

3-2003
5. Jahrgang

Herausgeber:

PROF. DR. LORENZ FISCHER, Köln
PROF. DR. ECKHARD GROS, Wiesbaden
PROF. DR. THEO WEHNER, Zürich

Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Eva Bamberg, Hamburg
Prof. Dr. Egon Endres, München
Prof. Dr. Ullrich Günther, Lüneburg
PD Dr. Ingela Jöns, Mannheim
Prof. Dr. Uwe Kleinbeck, Dortmund
Prof. Dr. Günter F. Müller, Landau
Prof. Dr. Heinz Schüpbach, Freiburg
Prof. Dr. Alexander Thomas, Regensburg
Prof. Dr. Karl Westhoff, Dresden
Prof. Dr. Gerd Wiendieck, Hagen
Prof. Dr. Günter Wiswede, Köln
Prof. Dr. Erich H. Witte, Hamburg
Prof. Dr. Manfred Zielke, Mönkeberg

Chefredaktion:

Prof. Dr. Eckhard Gros
FH Wiesbaden, FB 12 SuK
Fachgebiet ABO-Psychologie
Am Brückweg 26, D-65428 Rüsselsheim
Tel. 06142-898-122
Fax 06142-898-121
E-mail: gros@suk.fh-wiesbaden.de



WOLFGANG PABST
PABST SCIENCE PUBLISHERS
Eichengrund 28, D-49525 Lengerich
Telefon 05484-308, Telefax 05484-550
E-mail: pabst.publishers@t-online.de
Internet: <http://www.pabst-publishers.de>
Konto: Postgiroamt Köln 2081 57-503

Erscheinungsweise: 4x jährlich

Einzelpreis: € 12,50

Jahresabonnement: € 45,- (incl. MwSt und Versand)

Anzeigenpreisliste: Nr. 2 ist gültig

Administration: Linda Aarne

Herstellung: Claudia Döring

Druck: KM Druck, D-64823 Groß Umstadt

Wirtschaftspsychologie kann über GBI (<http://www.gbi.de>) im Volltext recherchiert werden.

ISSN 1615-7729

WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

Wissensmanagement –
psychologische Perspektiven und Redefinitionen

Gast-Herausgeber:

Michael Dick & Theo Wehner

INHALT

5 Editorial

I. Zum Stand der Dinge im Wissensmanagement aus psychologischer Sicht

7 Die Zukunft des Wissensmanagements: Der Faktor Mensch? Ausgewählte Ergebnisse der Delphi-Studie: „The Future of Knowledge Management“
W. Scholl, Ch. König, B. Meyer

14 Die Rolle der Pädagogischen Psychologie für Wissensmanagement
K. Winkler, K. Schnurer, H. Mandl

20 Mediendidaktik und Wissensmanagement: Synergien durch e-Learning in Organisationen
G. Reinmann-Rothmeier

28 Ansätze und Resultate des Wissensmanagements in der europäischen Chemieindustrie. Ergebnisse aus vier europäischen Ländern
M. Fischer, P. Röben

35 Konfliktfelder und Dilemmata des Wissensmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen
H.-J. Weißbach, A. Poy

II. Psychologische Theorien und Konzepte des Wissensmanagements

41 Thesen zum Wissensbegriff – Die phänomenale und personale Natur menschlichen Wissens
Th. B. Seiler

50 Die Tiefendimension des Wissensmanagements: Implizites Wissen und Intuition
Ch. Kumbruck

- 58 | Implizites Wissen und erfahrungsgelitetes Arbeitshandeln: Chance oder Risiko für das Wissensmanagement?
A. Büssing, B. Herbig
- 66 | Wissensdivergenz als Anforderung kooperativer Arbeit
C. Pleiss, R. Oesterreich
- 72 | Zirkel als Räume zur Schaffung, Aneignung und Diffusion von Wissen
W. Derboven, M. Dick, T. Wehner
- 79 | Analogien: Analyse- und Kommunikationswerkzeuge für heterogene Wissensteams – Hintergrund, Mehrwert und Training
F. Vohle
- 86 | Kompetenzmanagement als formalisierbare Abbildung von Wissen und Handeln für das Personalwesen
T. Ley, D. Albert

III. Praxis, Projekte und psychologische Methoden des Wissensmanagements

- 94 | Wissenskommunikation über Fächergrenzen: Ein Trainingsprogramm
R. Bromme, R. Jucks, R. Rambow
- 103 | Wissensmanagement im Controlling – Vom Messen zum Handeln
B. Neubach, K.-H. Schmidt, H. Heuer
- 109 | Zur Entwicklung der wissensorientierten Kooperation bei Sulzer Innotec. Von der Abteilungsstruktur zu Knowledge Clustern
Ch. Clases, R. Räber, T. Wehner
- 116 | Wissensgemeinschaften: Erfahrungen mit dem Einsatz des „Engineering Book of Knowledge (EBoK)“
M. Dotter, R. Pätzold, Ch. Kumbruck, M. Dick
- 122 | Den Blick für relevante Umwelten entwickeln – Wissensaneignung für junge Entwicklungsingenieure/innen im Maschinenbau
B. Weißbach
- 128 | Analyse des Wissensmanagements in einem mittelständischen Handels- und Dienstleistungsunternehmen
L. Hinnerichs, H.-J. Rothe

IV. Aktueller Blick in die Praxis: Kurzdarstellung laufender Wissensmanagement-Projekte

- 135 | Story Telling im Kontext der Hochschul-Industrie-Kooperation „Knowledge Master“
A. Neubauer
- 137 | Open Space als ein Instrument des interorganisationalen Wissensmanagements
M. Freitag, S. Weber
- 139 | Reflexionsmappen, Tutorien, Know-how-Landkarten: Methoden zur Explizierung von Wissen
M. Dick
- 142 | Transorganisationales Wissensmanagement: Das Forschungsinformationssystem des Bundesministeriums für Verkehr, Bauen und Wohnen
E. Karlstetter, J. Berkenhagen, H. Legewie, H.-L. Dienel
- 144 | Die Relevanz qualitativer Verfahren der Datenanalyse für das Wissensmanagement in Organisationen: Das Projekt „Thinktool“
M. Rudlof, J. Berkenhagen, H.-L. Dienel, H. Legewie
- 146 | Wissensmanagement in der Führungskräfteentwicklung bei der Siemens AG: Ein modulares Seminarangebot
L. Wiesenbauer

EDITORIAL: WISSENSMANAGEMENT – PSYCHOLOGISCHE PERSPEKTIVEN UND REDEFINITIONEN

Die anhaltende Veröffentlichungswelle und Investitionsbereitschaft der Unternehmen sprechen dafür, dass Wissensmanagement (WM) ein ähnlich fruchtbarer Gestaltungsansatz wie etwa Organisationsentwicklung (OE) oder teilautonome Gruppenarbeit (TAG) werden könnte. Ähnlich oder gar stärker als die OE und TAG rückt WM die soziale und kulturelle Einbettung des Handelns in Organisationen in den Mittelpunkt. Es wertet das Individuum und dessen Kompetenz als Ressource auf und richtet die Aufmerksamkeit auf im Alltag situierte Lernprozesse. Anders als diese jedoch ist WM kein originär psychologischer Ansatz. Es ist von Beginn an transdisziplinär, da jede innerdisziplinäre Betrachtung theoretische Verkürzungen und praktische Hindernisse aufwirft: Ein kognitivistischer oder informationstheoretischer Wissensbegriff etwa interessiert sich nicht für die erfahrungsbasierten und sozial eingebetteten Kompetenzen, die aus Organisations-sicht so wichtig sind. Die Verfügbarkeit ausgefeilter technischer Plattformen und Algorithmen wiederum gewährleistet nicht, dass diese auch genutzt werden. Ergänzt man diese dann motivationspsychologisch fundiert durch Belohnungen und Anreize, so reicht dies noch nicht aus, die Mitarbeiter zu befähigen, ihr Wissen zu explizieren und weiterzugeben. Informatik, Betriebswirtschaft und Psychologie brauchen einander. Wie positioniert sich die Psychologie in diesem Feld, damit sie, wie bereits mit OE und TAG, mehr ist als ein Reparaturansatz für scheiternde WM-Initiativen und deren Opfer? In diesem Heft geht es weniger darum, wie die psychologischen Disziplinen von den anderen beteiligten Perspektiven gesehen werden, sondern wie die Psychologie selbst das Thema und sich konstruiert. Denn viel spricht dafür, dass ihre Bedeutung weiter zunimmt (siehe hierzu den Beitrag von W. Scholl, Ch. König & B. Meyer)

Ein erstes gutes Argument, psychologische Expertise einzubeziehen, ist die Kategorie des Impliziten, die bereits in den genannten Beispielen angedeutet wurde. Sie wird verbreitet als wesentliche Herausforderung des WM diskutiert. Allerdings bleibt vorerst unklar, inwieweit und auf welche Weise das Implizite explizit und verfügbar gemacht werden kann, ob es überhaupt eine homogene Kategorie darstellt. Es lassen sich verschiedene Positionen hierzu finden: Implizites

Wissen als eigene Prozessebene, die unabhängig vom explizit-symbolischen Wissen ist (etwa im Paradigma der erfahrungsgeliteten Arbeit), als sinnlich-leiblich gebundenes Können, das prinzipiell in symbolische Formen überführbar ist (etwa als prozedurales Wissen) oder implizites und explizites Wissen als einander wechselseitig bedingende Elemente einer Kategorie (etwa als tacit dimension sensu Polanyi). T. B. Seiler, Ch. Kumbruck sowie A. Büssing und B. Herbig widmen sich dem psychologischen Wissensbegriff zur Klärung seiner begrifflichen Abgrenzungen, empirischen Evidenz und praktischen Relevanz.

Ein weiterer Grund für die Aufmerksamkeit gegenüber psychologischen Ansätzen liegt in den kulturell verorteten Hindernissen und Grenzen einer erfolgreichen Implementierung von WM. Der Ruf nach der Entwicklung der Organisationskultur steht aber ebenso wie der Topos des Impliziten für eine ganze Reihe von Phänomenen. Kooperation zwischen Praxisgemeinschaften schält sich als eines der wichtigsten heraus: Schon früh wies die Analyse der postindustriellen Gesellschaft auf die Spezialisierung als wichtigsten Trend der Wissensentwicklung hin. Mit ihr verbunden ist ein Prozess der Entfremdung des theoretischen Wissens von seinen Entstehungs- und Verwendungszusammenhängen, aber auch der theoretischen Wissensdomänen untereinander. Diesen Befund nehmen die Arbeiten von C. Pleiss & R. Oesterreich konzeptionell, und die R. Bromme, I. Jucks & R. Rambow sowie F. Vohle interventionsorientiert auf. Ihn weiterführend untersuchen und gestalten in ihrer Fallstudie Ch. Clases, R. Räber & T. Wehner WM als wissensorientierte Kooperation zwischen Gruppen und Abteilungen („knowledge cluster“). Weitere Verfahren zum Wissensaustausch zwischen Gemeinschaften schlagen M. Freitag & S. Weber sowie E. Karstetter, J. Berkenhagen, H. Legewie & H.-L. Diemel vor. Von praktischen Erfahrungen mit industriellen Wissensgemeinschaften berichten M. Dotter, R. Pätzold, Ch. Kumbruck & M. Dick, vom interdisziplinären Austausch in einer Kooperation zwischen Hochschule und Industrie A. Neubauer. Ein weiteres, nur scheinbar komplementäres kulturelles Phänomen ist die zunehmende Bedeutung des Individuums in der Organisation, dem größeren Handlungs- und Verantwortungsbereiche zugewiesen werden. Dadurch werden partizipa-

tive Formen der Arbeitsgestaltung und Unternehmensführung sowie ganzheitliche Lernprozesse nötig und möglich. Fallbeispiele dafür liefern M. Fischer & P. Röben im europäischen Vergleich sowie B. Neubach, K.-H. Schmidt & H. Heuer am Beispiel eines Reorganisationsprojektes in der öffentlichen Verwaltung. Als Kehrseite davon werden in wissensintensiven Tätigkeitsfeldern auch die Verteilungskonflikte zunehmend zwischen Individuen statt traditionell zwischen Interessengruppen ausgetragen. Mit dem „knowledge worker“ werden nicht nur Chancen, sondern auch Risiken individualisiert. Wissen ist hierbei eine zentrale Ressource, da es zur biographisch aufgeschichteten Identität beiträgt und als Kompetenz individuell zugeschrieben wird: Mein Wissen macht den Unterschied. In den Praxisberichten von B. Weißbach sowie H.-J. Weißbach & A. Poy wird u. a. dieser Aspekt illustriert. Eine dritte große Eingangstür für Psychologie und Pädagogik ist das Lernen. Lebenslanges Lernen, Organisationslernen, informelles Lernen u. v. a. drücken aus, dass Lernen mehr ist als die Instruktion von Schülern durch Lehrer, Trainer oder Berater. Die Rolle der Pädagogischen Psychologie für individuelles WM erläutern K. Winkler, K. Schnurer & H. Mandl. Management drückt mehr als der Begriff der Entwicklung oder Aneignung aus, dass es nicht nur um die Ansammlung von Wissen geht, sondern auch und gerade um den Erwerb von Metakompetenzen des Lernens. Die Idee des Lernen Lernens ist, unsere Praxis auch daraufhin zu befragen, wie wir etwas erfahren haben und die eigenen Strukturen des Wissenserwerbs und der Erfahrungsverwertung kennen zu lernen. W. Derboven, M. Dick & T. Wehner zeigen, wie im betrieblichen Alltag hierzu Räume geschaffen werden können. Folglich ist auch die Gestaltung der didaktischen und methodischen Bedingungen von Arbeits- und Lernprozessen im Betrieb zunehmend die gemeinsame Aufgabe von Praktikern, Forschern, Beratern und jedem einzelnen, wie G. Reinmann-Rothmeier argumentiert. Beispiele dafür sind im Band zahlreich enthalten: Coaching (M. Rudlof, J. Berkenhagen, H.-L. Dienel & H. Legewie), Reflexion und Tutorien (M. Dick), modulare Seminarangebote (L. Wiesenbauer), aber auch die Arbeit mit Analogien (Vohle) und ein Trainingsprogramm zur interdisziplinären Verständigung (Bromme et al.).

Schließlich ist die Psychologie als empirische Wissenschaft gefragt. Ihre Begriffe und Modellvorstellungen gründen auf gelebter Erfahrung – sind also nichts anderes als eine Explizierung und Formalisierung von Praxis und „lessons learned“. Folglich müssen sich ihre Methoden und Heuristiken auch als Orientierung für praktisches Wissensmanagement eignen. Dies geschieht etwa, wenn zur Erhebung von Lessons Learned und Wissensbeständen die Rollen des Interviewers

und Reviewers in die Praxis eingeführt werden (Dotter et al.; Karlstetter et al.) oder wenn empirisch bewährte Modelle und Verfahren der Arbeits- und Organisationspsychologie am Wissensthema konkret umgesetzt, validiert und erweitert werden: Arbeitsanalyseverfahren zur Wissensinventur durch L. Hinnerichs & H.-J. Rothe, die Erhebung und Analyse von Kompetenz-Performanz-Matrizen für das Personalwesen durch T. Ley & D. Albert, oder die Evaluation und das Controlling humanbezogener und sozialer Kriterien (Neubach et al.). Schließlich werden die unmittelbar am Alltagserleben ansetzenden ethnographischen und qualitativen Verfahren als Interventionsmethoden entdeckt: Story Telling (Neubauer), Open Space (Freitag & Weber) und andere Erhebungs- und Analyseverfahren (Dick; Rudlof et al.). Sie nutzen den methodisch kontrollierten Dialog, um subjektive und lokal eingebettete Wissensbestände zu entdecken und beteiligen die „Beforschten“ aktiv am Entdeckungs- und Formalisierungsprozess.

Und so können wir das Thema WM aus psychologischer Sicht redefinieren, indem wir unser Augenmerk darauf lenken, was bei der Aneignung von Wissen, bei seiner Formalisierung, Explizierung und bei seiner Weitergabe vor sich geht – also nicht nur den Bestand analysieren und disponieren, sondern die Prozesse des Wissens untersuchen und gestalten. Wir können aber auch neue Einsichten für die Ausrichtung der angewandten Psychologie gewinnen, die sich methodisch und konzeptionell in stärkerem Maße konkreter Praxis widmet.

Der vorliegende Band gliedert sich in vier Teile, eine Bestandsaufnahme (I), die Forschungsperspektive (II), die Gestaltungsperspektive (III) sowie einen Streifzug durch die Werkstatt laufender Projekte in Form kurzer Steckbriefe (IV). Dem Verleger danken wir für seine großzügige Auslegung des Heftumfangs, allen Autorinnen und Autoren für ihre Bereitschaft und ihr Engagement, das Projekt einschließlich zweier Reviewschleifen innerhalb von 10 Monaten zu verwirklichen.

MICHAEL DICK und THEO WEHNER
Magdeburg und Zürich, 12.05.2003