

Entwicklung einer Methodik zur Evaluation des Wissensmanagement-Prozesses in Unternehmen

Katrin FISCHER¹, Nina SARIC¹, Christian KUNZ¹, Jasmin ZIMMERMANN²,
Toni WÄFLER¹

¹ *Institut Mensch in komplexen Systemen, Hochschule für Angewandte Psychologie,
Fachhochschule Nordwestschweiz,
Riggenbachstrasse 16, CH-4600 Olten*

² *Institut de Psychologie du Travail et des Organisations, Université de Neuchâtel,
Rue Emile-Argand 11, CH-2000 Neuchâtel*

Kurzfassung: Wissensmanagement wird heute immer bedeutsamer. Viele Unternehmen verfügen über Wissensmanagement-Instrumente, gleichwohl funktioniert der Wissenstransfer oft nur mangelhaft. Der vorliegende Beitrag beschreibt die Entwicklung einer Methodik zur Evaluation von Wissensmanagement-Prozessen in Unternehmen. Die Methodik umfasst eine Evaluation der Explizierung relevanten Wissens, seiner Dokumentation sowie der Wissensnutzung. Darüber hinaus ermöglicht sie es, die Implementierung von Wissensmanagement-Tools zu evaluieren und sowohl für den Wissenstransfer förderliche Faktoren als auch potenzielle Schwierigkeiten zu identifizieren. Ziel ist es, aus den Evaluationsergebnissen sinnvolle und praktikable Optimierungsvorschläge für das Wissensmanagement in Unternehmen abzuleiten.

Schlüsselwörter: Wissensmanagement, Wissensexplizierung, Wissensdokumentation, Wissensnutzung, Evaluation

1. Einleitung

Gutes Wissensmanagement wird heute aufgrund zunehmender Spezialisierung und den damit verbundenen hohen Kooperations- und Koordinationserfordernissen moderner Arbeit immer bedeutsamer. Viele Unternehmen verfügen über diverse Wissensmanagement-Instrumente, gleichwohl funktioniert der Prozess des Wissens- und Erfahrungsaustausches oft nur mangelhaft.

Gemeinsam mit den Schweizerischen Kernkraftwerken wurde in einem Forschungsprojekt untersucht, wo Schwierigkeiten des Wissensmanagements in Unternehmen liegen können. Des Weiteren wurde eine generische Methodik entwickelt, die es ermöglicht, Wissensmanagement-Prozesse zu evaluieren, um daraus sinnvolle und praktikable Vorschläge für ihre Optimierung abzuleiten.

2. Wissensmanagement im Unternehmen

2.1 Phasen des Wissenstransfers

Wenn in Organisationen von Wissensmanagement gesprochen wird, liegt der Fokus oft darauf, Wissen mithilfe spezifischer Instrumente in irgendeiner, meist

schriftlich-elektronischen, Form festzuhalten und den Mitarbeitenden zugänglich zu machen. Um dies möglich zu machen, braucht es verschiedene Prozessschritte im Wissensmanagement:

Eine erste Phase muss immer zunächst die Explizierung des spezifischen Wissens beinhalten. Dabei müssen Fragen beantwortet werden, welches spezifische Wissen transferiert werden soll, was dieses Wissen beinhaltet und was dies für den weiteren Transfer des Wissens bedeutet. Soll beispielsweise implizites Erfahrungswissen transferiert werden, braucht es spezielle Methoden, die es ermöglichen, das an sich wenig bewusste und nur schwer verbalisierbare Wissen zu erfassen. Bevor also Wissen auf irgendeine Weise dokumentiert und genutzt werden kann, muss es zunächst expliziert und dadurch für den Wissenstransfer verfügbar gemacht werden. Hierfür existieren verschiedene, auf unterschiedliche Wissenstypen bezogene, Methoden.

In einer zweiten Phase muss das explizierte Wissen in einer adäquaten Form dokumentiert und dadurch für andere verfügbar gemacht werden. Dabei muss die Art und Weise der Dokumentation für den jeweiligen Wissenstyp geeignet sein. Verschiedene Wissenstypen stellen unterschiedliche Anforderungen an ihre Dokumentation. Während z.B. Betriebshandbücher und Anleitungen geeignete Instrumente sind, um explizites Faktenwissen zu dokumentieren, sind sie für implizites Erfahrungswissen kaum geeignet. Hier braucht es andere Dokumentationsformen, wie z.B. Bilder, Videos o.ä.

In der dritten Phase des Wissensmanagement-Prozesses geht es schließlich um den effektiven Transfer des Wissens von Person zu Person. Dabei stellt sich die Frage, wie das Unternehmen die tatsächliche Nutzung des dokumentierten Wissens unterstützen kann. Es muss sichergestellt werden, dass das Ziel – der Transfer von Wissen zwischen Personen – erreicht wird, d.h. es ist jeweils zu überprüfen, ob Personen durch die Nutzung des dokumentierten Wissens tatsächlich einen Wissenszuwachs erfahren.

2.2 Beschleuniger und Barrieren für gutes Wissensmanagement

In der Wissensmanagement-Forschung wird eine Vielzahl von individuellen, technischen und organisationalen Faktoren beschrieben, die die Nutzung von Wissenstransfer-Instrumenten und damit den Prozess des Wissenstransfers beeinflusst. Es handelt sich dabei um Faktoren, die bei bestimmten Ausprägungen entweder einen förderlichen oder einen hinderlichen Einfluss auf das Teilen und Nutzen von Wissen haben (Moser 2002; Orzano et al. 2008; Al-Busaidi 2013). Abbildung 1 zeigt eine Übersicht über einige ausgewählte Einflussfaktoren, die hier als zentral für den Wissenstransfer in Unternehmen erachtet und die bei der Evaluation des Wissenstransferprozesses systematisch untersucht wurden. Die Faktoren lassen sich drei Hauptebenen "Mensch", "Technik" und "Organisation" zuordnen. Diese Ebenen beschreiben, wo die jeweiligen Einflussfaktoren in einem Unternehmen ihre Wirkung entfalten.

Die Faktoren können dabei entweder als "Beschleuniger" oder als "Barrieren" für den Wissenstransfer-Prozess wirken. Beschleuniger üben bei hoher Ausprägung einen positiven, fördernden Einfluss auf das Teilen und Nutzen von Wissen in einer Organisation aus. Bei einer tiefen Ausprägung können sie jedoch zu einer Barriere werden. Die Barrieren üben bei hoher Ausprägung einen hinderlichen Einfluss auf den Wissens- und Erfahrungstransfer aus. Damit hemmen sie das Teilen und Nutzen von Wissen.

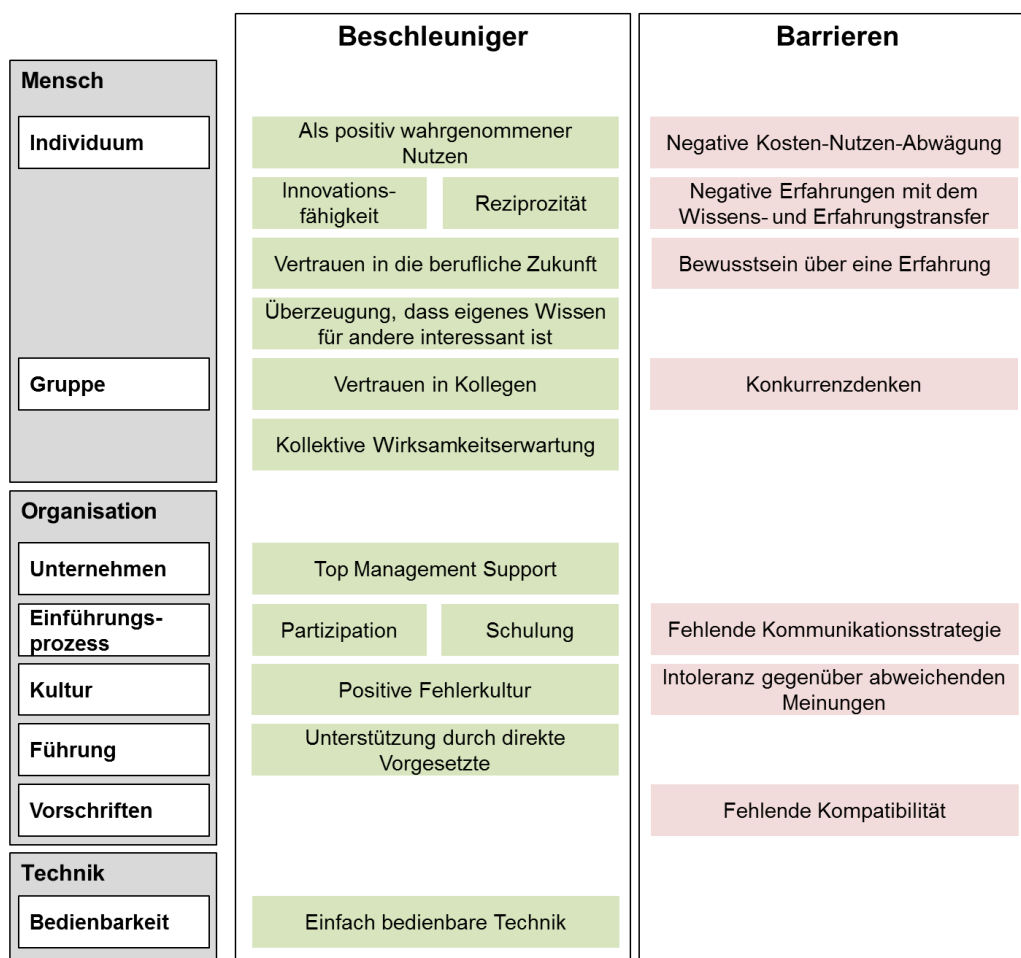


Abbildung 1: Beispiele für Beschleuniger und Barrieren im Prozess des Wissens- und Erfahrungstransfers

3. Entwicklung einer Evaluationsmethodik für Wissensmanagement-Prozesse

Für einen optimalen Wissens- und Erfahrungstransfer gilt demnach: Beschleuniger sollten möglichst hoch und Barrieren möglichst tief ausgeprägt sein. Dazu müssen diese jedoch zunächst in ihren Ausprägungen und ihrer Wirkung auf den Wissenstransfer im jeweiligen Unternehmen identifiziert werden. Dafür wurde eine Methodik entwickelt, die es gestattet, sowohl die Beschleuniger eines guten Wissenstransfers als auch Barrieren und potenzielle Schwierigkeiten im Unternehmen zu identifizieren.

Diese Evaluationsmethodik umfasst alle drei oben beschriebenen Phasen des Wissensmanagements: die Explizierung des relevanten Wissens, seine Dokumentation sowie die Wissensnutzung. Darüber hinaus ermöglicht sie es, die Implementierung von Wissensmanagement-Instrumenten im Unternehmen zu evaluieren.

Die Evaluationsmethodik folgt dem Explanatory Sequential Design nach Creswell und Plano Clark (2011). Dieses Design gehört zur Gruppe der "Mixed Method Designs", die die Erhebung, Nutzung und Integration sowohl quantitativer als auch qualitativer Daten im Rahmen einer mehrphasigen Studie umfassen.

Im Explanatory Sequential Design beginnt der Evaluationsprozess mit einer quantitativen Datensammlung und -analyse, gefolgt von einer vertiefenden

qualitativen Datengewinnung und einer anschliessenden Interpretation der Daten. In diesem Design dienen die qualitativen Daten in erster Linie dazu, die mit den quantitativen Ergebnissen gewonnenen Aussagen zu erweitern, zu präzisieren, zu vertiefen und zu schärfen.

Konkret beinhaltet die Methodik die Entwicklung eines Fragebogens, der theoriegeleitet Beschleuniger und Barrieren für ein gutes Wissensmanagement abbildet und der im Unternehmen effizient, ökonomisch und mit hohem Erkenntnispotenzial eingesetzt werden kann. Die Methodik umfasst weiterhin ein Vorgehen, wie aus den Fragebogenergebnissen Schwerpunktthemen für vertiefende Interviews bestimmt werden und wie in der Folge aus den Ergebnissen der vertiefenden Interviews konkrete Optimierungsmassnahmen für den Wissensmanagement-Prozess abgeleitet werden können.

3.1 Fragebogen-Entwicklung

Zur Evaluation der drei Phasen des Wissenstransfers wurde gemeinsam mit den Praxispartnern im Projekt ein Evaluationsfragebogen mit insgesamt 62 Fragen entwickelt. Diese Fragen lassen sich verschiedenen Themenblöcken zuordnen (Abbildung 2).

Der Fragebogen dient dazu, erste Hinweise auf Probleme und Schwierigkeiten im Wissenstransfer-Prozess aus der Sicht der verschiedenen Stakeholder (z.B. Mitarbeitende, Prozesseigner des Wissensmanagement-Prozesses, Management) zu erhalten. Seine Auswertung gibt – differenziert für die drei Phasen – Aufschluss über Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale des Wissensmanagement-Prozesses.

Ausgewertet werden können dabei Lage- und Streuungsmasse für die einzelnen Items, Zusammenhänge zwischen Items, Gruppenunterschiede (bzgl. Item- oder Personengruppen) und die Antworten der Befragten auf die offenen Fragen.

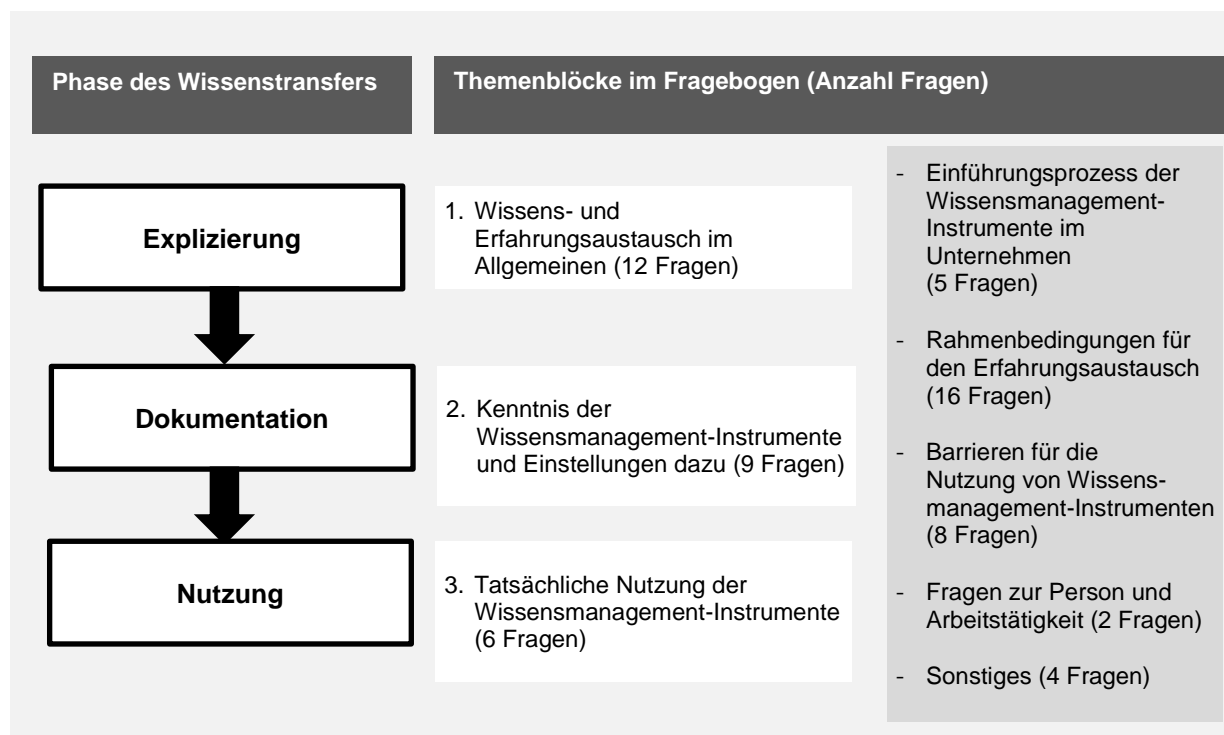


Abbildung 2: Zuordnung der Fragebogenthemenblöcke zu den Phasen des Wissenstransfers

Mit diesem Instrument können aufgrund der leichten und ökonomischen Anwendbarkeit grosse Nutzergruppen befragt werden, was die Repräsentativität der gewonnenen Ergebnisse erhöht.

3.2 Vertiefende Interviews

Aus den Fragebogenergebnissen lassen sich anschliessend "kritische Items" identifizieren (z.B. Items, bei denen die Mittelwerte der Antworten sehr tief ausfallen oder aber sehr stark streuen) sowie "Hot Spots" bestimmen, die auf Probleme in den verschiedenen Phasen des Wissenstransfers im Unternehmen hinweisen. Diese "Hot Spots" werden in den vertiefenden Interviews differenzierter betrachtet, präzisiert und konkretisiert. Dabei können die Interviews einem stärker analytisch-problemzentrierten oder einem vornehmlich lösungsorientierten Ansatz folgen.

Mit einem primär analytisch-problemzentrierten Fokus wird nach zusätzlichen, detaillierteren Informationen zu einem Problem gesucht. Die Fragen sind stets auf die identifizierten "Hot Spots" aus der Fragebogenauswertung gerichtet. Fragen mit diesem Fokus sind auf ein "Nachhaken" ausgerichtet. Es wird nach genaueren Beschreibungen, nach Beispielen oder nach vermuteten Ursachen für eine Problematik gefragt. Ein solcher Ansatz ist immer dann sinnvoll, wenn man mehr über die vermuteten Problemfelder und die aktuelle Situation des Wissensmanagements im Unternehmen erfahren möchte.

Der lösungsorientierte Ansatz dagegen ist auf die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen für die identifizierten Problemfelder gerichtet. Fragen mit diesem Fokus sind zukunftsorientiert. Sie beinhalten Ideen für Verbesserungsvorschläge, konkrete Umsetzungsmöglichkeiten und begünstigende Bedingungen für diese Veränderungen. Sinnvollerweise wird dieses Vorgehen dann eingesetzt, wenn die Problemfelder und ihre Ursachen weitgehend bekannt sind und gemeinsam mit den Befragten Veränderungen und Verbesserungen erarbeitet werden sollen.

Nachdem festgelegt ist, welches Ziel bzw. welcher Ansatz primär mit den Interviews verfolgt werden soll, werden aus den Fragebogenergebnissen Interview-Fragen formuliert und in einen Gesprächsleitfaden eingebettet.

Die Anzahl und Auswahl der Interviewpartner richten sich nach den Möglichkeiten und Ressourcen im Unternehmen. Wichtig ist, dass die Stichprobe der Interviewten repräsentativ ist, d.h. dass alle relevanten Stakeholder, Funktionsgruppen, Hierarchieebenen usw. vertreten sind. Durchgeführt werden sollten die Interviews von einer Person, die bei den Befragten Vertrauen genießt, die neutral und in der Durchführung von Befragungen geschult ist.

4. Ableitung von Optimierungsmassnahmen

Die Ergebnisse von Fragebogen und vertiefenden Interviews liefern Ansatzpunkte für die Ableitung von Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Wissensmanagements im Unternehmen.

In der Regel lässt sich dabei Optimierungspotenzial sowohl auf der Ebene des einzelnen Nutzers, auf der Ebene der Technik als auch auf der organisationalen Systemebene identifizieren.

Auf der Ebene "Technik" kann Optimierungspotenzial zum Beispiel in Verbesserungen der Benutzbarkeit der einzelnen Wissensmanagement-Instrumente

liegen, wenn beispielsweise Suchfunktionen optimiert werden müssen oder die Eingabemöglichkeiten für Erfahrungen nicht optimal gestaltet sind. Auf der Ebene "Mensch" wäre ein mögliches Verbesserungspotenzial, die Mitarbeitenden in Bezug auf die Nutzung der Wissensmanagementinstrumente zu schulen. Und auf der Ebene "Organisation" kann ein Optimierungspotenzial darin bestehen, mehr organisationale Gefässe für Kommunikation und Kooperation zu schaffen, um den Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitenden zu unterstützen. Weitere Optimierungspotenziale auf der organisationalen Ebene können Elemente der Führung und der Entwicklung von Sicherheits- und Organisationskultur im Unternehmen betreffen. Aus den identifizierten Verbesserungspotenzialen werden dann – idealerweise gemeinsam mit den Mitarbeitenden – geeignete Optimierungsmassnahmen abgeleitet.

Diese Massnahmen sollten wiederum bzgl. ihrer Wirkung und Nachhaltigkeit in angemessenen zeitlichen Abständen überprüft und ggf. angepasst werden. Wichtig ist es, den Wissensmanagement-Prozess lebendig zu halten, die Bedürfnisse der Nutzer aufzunehmen und zu berücksichtigen und das gesamte Wissensmanagement diesbezüglich periodisch einem Monitoring zu unterziehen. Nur so lässt sich sicherstellen, dass die organisationalen Beschleuniger von Wissenstransfer-Prozessen angemessen genutzt und Barrieren rechtzeitig identifiziert und abgebaut werden können.

5. Literatur

- Al-Busaidi, KA (2013) A framework of Critical Factors to Knowledge Workers' Adoption of Inter-organizational Knowledge Sharing Systems, *Journal of Organizational Knowledge Management*, 11 pages, DOI: 10.5171/20.
- Creswell JW, Plano Clark VL (2011) *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc; 2011.
- Moser, KS (2002) Wissenskooperation: Die Grundlage der Wissensmanagement-Praxis. In: Wehner, T (Hrsg.), *Wissensmanagement - Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele* (S. 97-113). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Orzano, AJ, Inerney, CR, Scharf, D, Tallia, AF & Crabtree, B F (2008) A Knowledge Management Model: Implications for Enhancing Quality in Health Care. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 59(3): 489-505.

Danksagung: Ein besonderer Dank gilt *swissnuclear* für die freundliche Unterstützung dieses Forschungsprojektes.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft

63. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

GfA Press

Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

Screen design und Umsetzung

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de