

Wissensmanagement als Teil der Arbeitsgestaltung

Delia SCHRÖDER, Dana WOLF

*Institut für Technologie und Arbeit,
Trippstadter Straße 113, D-67663 Kaiserslautern*

Kurzfassung: Dieser Beitrag präsentiert ein Modell des ganzheitlichen Wissensmanagements für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Im ersten Schritt wird die Relevanz von Wissensmanagement sowie die besonderen Herausforderungen für KMU näher betrachtet. Der Fokus liegt dabei auf einem Wissensmanagement unter Berücksichtigung der Dimensionen Mensch, Technik und Organisation (MTO). Aufbauend auf dem MTO-Ansatz wird ein Modell entwickelt, das besonders die Mitarbeitenden und die Organisation in den Mittelpunkt stellt. Schließlich werden Ergebnisse einer Mitarbeitendenbefragung präsentiert, die Optimierungspotenziale bei den teilnehmenden Unternehmen aufzeigt.

Schlüsselwörter: Wissensmanagement, MTO, KMU, Modell, Mitarbeitendenbefragung

1. Die Relevanz von Wissensmanagement

Unternehmen erleben aktuell einen rasanten Wissensverlust. Aufgrund des demografischen Wandel scheiden viele langjährige Mitarbeitende altersbedingt aus. Auch steigt die Bereitschaft zum Jobwechsel im Vergleich zu den letzten Jahren wieder an (Hinz & Mielke 2023) und die durchschnittliche Dauer der Beschäftigung bei *einem* Arbeitgeber sinkt seit Jahren (DeStatis 2024). Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, erfolgskritisches Wissen der ausscheidenden Beschäftigten zu erhalten (Schiedermaier et al. 2023).

Gleichzeitig unterliegt die Ressource „Wissen“ einer hohen Dynamik. Die Menge an Daten und Informationen wächst kontinuierlich. Der Anteil an Informationen, den eine Person tatsächlich aufnehmen kann, wird also zunehmend kleiner (Helmrich & Leppelmeier 2020) und die Umwandlung in Wissen – über das Zusammenführen mit individuellen Erfahrungen, Werten und Fähigkeiten – immer komplexer (Rowley 2007).

Vor diesem Hintergrund ist Wissensmanagement (WM), also der „systematische Umgang mit Wissen“ (Voigt & Seidel 2016), immer relevanter für den Unternehmenserfolg. Es ist essenziell, Lösungen und Verfahren zu entwickeln, um das Wissen langjähriger Mitarbeitender sowie neu generiertes Wissen dem ganzen Unternehmen langfristig zur Verfügung zu stellen (Schiedermaier et al. 2023) und in Arbeitsprozessen zu verankern. Gefragt ist daher ein prozessintegriertes und organisationsimmanentes Wissensmanagement, das Wissensgenerierung als Teil der Arbeitsaufgabe anerkennt und unterstützt (Rülicke 2014).

2. Besonderheiten des Wissensmanagements in KMU

Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist Wissensmanagement trotz der zunehmenden Relevanz für die Marktpositionierung und Wettbewerbsfähigkeit (Ahlers 2020) noch lange keine Selbstverständlichkeit (Voigt & Seidel 2016). Den Unternehmen fehlen häufig Ressourcen, Strategien und Hilfsmittel, um Wissen aufzuarbeiten und gezielt zu nutzen (Voigt et al. 2016). Durst et al. (2022) zeigen auf Grundlage einer umfassenden Literaturstudie auf, wie WM in KMU Wachstum fördern und Innovationspotenziale freisetzen kann, die Anwendung aber durch konkurrierende Tätigkeiten, denen mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird, eingeschränkt ist. Im Vergleich zu großen Unternehmen erfüllen zudem weniger Personen mehrere Aufgaben, sodass für ein aktives WM kaum Kapazitäten bleiben (Durst et al. 2022); für die Anwendung digitaler Wissensmanagementsysteme fehlt zusätzlich oftmals die digitale Reife (Bosse et al. 2019). Gleichzeitig entsteht durch die Aufgabenvielfalt bei einzelnen Mitarbeitenden jeweils ein breiter Wissensschatz. Verlässt ein solcher Wissensträger oder -trägerin das Unternehmen, kann die entstehende Lücke den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens gefährden. KMU sind also besonders abhängig von einzelnen Mitarbeitenden und ihrem Expert*innenwissen (Ahlers 2020) und brauchen praxistaugliche WM-Lösungen, die ihre Restriktionen berücksichtigen und Potenziale nutzbar machen.

3. Mensch-Technik-Organisation als Lösungsansatz

Digitale Wissensmanagementsysteme unterstützen Unternehmen dabei, Wissensmanagement aktiv zu betreiben, indem sie vor allem die Speicherung, Verarbeitung und das Teilen von Wissen ermöglichen (Franken & Franken 2023). Erfolgreiches Wissensmanagement braucht jedoch mehr als die bloße Einführung eines technischen Systems. Die Prozessintegration von Wissensmanagement ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, der sich u. a. darin zeigt, dass die Wissensgenerierung, aber auch die Dokumentation und das Teilen von Wissen nicht als Zusatzaufgabe, sondern als integraler Bestandteil regulärer Arbeitsprozesse verstanden werden (Rülicke 2014). Dazu müssen neben der Technik besonders die Dimensionen Mensch und Organisation genauer betrachtet werden (MTO-Ansatz siehe Strohm & Ulich 1997).

Die Nutzung des MTO-Ansatzes für die erfolgreiche Implementierung von Wissensmanagement ist nicht neu (s. z. B. Voigt et al. 2008, Rülicke 2014). Das hier entwickelte Modell des Wissensmanagements greift diese arbeitswissenschaftlichen Grundlagen auf, spezifiziert sie hinsichtlich der besonderen Voraussetzungen in KMU und ergänzt sie um Erkenntnisse zur Verhaltensänderung und Inter- wie Externalisierung von Wissen, die notwendig sind, um ein Wissensmanagement zu etablieren, das die Mitarbeitenden, gestützt durch die Organisation, gerne aktiv betreiben und das ihnen und dem Unternehmen einen erkennbaren Mehrwert liefert.

4. Ganzheitliches Modell des Wissensmanagements

Basierend auf dem MTO-Ansatz (Strohm & Ulich 1997) betrachtet das entwickelte ganzheitliche Modell des prozessintegrierten Wissensmanagements sowohl die tech-

nische Dimension als auch die Ebenen der Organisation und des Individuums. Im Zentrum des Modells steht Wissensmanagement als Arbeitsaufgabe. Das Modell zeigt, dass Wissen sowohl als strategische Ressource aus Perspektive des Unternehmens als auch als persönliches Handlungsmotiv der Mitarbeitenden fungieren kann. Ein technisches Wissensmanagementsystem gilt als Arbeitsmittel, um die Arbeitsaufgabe Wissensmanagement zu bewältigen.

Es wurden vier Determinanten menschlichen Verhaltens integriert, die entscheidend für das Implementieren von Wissensmanagement als prozessintegrierte Arbeitsaufgabe sind. Auf individueller Ebene werden die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden (das persönliche Können) sowie die intrinsische Motivation zum Betreiben von Wissensmanagement (das individuelle Wollen) abgebildet. Für die Organisation ist es von Relevanz, deutlich und transparent festzulegen und zu kommunizieren, was von den Mitarbeitenden bezüglich des Wissensmanagements erwartet wird (soziales Dürfen + Sollen) und die Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine derartige Umsetzung zulassen (situatives Ermöglichen) (von Rosenstiel 1998).

Klar festgelegte Prozesse und Rollenverteilungen sind Teil der Etablierung von Wissensmanagement, denn durch eine eindeutige Verankerung in der Organisation wie auch bei den Mitarbeitenden kann die Selbstwirksamkeit steigen. Selbstwirksamkeit ist die Gewissheit, einer Tätigkeit gewachsen zu sein und sie erfolgreich durchführen zu können (Bandura 1977). So gilt es Handlungssicherheit über Routinen, Rollen und kulturelle Praktiken positiv zu beeinflussen und somit den Mitarbeitenden die nötige Zuversicht zu geben, um Wissensmanagement in den Arbeitsalltag zu integrieren und als neue Tätigkeit zu akzeptieren.

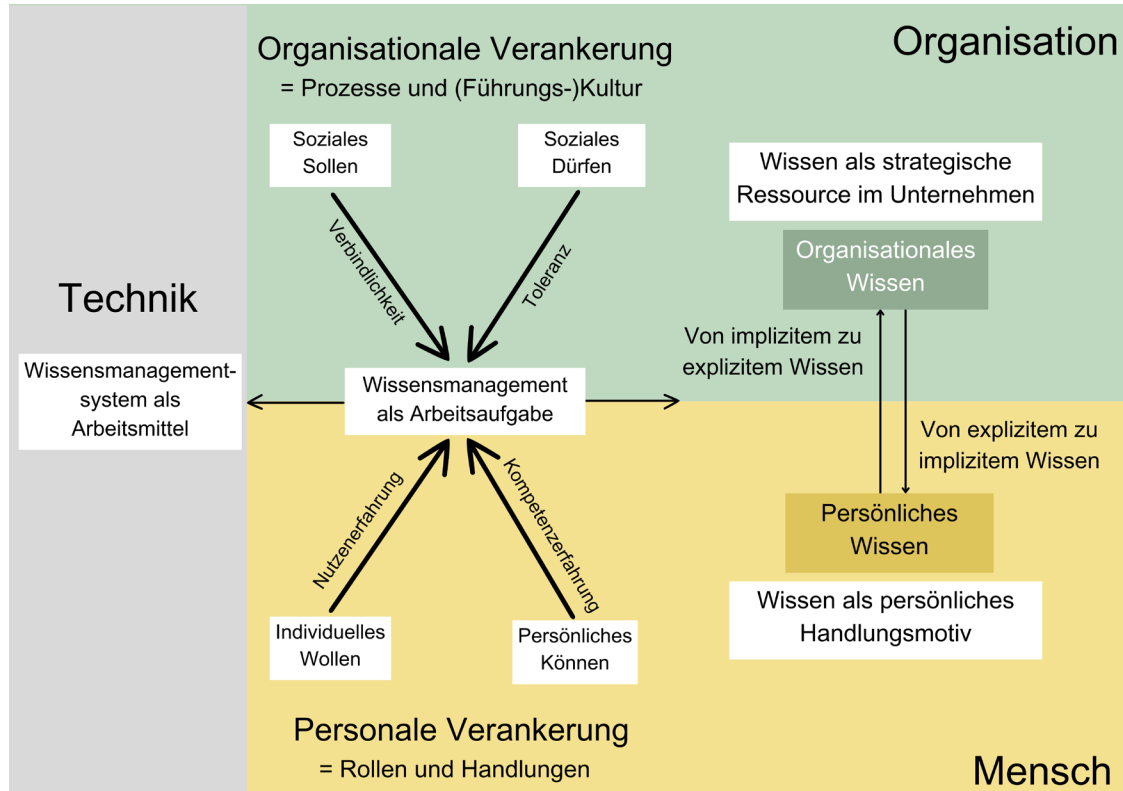


Abbildung 1: Ganzheitliches Modell des Wissensmanagements

Ergänzt wird der Ansatz durch das SECI-Modell, das die Wissensweitergabe in Unternehmen betrachtet (Nonaka & Takeuchi 1995). Implizites Wissen, also Wissen, das durch Erfahrung in den Köpfen der Mitarbeitenden entsteht, kann artikuliert und somit explizit gemacht werden. Das persönliche, implizite Wissen wird also zu organisationalem, explizitem Wissen. Gleichzeitig kann organisationales Wissen, beispielsweise in Form von Anleitungen oder Handbüchern, internalisiert und ggf. rekontextualisiert werden. So entsteht neues implizites Wissen bei den Mitarbeitenden (Nonaka & Takeuchi 1995). Wissensmanagementsysteme spielen dabei eine relevante Rolle, da sie sowohl die Internalisierung als auch die Artikulation erleichtern und somit einen systematischen Transfer von persönlichem zu organisationalem Wissen und vice versa ermöglichen können (Natek & Zwilling 2016).

Zusammengenommen ergibt sich ein komplexes Modell, das der Platzierung von Wissensmanagement an der Schnittstelle von Mensch, Technik und Organisation sowie der Komplexität und Dynamik des Themas Rechnung trägt. Es zeigt auf, an welchen Faktoren ein Unternehmen ansetzen kann, will es Wissensmanagement ganzheitlich in die Arbeitsprozesse integrieren.

5. Befragungsergebnisse

Im Projekt Service Secretary (gefördert durch das BMBF) wurde bei drei KMU eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt, um einzelne Aspekte des beschriebenen Modells empirisch zu erfassen und daraus Ableitungen für die Projektumsetzung zu generieren. 53 Mitarbeitende der Anwendungsunternehmen des Projekts haben an der Befragung teilgenommen.

Es wurden bezüglich der drei Sequenzen von Wissensmanagement (Wissen aneignen, Wissen dokumentieren, Wissen teilen) jeweils das persönliche Können sowie das individuelle Wollen in entsprechende Items transferiert und abgefragt. Durchweg zeigt sich, dass die Motivation Wissensmanagement zu praktizieren höher ist, als die Einschätzung der eigenen Kompetenzen diesbezüglich (so sind 83 % der Befragten motiviert, sich neues Wissen anzueignen; nur 39,6 % sagen, dass es ihnen leichtfällt, sich Wissen anzueignen). Grundsätzlich erkennen die Befragten sowohl den Mehrwert von Wissensmanagement für sich selbst, als auch für die Kolleg*innen und das Unternehmen als Ganzes und sind entsprechend motiviert, WM aktiv zu betreiben.

Ein nennenswerter hinderlicher Faktor beim Praktizieren von Wissensmanagement scheint der Faktor Zeit zu sein – bspw. 51 % können das Dokumentieren von Wissen zeitlich nur schlecht in die Arbeitsprozesse integrieren. Weitere hinderliche Faktoren sind organisationale Rahmenbedingungen, die noch nicht auf ein prozessintegriertes Wissensmanagement ausgelegt sind (34,7 % der Befragten geben bspw. an, dass es für sie zu umständlich ist, an das abgelegte Wissen heranzukommen). Insgesamt wird die organisationale Verankerung zum Aneignen, Dokumentieren und Teilen von Wissen, schlechter bewertet, als die personale Verankerung. So fehlt es häufig noch an etablierten Prozessen und Standards, die ein einheitliches Vorgehen der Mitarbeitenden ermöglichen. Beispielsweise stimmen nur 16,7 % der Befragten der Aussage zu, dass es im Unternehmen üblich ist, neu erlangtes Wissen festzuhalten. Auch gilt es, eine Führungskultur zu etablieren, die Wissensmanagement fördert – nur 18,6 % stimmen der Aussage zu, dass die Mitarbeitenden von den Vorgesetzten zur Wissensdokumentation motiviert werden.

6. Diskussion

Wissensmanagement in Unternehmen gelingt nur, wenn der komplexe Prozess der Aneignung, der Dokumentation und des Teilens von Wissen ausreichend auf die notwendigen Voraussetzungen für die Umsetzung geprüft wird. Greift man hierbei auf allgemeine arbeits- und organisationswissenschaftliche Grundlagen zurück, entsteht ein komplexes Modell des Wissensmanagements, das – unter Zuhilfenahme eines technischen WM-Systems – als integraler Bestandteil einer Arbeitsaufgabe in die täglichen Verhaltensweisen und organisationalen Routinen verankert werden kann. Neben der theoriebasierten Konzeptionalisierung wurde in dem korrespondierenden Förderprojekt eine empirische Erhebung durchgeführt, die die Relevanz einzelner Modellbestandteile untermauern und substantzieren konnte. Wenngleich ein gewisses Bias bei den Befragungsergebnissen vor allem bzgl. der persönlichen Motivation zu vermuten ist (was über Zusatzerhebungen überprüft werden soll), liefert der Vergleich der individuellen Ebene mit den Faktoren auf organisationaler Ebene einen sehr guten Ansatzpunkt, um Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Voraussetzungen für Wissensmanagement in KMU abzuleiten. Für die Unternehmen, die an der Erhebung teilgenommen haben, besteht Handlungsbedarf, wollen sie ein prozessintegriertes und ganzheitliches Wissensmanagement etablieren. Dabei gilt es, durch Standards, Prozesse und (Führungs-)Kultur die organisationale Verankerung zu fördern. Auch müssen die Rollen und Handlungserwartungen an Mitarbeitende klar formuliert werden, damit die personale Verankerung erfolgreich sein kann.

7. Literatur

- Ahlers LL (2020): Einführung eines Wissensmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen am Beispiel der Stadtwerke Wismar GmbH. Wismarer Diskussionspapiere No. 01/2020, Hochschule Wismar, Wismar.
- Bandura A (1977): Self-efficacy; Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review* 84 (2), 191–215.
- Bosse CK, Hellge V, Schröder D, Dupont S (2019): Digitalisierung im Mittelstand erfolgreich gestalten. In: Bosse CK, Zink K (Hrsg.): *Arbeit 4.0 im Mittelstand*. Springer Gabler, Berlin Heidelberg: 13–34.
- Durst S, Foli S, Edvardsson IR (2022): A systematic literature review on knowledge management in SMEs: current trends and future directions. *Management Review Quarterly*, 06.10.2022: 1–26.
- Franken R, Franken S (2023): *Wissen, Lernen und Innovation im digitalen Unternehmen – Mit Fallstudien und Praxisbeispiel*. 3. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Helmrich R, Leppelmeier I (2020): Singt die Halbwertszeit von Wissen? Theoretische Annahmen und empirische Befunde. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn.
- Hinz JR, Mielke N (2023): EY Jobstudie 2023: Karriere und Wechselbereitschaft. URL: https://www.ey.com/de_de/forms/download-forms/2023/08/jobstudie-2023-wechselbereitschaft-auf-rekordniveau (abgerufen am 06.01.2024).
- Natek S, Zwilling M (2016): Knowledge Management Systems Support SECI Model of Knowledge-Creating Process. Joint International Conference: Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Through Turbulent Time, 25 - 27.05.2016, Timisoara, Rumänien: 1123–1131.
- Nonaka I, Takeuchi H (1995): *The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Rowley, J (2007): The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33, 163–180.
- Rülicke S (2014): Prozessintegriertes Wissensmanagement – eine Lösung im demographischen Wandel. In: Mehlich P, Brandenburg T, Thielsch MT (Hrsg.): *Praxis der Wirtschaftspsychologie III – Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung*. Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat, Münster: 249–263.

„Arbeitswissenschaft in-the-loop:

Mensch-Technologie-Integration und ihre Auswirkung auf Mensch, Arbeit und Arbeitsgestaltung“

Schiedermaier I, Kick E, Baumgartner M, Kopp T, Kinkel S (2023): Wissensmanagement in KMU – Kriterien zur Identifikation von internen Schlüsselpersonen. Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb 118 (6): 395–399.

Statistisches Bundesamt (Destatis): Dauer der Beschäftigung beim aktuellen Arbeitgeber
URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-4/dauer-beschaeftigung-aktuell-Arbeitgeber.html> (abgerufen am 06.01.2024)

Strohm O, Ulich E (1997): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten – Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation. vdf Hochschulverlag, Zürich.

Voigt S, Seidel H (2016): Einleitung. In: Kohl H, Mertins K, Seidel H (Hrsg.): Wissensmanagement im Mittelstand: Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele. 2. Aufl. Springer Gabler, Berlin Heidelberg: 1–5.

Voigt S, Seidel H, Orth R, Kohl H (2016): Herausforderung für Unternehmen. In: Kohl H, Mertins K, Seidel H (Hrsg.): Wissensmanagement im Mittelstand: Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele. 2. Aufl. Springer Gabler, Berlin Heidelberg: 9–18.

Voigt S, v Garrel J, Gatzke J (2008): Prozessorientiertes Wissensmanagement in produzierenden Unternehmen – Einfach, kostengünstig und gut. Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb 103 (4): 200–204.

Von Rosenstiel L (1998): Wertewandel und Kooperation. In: Spieß E (Hrsg.): Formen der Kooperation. Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen: 279–294.

Förderhinweis: Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt Service Secretary wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds gefördert und vom Projektträger Karlsruhe betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

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,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de