

Philipp Tachkov, Marina Mertens

Implizites Mitarbeiterwissen in KMU: Den Schatz stiller Wissensressourcen heben

In Zeiten der Megatrends demografischer Wandel, Fachkräftemangel und steigende Bedeutung des Wertschöpfungsfaktors Wissen ist es für Unternehmen von größter Wichtigkeit, effektive Maßnahmen zu ergreifen, um individuelles implizites Wissen im Unternehmen weiterzugeben und zu sichern. Die Wissensmanagement-Forschung beschäftigt sich daher seit einigen Jahren vermehrt mit Mechanismen, wie implizites Wissen im sozialen Austausch weitergegeben und ganz allgemein für das Unternehmen gegen Verlust gesichert werden kann. [3] Generell stehen Unternehmen zwei Möglichkeiten zur Verfügung: zum einen das Verbessern verschiedener organisationaler Einflussfaktoren, zum anderen der direkte Einsatz gezielter Methoden unter aktiver Beteiligung der Mitarbeiter.

→ Einflussfaktoren für den erfolgreichen Transfer impliziten Wissens

In der Literatur zum Wissensmanagement werden eine ganze Reihe von Einflussfaktoren im Zusammenhang mit Nutzung, Transfer und Sicherung von implizitem Mitarbeiterwissen beschrieben. [3-6] Die verschiedenen möglichen Ausprägungen dieser Faktoren bilden die Rahmenbedingungen für den impliziten Wissenstransfer im Unternehmen; darunter finden sich sowohl institutionelle als auch individuelle Einflussgrößen auf Mitarbeiterseite.

Die institutionellen Faktoren lassen sich den Dimensionen Unternehmenskultur, Unternehmensführung, Arbeitsorganisation und der Personalführung zuordnen. Individuelle Faktoren beschreiben Eigenschaften der Mitarbeiter. Die einzelnen Faktoren haben je nach Ausprägung einen fördernden oder hemmenden Einfluss auf die Nutzbarmachung impliziten Wissens im Unternehmen. Sie bestimmen, wie gut es gelingt, vorhandenes implizites Mitarbeiterwissen im Unternehmen zu nutzen und durch sozialen Austausch zu teilen. Die einzelnen Faktoren können durch geeignete Maßnahmen verbessert werden. Auch wenn nicht jeder einzelne Faktor in op-

timaler Weise ausgeprägt sein kann, lohnt es sich für Betriebe, Verbesserungen in den einzelnen Punkten anzustreben. Voraussetzung dafür ist, dass eine Analyse der Ausgangssituation aufzeigt, wie die Faktoren im Unternehmen momentan ausgeprägt sind und welche Faktoren am ehesten positiv beeinflussbar sind.

Wie eine solche Verbesserung aussehen könnte, soll am Beispiel des Faktors „Teamarbeit“ im Bereich Arbeitsorganisation veranschaulicht werden: Durch die Interaktionen im Teamverbund wird das Nutzen und Teilen von implizitem Wissen effektiv unterstützt, insbesondere wenn sich Teams aus Mitarbeitern mit unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkten und Kompetenzen zusammensetzen. Auch eine durch Teambildung verbesserte Arbeitsatmosphäre begünstigt den informalen Wissensfluss zwischen Mitarbeitern. Daher empfiehlt es sich zu überprüfen, ob es Aufgaben gibt, die zukünftig sinnvoll in Teamstrukturen bearbeitet und gelöst werden können. Hierzu sind in einem ersten Schritt die Aufgaben und Ziele zu identifizieren, die sich besonders gut für die Teamarbeit eignen. Zudem sollte die Einführung von Teamarbeit begleitet werden, damit die Mitarbeiter ausreichend Zeit haben, ein gemeinsames Verständnis

→ Kurz gefasst:

- *Implizites Mitarbeiterwissen stellt zirka 90 Prozent des Wissens in Organisationen dar. [1, 2]*
- *Gerade für kleine und mittlere Unternehmen ist zur Zukunftssicherung von großer Bedeutung, sich mit betrieblichen Möglichkeiten zu beschäftigen, diese Quelle interner Wertschöpfung optimal zu nutzen und dauerhaft für das Unternehmen zu sichern.*
- *Die organisationalen Rahmenbedingungen bieten vielerlei Stell-schrauben, um den Wissenstransfer im Unternehmen zu fördern.*
- *Darüber hinaus empfiehlt sich der gezielte Einsatz von Wissensmanagement-Maßnahmen, um die Erfahrungsweitergabe aktiv voranzutreiben und kritisches Wissen vor einer drohenden Abwanderung zu sichern.*

der Aufgaben und Ziele zu erarbeiten und sich in die Gruppe einzufinden. Zudem lässt sich die Teamfähigkeit einzelner Mitarbeiter durch geeignete Trainings fördern. Damit Teamarbeit funktionieren kann, sollten auch aktuelle Anreizsysteme überprüft werden. Grup-

penorientierte Anreizsysteme begünstigen Teamarbeit, währenddessen individuelle Anreize Teamdenken verhindern und stattdessen ein „Wissen ist Macht“-Denken hervorrufen. [7], [8]

→ Methoden zur aktiven Förderung der Nutzung impliziten Mitarbeiterwissens

Verbesserter Transfer und Sicherung von implizitem Mitarbeiterwissen lässt sich nicht nur durch das Überprüfen und Verbessern organisationaler Einflussfaktoren unterstützen. Vielmehr können Unternehmen auch gezielte Einzelmaßnahmen ergreifen, um spezifische Ziele zu erreichen.

Ein Großteil des impliziten Wissens lässt sich durch so genannte Externalisierung (Beschreibung und Dokumentation) oder Demonstration (Vormachen) übertragen. [9] Daher gibt es Methoden, die die Mitarbeiter unterstützen, ihre eigene Arbeit zu reflektieren und sich impliziter Wissensanteile bewusst zu werden. Weiterhin gibt es auf sozialem Austausch und persönlicher Interaktion basierende Methoden, welche die Übertragung individuellen impliziten Wissens auf andere Person ermöglichen. Diese Methoden sind entweder klassische Wissensmanagementmaßnahmen, wie beispielsweise Lessons Learned oder Wissenslandkarten, oder sie entstammen anderen Managementansätzen. Methoden wie der Qualitäts- und Wissenszirkel kommen aus dem Prozess- und Qualitätsmanagement. Andere wie Mentoring und Lerntandem haben ihre Wurzeln im Personalmanagement. [10]

Es existiert folglich eine Reihe von Methoden, die für eine verbesserte Nutzung impliziten Mitarbeiterwissens und somit für den Ausbau der organisationalen und individuellen Wissensbasis eingesetzt werden können. Diese lassen sich je nach primärer Zielsetzung kategorisieren in

- Methoden, die auf eine verbesserte Dokumentation von implizitem Wissen abzielen,
- Methoden, die durch Formen des sozialen Austauschs den Transfer von Erfahrungswissen auf andere Personen, wie z. B. Kollegen, fördern,
- Methoden, die durch eine Kombination unterschiedlichen Erfahrungs-

→ Einflussfaktoren des Transfers impliziten Mitarbeiterwissens		
Institutionelle Faktoren	Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Kreativität • Offene Fehlerkultur • Positive Einstellung zur Wissensteilung • Allgemeine Austauschkultur • Wertschätzung von individuellen Meinungen • Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Teams
	Unternehmensführung	<ul style="list-style-type: none"> • Bekannte Unternehmensvision • Kommunikation der Unternehmensziele • Marktorientierung • Verantwortungsübertragung • Lernen und Weiterbildung
	Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Spielräume für Ideenmanagement • Wissensreflexion als Arbeitsbestandteil • Teamarbeit • Arbeitsbelastung
	Personalführung	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte als Wissensmanagement-Vorbilder • Erkennen von Erfahrungswissen • Intellektuell stimulierende Führung • Motivierende Führung • Informieren über neue Entwicklungen
Individuelle Faktoren	Mitarbeiter-eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Selbsterkennen als Wissensträger • Andere als Wissensträger erkennen • Intrinsische Motivation • Erkennen eines Bedarfs an Wissensverteilung • Altruismus

Quelle: eigene Darstellung

wissens erlauben, neues Wissen und neue Lösungen für das Unternehmen zu schaffen.

Um implizites Wissen zunächst allen Mitarbeitern in dokumentierter Form zugänglich zu machen, eignen sich Methoden, die die Reflexion des eigenen Erfahrungs- und Wissensschatzes beim Wissensträger anstoßen und somit eine Dokumentation erst möglich machen. Lessons Learned zielen beispielsweise darauf ab, Erfahrungswissen aus Projekten zu sichern und allen Unternehmensangehörigen zur Verfügung zu stellen. Durch Storytelling können zentrale Unternehmensereignisse in Form einer Lerngeschichte in kompakter Weise dargestellt werden. Die Lerngeschichte beruht dabei auf Erfahrungen und Perspektiven von Mitarbeitern. [11] Mit Wissensbaum und Wissenslandkarte können individuelle Erfahrungen, Kenntnisse und (implizite) Wissensanteile reflektiert und festgehalten werden, um das eigene Wissen zu überblicken und Ansatzpunkte für die Wissenserweiterung zu identifizieren. [12]

Für die direkte Übertragung von implizitem Wissen steht im Fall einer Zweierbe-

ziehung von erfahrenem und weniger erfahrenem Mitarbeiter das Lerntandem für bestimmte Aufgaben oder im Fall positionsbezogener Erfahrungen das Mentoring zur Verfügung. Bei größeren Gruppen können Wissensmessen für den Austausch von Ideen oder bei langfristigerem Fokus so genannte Lernstätten eingeführt werden. Communities of Practice oder Erfahrungs- bzw. Wissenszirkel sind nützlich, um insbesondere neues Wissen bzw. neue Lösungen durch Verknüpfung der Erfahrungen verschiedener Wissensträger zu erschaffen.

Häufig setzen Unternehmen bereits bestimmte Methoden ein, ohne deren exakten Mehrwert zur Nutzbarmachung impliziten Wissens zu kennen. Gleichzeitig existieren auch viele Methoden, die in Großunternehmen und Konzernen eingesetzt werden und nicht ohne weiteres in die Praxis kleiner und mittlerer Unternehmen transferiert werden können. Gerade bei größeren Unternehmen wird schnell auf Trends wie Wissens- und Nachhaltigkeitsmanagement reagiert, z. B. indem ein finanzielles Budget für die Einführung, Begleitung und Evaluation dieser Methoden

→ Methoden zur aktiven Förderung der Nutzung impliziten Mitarbeiterwissens

Wissen dokumentieren	Wissen weitergeben	Neues Wissen schaffen
<ul style="list-style-type: none"> • Lessons Learned • Storytelling/ Erfahrungsgeschichte • Wissensbaum • Wissenslandkarte 	<ul style="list-style-type: none"> • Altersgemischte Teamarbeit • Job Rotation • Knowledge Fair/ Wissensmesse • Lernstatt • Lerntandem • Mentoring • Triadengespräch 	<ul style="list-style-type: none"> • Community of Practice • Erfahrungszirkel • Knowledge Café • Qualitätszirkel • Wissenszirkel

Quelle: eigene Darstellung

bereitgestellt wird. Manchmal eignen sich jedoch auch solche Methoden für kleinere Unternehmen, die beim ersten Hinsehen nur für Großkonzerne umsetzbar scheinen. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Storytelling. Das Erstellen einer Erfahrungsgeschichte zu einem wichtigen Unternehmensereignis kann ein Projekt von mehreren Monaten darstellen, das signifikant Ressourcen benötigt, oder im kleinen Rahmen, der auch für KMU handhabbar ist, mit deutlich geringerem Ressourceneinsatz verfasst und erzählt werden. In der Regel ist es möglich, und häufig auch notwendig, Methoden auf die Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens anzupassen. Bei den genannten Methoden handelt es sich generell um solche, die sich gut für den praxisnahen Einsatz in KMU eignen und dabei gleichermaßen finanzielle wie personelle Spielräume von diesem Unternehmenstypus beachten.

→ Fazit

Es liegt in der Hand jedes Unternehmens, sich durch geeignete Maßnahmen proaktiv gegen die Gefahr des Verlusts von wertvollem Erfahrungswissen zu schützen und das akkumulierte Mitarbeiter-Know-how dauerhaft zu sichern. Auch mit begrenzten Personal- und Zeiteresourcen ist es möglich, Mitarbeiter durch gezielte Maßnahmen in Wissensdokumentations- und -transferaktivitäten einzubinden. Gleichzeitig zahlt es sich aus, die eigenen organisationalen Rahmenbedingungen einer Prüfung zu unterziehen und gegebenenfalls Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Um ihr Umsetzungswissen in Bezug auf sinnvolle Strategien zu erweitern, gibt es verschiedene über das Internet nutzbare Angebote,

die einen Einstieg in das methodische Management von Erfahrungswissen ermöglichen. [13]

→ Literatur

- [1] Wah, L.: Can knowledge be measured? In: Management Review, Vol. 88, Mai, 1999.
- [2] Hurley, Tracy A.; Green, Carolyn W.: Knowledge Management and the Nonprofit Industry. A Within and Between Approach. In: Journal of Knowledge Management Practice, January 2005.
- [3] Katenkamp, O.: Implizites Wissen in Organisationen. Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft, 2011.
- [4] Gilbert, Oliver T.: Externalisierung von implizitem Wissen. Steinbeis-Hochschule Berlin, 2012.
- [5] Schmid, H.: Barrieren im Wissenstransfer: Ursachen und deren Überwindung. Wiesbaden: Springer Gabler, 2013.
- [6] Schewe, G.; Nienaber, A.: Explikation von implizitem Wissen: Stand der Forschung zu Barrieren und Lösungsansätzen, In: Journal für Betriebswirtschaft, Jg. 61, Nr. 1, 2011, S. 37-84.
- [7] Bruhn, M.; Ahlers, G.: Organisation der Kommunikationsfunktion: Teamarbeit als Erfolgsfaktor. In: Piwinger, M.; Zerfaß, A. (Hrsg): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: GWW, 2007, S. 661-676.
- [8] Ellebracht, H.: Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxisbuch für Berater und Führungskräfte. Wiesbaden: Gabler, 2004.
- [9] Nonaka, I.; Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt: Campus Verlag, 1997.
- [10] Reinmann, G., Studententext Wissensmanagement. Universität Augsburg, Online unter: http://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2009/07/WM_Studententext09.pdf, Abruf am 14.12.2015.
- [11] Gust von Loh, S., Evidenzbasiertes Wissensmanagement. Wiesbaden: Gabler, 2009.
- [12] Keindl, K., Wie die Weitergabe von Erfahrungswissen möglich ist. Online unter: <http://subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings145/gi-proc-145-053.pdf>, Abruf am 08.12.2015.
- [13] Die Internetseite www.implizites-mitarbeiterwissen.de der Hochschule Ludwigshafen bietet vielfältige Informationen und Evaluationsmöglichkeiten rund um das Thema implizites Mitarbeiterwissen.

→ Die Autoren



Dipl.-Kfm. Philipp Tachkov ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter am Kompetenzzentrum für Innovation und nachhaltiges Management der Hochschule Ludwigshafen.

✉ tachkov@wissensmanagement.net



Dipl.-Betriebspädagogin Marina Mertens ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum für Innovation und nachhaltiges Management der Hochschule Ludwigshafen.

✉ mertens@wissensmanagement.net