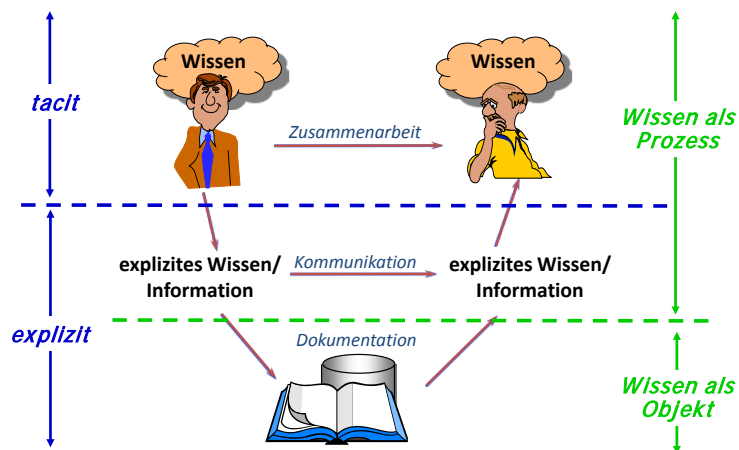
- Implizites Wissen haben wir in unseren Köpfen, wobei wir zwischen bewusstem und unbewusstem (englisch „tacit“) Wissen unterscheiden. Unbewusstes Wissen darf man nicht vernachlässigen, es kann aber nicht durch Kommunikation weitergegeben und auch nicht dokumentiert werden kann.

- Explizites Wissen ist externalisiertes Wissen, also nicht mehr nur in den Köpfen von Personen. Es entspricht dem was wir auch als Information bezeichnen. Explizites Wissen können wir anderen kommunizieren, dokumentieren oder sogar automatisieren.

Nach Karl-Erik Sveiby unterscheiden wir auch zwischen Wissen als Objekt und Wissen als Prozess.

- Wissen als Objekt kann strukturiert, dokumentiert und in Informationssystemen gespeichert werden, analog zu einem „Wissensgebäude, an dem ständig weitergebaut wird“.
- Demgegenüber kann man Wissen auch als Prozess begreifen, das sich durch Interaktion und Anwendung ständig verändert. Eine passende Charakterisierung ist „vorläufiger Stand des Irrtums“.

Diese Unterscheidung ist insofern von Bedeutung, als Wissen, das sich ständig ändert (Wissen als Prozess), eher für die Personalisierungsstrategie geeignet ist. Würde man es in Informationssystemen verwalten, müsste es ständig aktualisiert werden, was sehr aufwändig werden kann.



Ein weiteres Kriterium für die Wahl der geeigneten Wissensmanagement-Strategie ist das Ziel, das mit dem Wissensmanagement verfolgt wird.

- Bei der Wissens-Multiplikation geht es darum, bekanntes Wissen an potentielle Nutzer zu verteilen und wieder zu verwenden, z.B. Kriterien für die Kreditvergabe.
- Innovation heisst Entwicklung von neuem Wissen, wobei hier nicht nur technische Innovation gemeint ist, sondern z.B. auch die Anpassung des Sortiments eines Detailhändlers.

Für die Multiplikation kommt die Kodifizierung als primäre Strategie in Frage, da sie es erlaubt, Wissen über Informationssysteme effizient zu verbreiten. Dagegen ist Innovation eine kreative Tätigkeit, die Wissen und bekannte Erfahrungen kombiniert, was ohne Einbeziehung von Personen kaum möglich ist.

Unabhängig von diesen Überlegungen gibt es aber auch ganz praktische Gründe, die für eine Kodifizierungsstrategie sprechen. So ist Informationstechnik ein entscheidender Faktor, wenn

- Personen räumlich voneinander getrennt sind, also an verschiedenen Orten arbeiten
- Personen nicht gleichzeitig verfügbar sind, z.B. bei Schichtbetrieb oder bei Personalfuktuation, wenn das Wissen von austretenden Mitarbeitenden ihren Nachfolgern weitergegeben werden soll.

- zwischen Wissensentstehung und Wissensnutzung eine längere Zeit vergeht und die Gefahr besteht, dass Wissen vergessen wird.

Tabelle 1 fasst die Kriterien für die Wahl der WM-Strategie zusammen.

	<b>Kodifizierung</b>	<b>Personifizierung</b>
<i>Wissensart: implizit vs. explizit</i>	explizit implizit, aber explizierbar	implizit tacit
<i>Wissensart: Objekt vs. Prozess</i>	Wissen als Objekt (konsolidiertes Wissen)	Wissen als Prozess (Wissen in Entwicklung)
<i>Wissensziel</i>	Multiplikation	Innovation
<i>räumlich-zeitliche Organisation</i>	Kommunikation durch räumliche und zeitliche Trennung erschwert	Personen können zusammen- arbeiten und kommunizieren
<i>Häufigkeit</i>	wiederholte ähnliche Probleme	Einzellösungen

## Beispiele aus der Praxis

Um die Probleme bei der Auswahl der richtigen WM-Methode zu illustrieren, betrachten wir das Beispiel des (fiktiven) mittelständischen Unternehmens Innovato AG: dieses entwickelt und produziert spezielle Transportsysteme für Produktionsanlagen. Kunden sind produzierende Unternehmen, vor allem aus der Automobilindustrie. Die Produkte sind teilweise viele Jahre in Gebrauch.

Kundenberater besuchen den Kunden, um vor Ort die Anforderungen an das Transportsystem in Augenschein zu nehmen. Sie fassen die Anforderungen schriftlich zusammen und geben sie an die Entwicklungsabteilung weiter, die daraufhin ein Konzept erstellt und die Entwicklungs- und Fertigungskosten abschätzt. Die Angaben gehen zurück an den Kundenberater, der die Offerte erstellt.

Die Kundendienstabteilung repariert Produkte, wobei der Fehler lokalisiert und evtl. Bauelemente ausgetauscht werden müssen. Die Personalfuktuation im Kundendienst ist sehr hoch.

Die Geschäftsleitung der Innovato hat erkannt, dass das Wissensmanagement im Kundendienst und der Wissensaustausch zwischen Kundenberatern und Entwicklern zu wünschen übrig lassen. Im Folgenden betrachten wir vier verschiedene WM-Methoden, die in der Innovato diskutiert wurden und beurteilen sie nach ihrer Wirksamkeit in der gegebenen Situation.

## Produktbeschreibungen für Kundendienst

Die Vielfalt individueller Produkte, stellt die Mitarbeitenden im Kundendienst vor hohe Anforderungen. Daher sollen im Intranet alle Produktbeschreibungen abgelegt sein, so dass sich der Kundendienst auch über die Funktionalitäten und den Aufbau älterer Produkte informieren kann.

*Beurteilung: Um Wissensbewahrung über Jahre sicherzustellen ist eine Kodifizierung sinnvoll. Der Aufwand ist relativ gering, da die Produktbeschreibungen schon als explizites Wissen vorliegen. Wegen der Personalfuktuation kann eine Weitergabe durch Personifizierung nicht sichergestellt werden.*

## Fehlergedächtnis

Bei verschiedenen Produkten kommt es immer wieder vor, dass Fehler auftreten, deren Erkennung und Behebung sehr aufwändig ist. Um den Aufwand im Wiederholungsfall zu reduzieren, sollen sich die Kundendienstmitarbeiter gegenseitig in wöchentlichen Meetings über besondere Fehlerfälle informieren. Durch die Möglichkeit von Rückfragen soll ein besseres Verständnis erreicht werden.

*Beurteilung: Wissen über die Fehlerbehebung ist oft implizit. Der Austausch von Informationen über Meetings, stellt aber nicht sicher, dass das Wissen wirklich alle Personen erreicht, z.B. bei Ferienabwesenheiten. Hinzu kommt, dass bei hoher Personalfuktuation neue Mitarbeitende keinen Zugang zu diesem Wissen haben. In diesem Fall wäre eine strukturierte Dokumentation der Fehlerfälle sinnvoll, auf die alle Mitarbeitenden Zugriff haben. Das Ziel der Verteilung von Wissen bei zeitlicher/räumlicher Trennung von Personen tritt hier also in den Vordergrund. Durch Angabe der Autoren können Rückfragen im Bedarfsfall ermöglicht werden. Zusätzlich kann in Meetings auf wichtige Fälle speziell hingewiesen werden.*

## Gemeinsame Erstellung von Offerten

Die Anforderungen des Kunden werden oft unvollständig oder unklar formuliert. Bei Unklarheiten muss der Entwickler beim Kundenberater rückfragen, der die Frage teilweise an den Kunden weiterleiten muss. Um Missverständnissen vorzubeugen und um den Abstimmungsaufwand zu minimieren, sollten Entwickler und Kundenberater bei der Erstellung der Offerten enger zusammen arbeiten: Der Berater erläutert dem Entwickler die Anforderungen, sie besprechen das Konzept und die Kostenschätzung.

*Beurteilung: Die Einbeziehung des Kundenberaters in die Erstellung der Offerte stellt sicher, dass sein Wissen über die Kundenanforderungen, das im Gespräch erhoben wurde und implizit ist, vollständig berücksichtigt wird. Durch Interaktion zwischen Entwickler und Berater verbessert die Beurteilung der technischen Machbarkeit und des Aufwands, die ein Entwickler oftmals mit unbewusstem Wissen und Bauchgefühl vornimmt. Daher erscheint eine Sozialisation, d.h. gemeinsame Erstellung von Offerten, beinahe unerlässlich. Dies gilt auch dann, wenn sich Aufgaben relativ häufig wiederholen: die Gefahr, dass diese nicht richtig expliziert werden (können) ist zu hoch.*

## Anpassung des Produktportfolios

Für die Entwicklung neuer (generischer) Produktbestandteile sollen kleine Teams mit Mitgliedern aus allen Bereichen des Unternehmens (insbesondere Entwicklung, Kundendienst und Kundenberater) gebildet werden, um das Wissen über Kundenbedürfnisse, technische Möglichkeiten und Fehleranfälligkeit von Komponenten in die Produktinnovation einfließen zu lassen. Jeder Mitarbeiter aus den entsprechenden Abteilungen soll die Möglichkeit haben, eine neue Produktidee zu formulieren und daraufhin ein solches Team zur Verfügung gestellt zu bekommen.

*Beurteilung: Das wichtigste Kriterium ist in diesem Fall das Wissensziel Innovation, welches sich am besten mit Personifizierungsstrategien erreichen lässt. Auch wenn eine regelmässige Zusammenarbeit der „Innovationsteams“ aufgrund räumlich-zeitlicher Trennung im Einzelfall schwierig sein mag, ist es wenig sinnvoll, zu einer Kodifizierung zu greifen, da das benötigte Wissen mit grosser Sicherheit grossenteils implizit ist bzw. sich erst durch den Austausch im Team entwickelt.*

## **Ausblick**

Neben der Entscheidung über Personifizierung vs. Kodifizierung gibt es noch andere nicht weniger wichtige Faktoren, welche den Erfolg von Wissensmanagement beeinflussen und einer ähnlichen Analyse bedürfen: beispielsweise spielt der Aufwand zur Benutzung eines WM-Systems eine wichtige Rolle für die Motivation und den „Beitragswillen“ der Endnutzer. Auch die Frage, ob Endnutzer Informationen zu einem Themengebiet aktiv anfragen müssen (Pull) oder damit versorgt werden (Push), kann entscheidenden Einfluss haben.