

Das Modell der 8 Wissensbausteine von Probst, Raub und Romhardt¹

In den vergangenen Jahren wurde mit zunehmendem Interesse Lern- und Wissensentwicklungsprozesse untersucht. Dabei wurden verschiedene theoretische Modelle mit dem Ziel konzipiert, Entwicklung, Transfer und Bewahrung von organisationalem Wissen zu erklären.²

Ein sehr weit verbreitetes und anerkanntes Modell findet sich im Modell der 8 Wissensbausteine von Probst, Raub und Romhardt (vgl. Abbildung 1), das einen ganzheitlichen Ansatz darstellt. Die Autoren sehen in den 8 Bausteinen die möglichen Interventionsfelder für Wissensmanagementmassnahmen in einer Unternehmung.³ Zwar können die Interventionen in den einzelnen Kernprozessen erfolgen, diese werden jedoch zwangsläufig Auswirkungen auf andere Prozesse mit sich führen. Aus diesem Grund ist von einer isolierten Optimierung einzelner Aktivitäten ohne Berücksichtigung deren Auswirkungen abzusehen.⁴

Die Bausteine sind ein pragmatisches Sprachangebot an die Praxis. Erfahrungen haben gezeigt, dass Praktiker mit Hilfe der Bausteine Wissensprobleme in der eigenen Unternehmung besser verstehen und beschreiben können.⁵

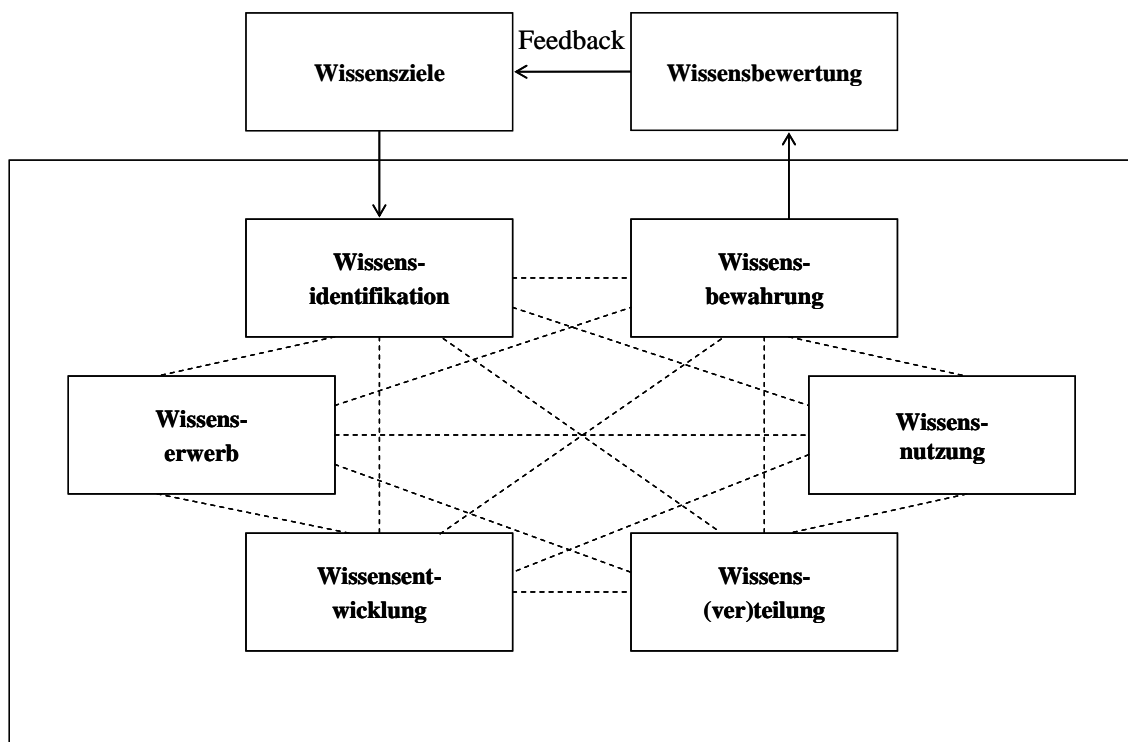


Abbildung 1 Bausteine des Wissensmanagements⁶

¹ Vgl. Wissen managen von Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003)

² Laverde Oritz, Adriana Maria et al. (2003), S. 1

³ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 32

⁴ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 28

⁵ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 27f.

⁶ Quelle: Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 32

Nachfolgend werden die einzelnen Bausteine beschrieben, wobei zur Illustration stets ein kurzes Praxisbeispiel angeführt wird.

Wissensziele – Wie gebe ich meinen Lernanstrengungen eine Richtung

„In unserem Unternehmen wird in letzter Zeit viel von organisationalem Lernen und intelligenten Organisationen gesprochen. Wenn ich unsere Strategiedokumente betrachte, dann ist aber nur von Kosten, Qualität und Kundennutzen die Rede. Wie sollen wir wissen, in welche Richtung gelernt werden muss, wenn es keine Zielsetzungen für Wissen in unserer strategischen Planung gibt?“ (Manager eines multinationalen Unternehmens)⁷

Mit Hilfe der Wissensziele wird festgelegt, auf welchen Ebenen welche Fähigkeiten aufgebaut werden sollen. Dabei wird zwischen normativen, strategischen und operativen Wissenszielen unterschieden. Die normativen Wissensziele richten sich auf die Entwicklung einer Wissenskultur, die eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg von Wissensmanagement darstellt. Strategische Wissensziele definieren ausgehend von der Unternehmensstrategie das zukünftige erfolgskritische Wissen. Operative Wissensziele beinhalten die Umsetzung des Wissensmanagements und die Konkretisierung der strategischen und normativen Wissensziele im Unternehmensalltag.⁸

Wissensidentifikation – Wie schaffe ich intern und extern Transparenz über das vorhandene Wissen?

„Ich komme fast täglich in Situationen, in denen ich schnell und unkompliziert auf Wissen zugreifen möchte, das ich irgendwo in unserer weltweiten Organisation vermute. Unsere interne Intransparenz verhindert solche zeit- und kostensparenden Massnahmen, und ich muss mir anders helfen.“ (Manager einer multinationalen Bank)⁹

Bei diesem Baustein geht es um das Schaffen einer Transparenz über das interne und externe Wissensumfeld eines Unternehmens. Viele Unternehmen bekunden Mühe, den Überblick über intern und extern vorhandene Daten, Informationen und Fähigkeiten zu behalten. Aus diesem Grund muss ein effektives Wissensmanagement in hinreichendem Mass interne und externe Transparenz ermöglichen und den einzelnen Mitarbeitenden bei seinen Suchaktivitäten unterstützen.¹⁰

⁷ Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 37

⁸ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 31

⁹ Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 63

¹⁰ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 29

Wissenserwerb – Welche Fähigkeiten kaufe ich mir extern ein?

“Wir wollen unsere Produktion prozessorientiert reorganisieren. Darum haben wir die Berater reingeholt, weil sie das theoretische Wissen und die praktischen Erfahrungen aus anderen Projekten mitbringen, die uns intern fehlten. Die Arbeit mit ihnen hat sehr viel Spass gemacht, wir haben eine Menge gelernt und das ganze Team war zuversichtlich, dass wir es schaffen. Als die Berater aus dem Betrieb gingen, fiel die Dynamik steil ab. Von 100 Projektideen, die wir vor einem Jahr gemeinsam ausgearbeitet hatten, sind fünf übrig geblieben und die versickern nun auch langsam.“ (Manager eines Industriebetriebes)¹¹

Das benötigte Wissen erwerben sich Unternehmen oftmals aus Quellen, die ausserhalb des Unternehmens liegen. Möglichkeiten für den Erwerb von Know-how finden sich bspw. in der Rekrutierung von Experten oder in der Akquisition besonders innovativer Firmen. Auf diese Weise lässt sich Know-how einkaufen, welches das Unternehmen aus eigener Kraft nicht oder nur mit unverhältnismässigem Aufwand entwickeln könnten. Für die Umsetzung eines systematischen Wissensmanagements muss die Erschliessung dieses Potenzials berücksichtigt werden.¹²

Wissensentwicklung – Wie baue ich neues Wissen auf?

“Die grössten Wachstumschancen liegen für uns dort, wo durch die Erweiterung des Wissens neue Verfahren und Produkte erschlossen werden. Neues Wissen schafft die Basis für innovative Produkte und damit für eine wachsende Wertschöpfung.“ (Vorstandsvorsitzender eines Chemieunternehmens)¹³

Dieser Kernprozess setzt sich bewusst mit der Produktion intern oder gar extern noch nicht bestehender Fähigkeiten auseinander. Neben den klassischen Bereichen der Wissensentwicklungsaktivitäten, wie Forschung und Entwicklung oder Marktforschung, kann für den Unternehmenserfolg relevantes Wissen in allen Bereichen der Organisation entstehen. Aus diesem Grund spielt bei diesem Baustein der allgemeine Umgang des Unternehmens mit neuen Ideen und der Nutzung der Kreativität der Mitarbeitenden eine wichtige Rolle.¹⁴

¹¹ Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 93

¹² Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 29

¹³ Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 113

¹⁴ Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 29

Wissensverteilung – Wie bringe ich das Wissen an den richtigen Ort?

„An die freiwillige Abgabe von Wissen ist bei uns nicht zu denken. Besonders seit die Direktion die letzte Reengineering-Aktion durchgedrückt hat, hütet jeder eifersüchtig sein Terrain. Hier läuft alles unter dem Motto: 'Sich nur nicht überflüssig machen. Wer weiss, wer beim nächsten Mal dran glauben muss'.“ (Abteilungsleiter eines Automobilzuliefererbetriebes)¹⁵

Das (Ver-)Teilen von Know-how und Erfahrungen in einer Unternehmung ist eine zwingende Voraussetzung, um Wissensinseln zu vermeiden und Synergien zu nutzen.¹⁶ Der Wissenstransfer hat immer unter folgender Leitfrage zu erfolgen: „Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können und wie kann ich die Prozesse der Wissens(ver)teilung erleichtern?“¹⁷ So benötigen nicht alle Mitarbeitende dasselbe Wissen. Deshalb ist vor der Verbreitung der intern vorhandenen Wissensbestände eine genaue Analyse vorzunehmen.

Wissensnutzung – Wie stelle ich die Anwendung sicher?

„Ich glaube nicht, dass unser Problem im fehlenden Wissen liegt. Wir haben genug fähige und erfahrene Mitarbeiter. Was mich an missglückten Projekten immer wieder überrascht, ist der Umstand, dass wir das Wissen zur Vermeidung dieser Fehler doch eigentlich besitzen. Es kommt einfach nicht zum Tragen.“ (Abteilungsleiter eines Maschinenunternehmens)¹⁸

Die Anwendung des vorhandenen Wissens und Know-hows zum Nutzen der Unternehmung ist das Ziel des Wissensmanagements. Jedoch ist mit der erfolgreichen Identifikation und (Ver-)Teilung der zentralen Wissensbestände die Nutzung im Unternehmensalltag noch nicht sichergestellt. Gerade die Nutzung externer Wissensbestände, wie Patente oder Lizenzen, gilt es bei diesem Baustein unverändert zu gewährleisten.¹⁹

¹⁵ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 141

¹⁶ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 28ff.

¹⁷ Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 30

¹⁸ Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 175

¹⁹ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 30

Wissensbewahrung – Wie schütze ich mich vor Wissensverlusten?

„In unserem Forschungszentrum haben wir eine kleine Anzahl absoluter Produktexperten. Der erfahrene und anerkannteste Meister ist vor einigen Tagen in den Ruhestand gegangen. Wir sind uns sicher, dass mit ihm ein äusserst wichtiger Teil unserer Produktkompetenz von Bord geht, doch wissen wir nicht, wie wir sein Erfahrungswissen für die Zukunft sichern können.“
(Forschungs- und Entwicklungsleiter eines Nahrungsmittelkonzerns)²⁰

Einmal vorhandenes Know-how steht nicht automatisch für die Zukunft zur Verfügung. Eine gezielte Bewahrung des unternehmenskritischen Wissens bedingt Unterstützung durch das Management. Insbesondere bei Reorganisationen geht vielen Unternehmen ein Teil ihres Gedächtnisses verloren.²¹ „Um wertvolle Expertise nicht leichtfertig preiszugeben, müssen die Prozesse der Selektion des Bewahrungswürdigen, die angemessene Speicherung und die regelmässige Aktualisierung bewusst gestaltet werden. Der Prozess der Wissensbewahrung beruht auf der effizienten Nutzung verschiedenster organisatorischer Speichermedien für Wissen.“²²

Wissensbewertung – Wie messe ich den Erfolg meiner Lernprozesse

„Was man nicht messen kann, das kann man auch nicht managen!“ (anonyme Managementweisheit)²³

Ausgehend von den formulierten Wissenszielen sind entsprechende Methoden zur Messung der normativen, strategischen und operativen Wissensziele notwendig. Im Wissensmanagement lässt sich für die Erfolgsbewertung nicht auf ein erprobtes Instrumentarium von Indikatoren zurückgreifen. Vielmehr müssen neue Wege erprobt werden. Dennoch ist ein Controlling-Prozess eine entscheidende Voraussetzung für Kurskorrekturen bei der Durchführung von nachhaltigen Wissensmanagementaktivitäten.²⁴

Literatur

Laverde Ortiz, Adriana Maria u.a. (2003)

Knowledge Processes: On Overview of the Principal Models. Erschienen im Rahmen der 3rd European Knowledge Management Summer School, San Sebastian 2003

²⁰ Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 189

²¹ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 30

²² Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 30

²³ Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 214

²⁴ Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003), S. 31

Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai (2003)

Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 4. überarbeitete Aufl., Wiesbaden 2003