

Implizites Wissen im Wissensmanagement von Olaf Katenkamp

- „Denken heißt nach etwas fragen, etwas suchen, was noch nicht zur Hand ist (...). Alles Denken ist Forschung.“
John Dewey
- „Denken heißt überschreiten.“
Ernst Bloch

Budapest, 24.02.2011 - FORUM Implizites Wissen

Ausgang

- (1) Polanyi sprach von „*changing camps*“: implizites Wissen war ein „Kampfbegriff“ (Neuweg) gegen den Objektivismus: „*newly launched ship* – a frame without an engine“ (PK 212)
- (2) Implizites Wissen ist keine bloße „Restkategorie“, sondern unentbehrlicher Bestandteil jedes Wissen(sprozess):
„Wissensschaffung beginnt und endet mit dem Impliziten Wissen.“
(Wehner)
- (3) Formalisierung zerstört implizites Wissen !
„Das Beste in der Musik steht nicht in den Noten.“
Gustav Mahler
- (4) Implizites Wissen erfordert ein „Regimewechsel“ der Sprache
(Willke)

Vier Streitfragen

1. Epistemologie des Wissens: „wie unterscheide ich explizites und implizites Wissen?“ (z.B. Schreyögg/Geiger 2001)
2. Ontologie des Wissens („wie wirkt das implizite Wissen?“ (z.B. Nonaka/Takeuchi 1996: ‚Wahre Innovation‘ ist nur durch *Externalisierung* impliziten Wissens möglich)
3. Zugang zum impliziten Wissen (possible versus no access-approach) (z.B. Büssing et al.1999, Neuweg 1999/2004): „**Es ist entdeckbar, aber nicht identifizierbar.**“ *Michael Polanyi*
4. Wie kann es „gemanagt“ („gehändelt“ oder „geführt“) werden (z.B. von Krogh/Ichijo/Nonaka 2000 oder von Krogh/Nonaka 2009) oder für Organisationen genutzt werden?

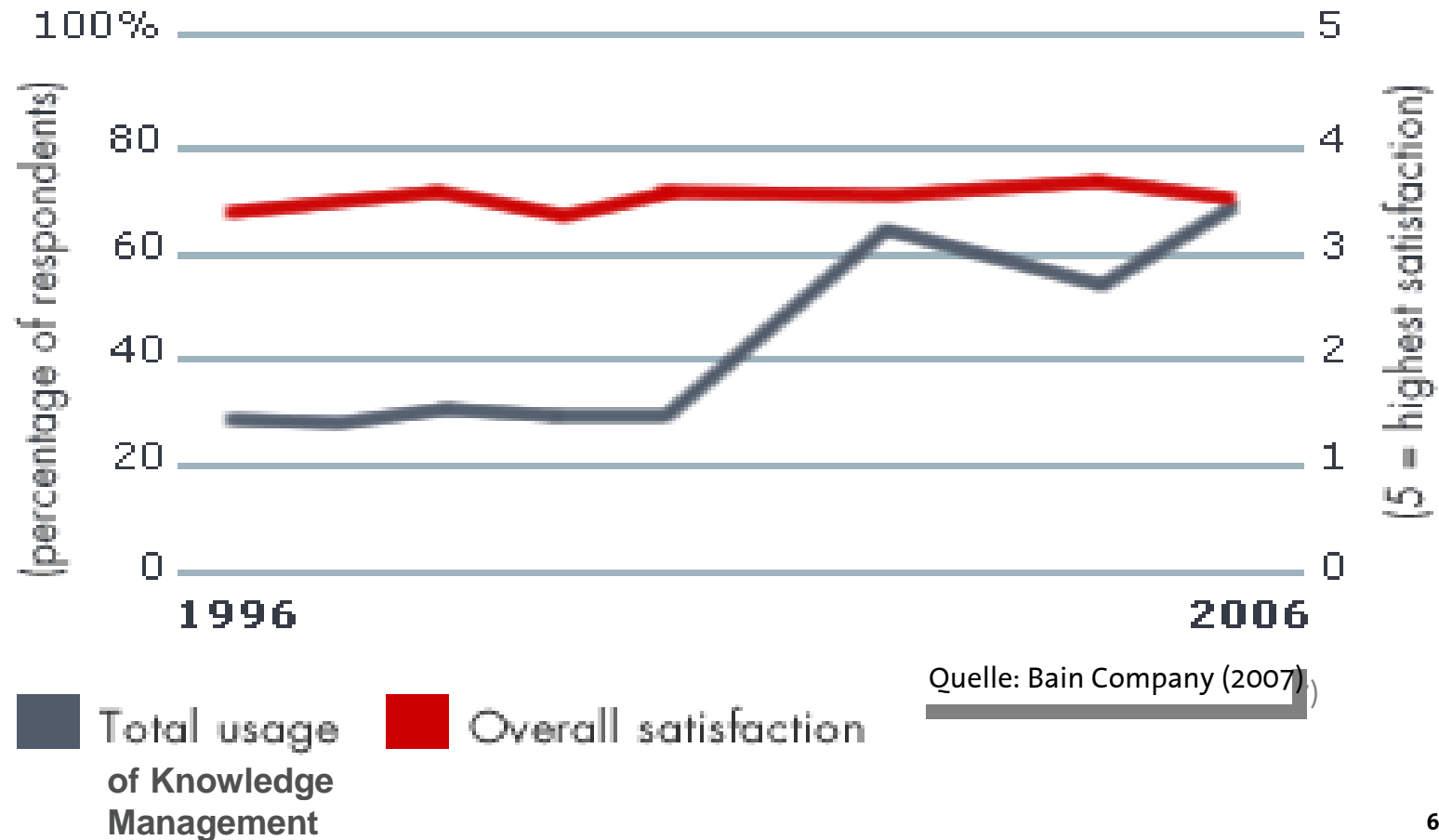
Background

- **„Schlüsselerlebnis“ (Unternehmen)**
- **Forschung in Projekten:**
 - > **Perform 1998-2000,**
 - > **Status Quo-Projekt 2002/3,**
 - > **WINK für das BMWI 2004-2007**
(Evaluation von 14 Wissensmanagement-Modellprojekten)
- **-> integro-Projekt: Enterprise 2.0, Scrum und Open Innovation**
- **Promotion zum Thema**

Ausgangsthese und -fragen

- 1. Implizites Wissen ist für den Erfolg von Wissensmanagement zentral: den Stellenwert erkennen viele an, „mehr nicht“**
- 2. Viele Projekte scheitern im Wissensmanagement, weil sie dem impliziten Wissen zu wenig Beachtung schenken**
- 3. Aber: „Theorie“ des impliziten Wissens ist zwar ausgeprägt, aber Anwendungen (Instrumente und Methoden) sind noch „Entwicklungsland“**
- 4. Bisher keine systematische Darstellung von Konzepten, Methoden und Instrumenten im deutschsprachigen Bereich (vgl. Nonaka/von Krogh 2009)**
- 5. Was hätte Polanyi zum Wissensmanagement gesagt? (oder: wie sähe ein Modell nach Polanyi aus?)**

Globaler Survey von Bain Company: Rasanter Aufstieg des Wissensmanagements

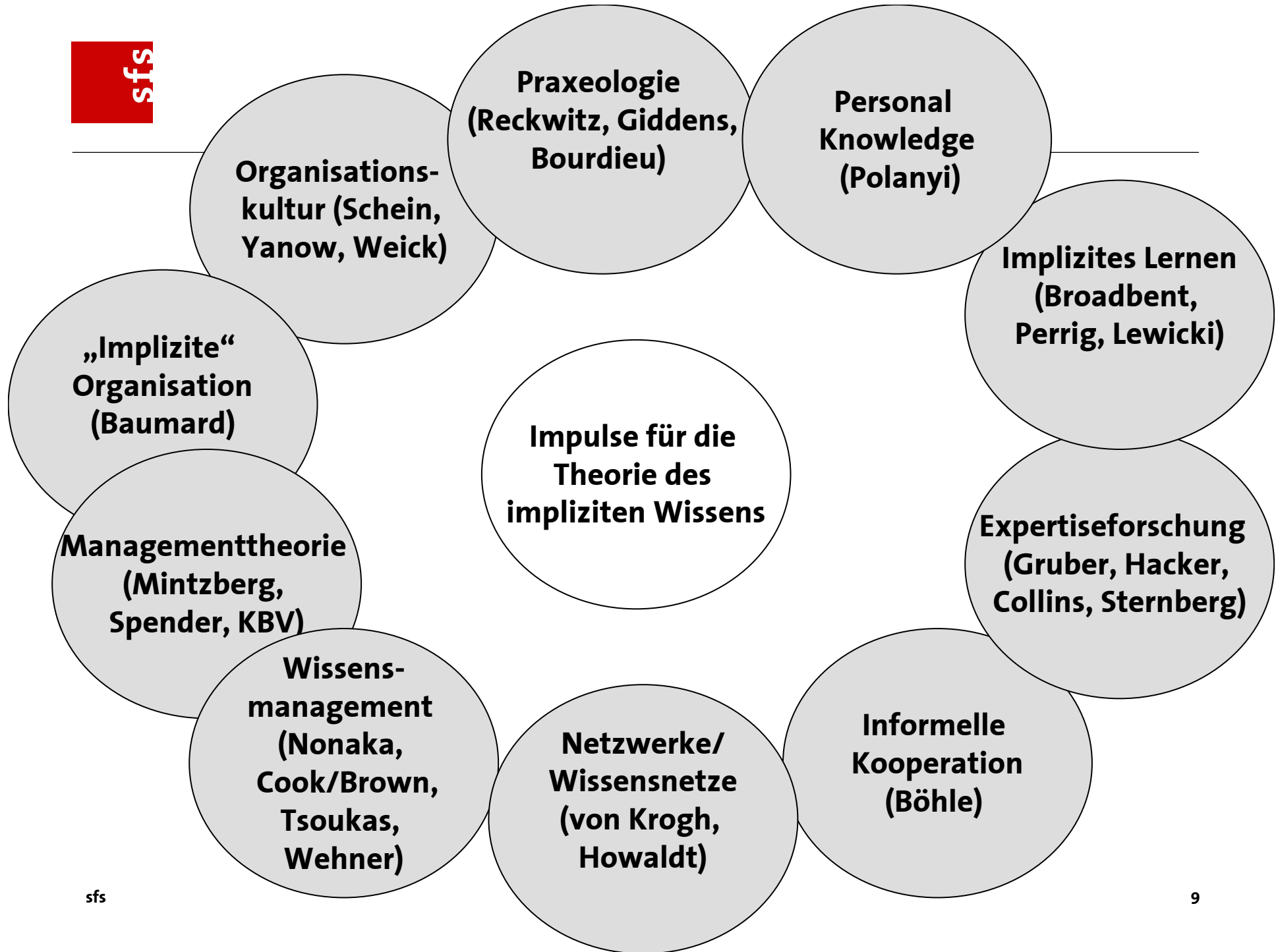


Knowledge Management Milestones

Year	Entity	Event
1976	Rickson	KM for ecological programm
1980	Carnegie Mellon University	Akscyn: XCON
1986	Karl Wiig	Konferenz der ILO: „Management of Knowledge“
1989	Consulting firms	Start internal KM projects
1991	Havard Business	Nonaka
1993	Karl Wiig	First book
1994	KM Network	Internat. Konferenz
Late 90	Key vertical industries	Implement. KM Project
2000	Academia	KM courses

„Implizites Wissen“ als unausdrückbares Wissen

- Schwer einholbares „habituelles“ Wissen
- Implizites Wissen äußert sich im „Können“ (bei Polanyi *tacit knowing*)
- Implizites Wissen ist „vorbewusstes Wissen“ oder Voraussetzung jedes Wissens („ermöglichendes Wissen“ für das explizites Wissen – bei Polanyi „unabdingbar“)
- IW äußert sich in Intuition, leiblichem Wissen, informeller Kooperation, Erfahrungswissen etc. – wie aber „äußert“ es sich im „organisationalem Wissen“ (z.B. „Knowing in Practice“, Orlikowski 2002), in der sozialen Konfiguration von Organisationen/Innovationen oder in strategischen Bereichen (z.B. Mintzberg „Strategie-Safari“, Whittington et al. 2004)?



Modelle im Wissensmanagement

- Nach Peter Heisig sind über 160 Modelle deskriptiv bekannt
- Nur die wenigsten haben einen „expliziten“ Bezug zum impliziten Wissen (i.d.S. dass „ausführlich“ damit gearbeitet wird bzw. „zentrale Stellung“)
- SECI-Modell: Ausgangs- und Endpunkt jeder „Wissenskonversion“ – aber heftige Kritik am Modell (z.B. Yrjö Engeström: ‚Machtfrage‘, Geiger/Schreyögg: Explikation ‚logisch widersinnig‘)
- Systemische Modelle (Bennet/Bennet, Willke) als „intelligente Organisationen“ (z.B. Weick HRO, Knowledge Based View)
- Erfahrungswissensorientierte Modelle (Böhle/Porschen); Tätigkeitssysteme (Wehner, auch Engeström)
- Nach Kostic/Höhn (2008) nur 7 bis 15 % der drei „Klassiker“ Nonaka, Willke und Probst in KMU in Austria und Deutschland

	Polanyi	Engeström	Brown/Duguid	Nonaka
Medium	Tacit Knowing	Mediatisierte Artefakte	Lokales Wissen	Knowledge Enabler, kein „Toolfetischmus“
Akteurideal	Connoisseur	Netzwerke	Communities	Tertiäre Organisation („Hypertext“)
Implizites Wissen	(Ein)Übung, Imitation	„Remediation“	Narrativ	Internalisierung (Spirale)
Integration von Wissen	Implizite Triade (Integration)	Neujustierung	„Generative Dance“	Social Knowledge Creation (SECI) als Wissenskonzersion
Lernprinzip	„Innere Einsicht“	Dialogisches + horizontales Lernen („Dialog“)	Situatives Lernen, Cognitive Apprenticeship	Embedded Knowledge (Dialog, Distributed Phronesis)
Organisationsbild	Schiff ohne Maschine	Pilzsporen	Orchester	Rugby

SECI-Modell (nach Nonaka/Takeuchi)

Sozialisation

Nachahmung,
Beobachtung,
Imitation, Feedback

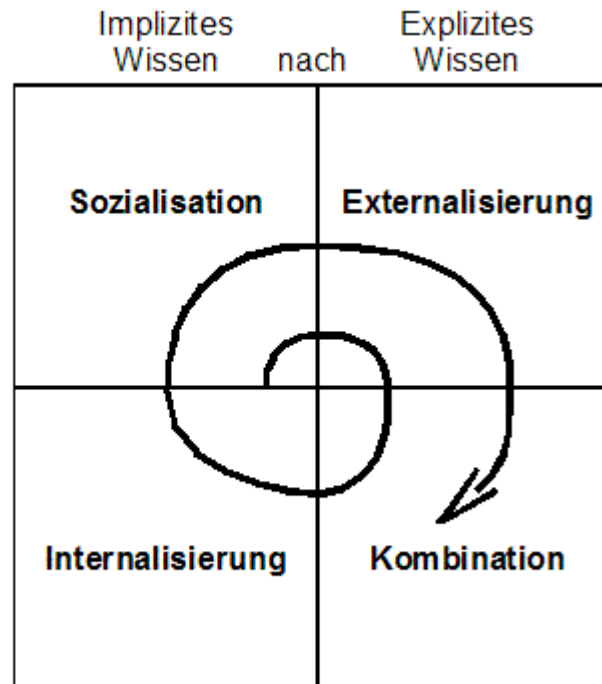
Internalisierung

Empathie,
intuitives Begreifen,
learning by doing,
Mentoring

Implizites
Wissen

Explizites
Wissen

Umwandlung von



Externalisierung

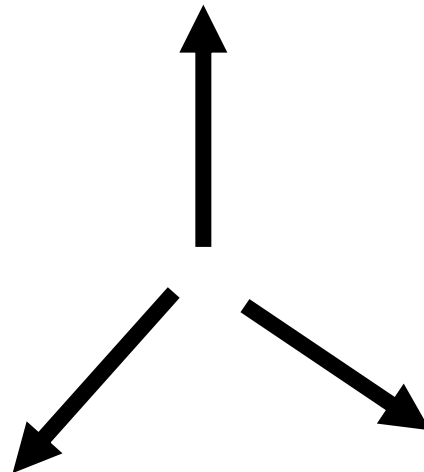
Metaphern,
Assoziationen,
Leitbilder

Kombination Knowledge

Kollaborative Technik,
formale Kommunikation,
Online-Netzwerke

Implizites Wissen u.a.

1. Erfahrungslernen
2. Storytelling
3. Kreativitätstechniken
4. Communities of Practice



Externes Wissen u.a.

1. Datenbanken
2. Netzwerke/Erfahrungsaustausch
3. Intra- und Internet, Extranet
4. Beratung

Zukünftiges Wissen:

1. Expertensysteme
2. Lessons learned
3. ChangeLab
4. Beobachtungslernen

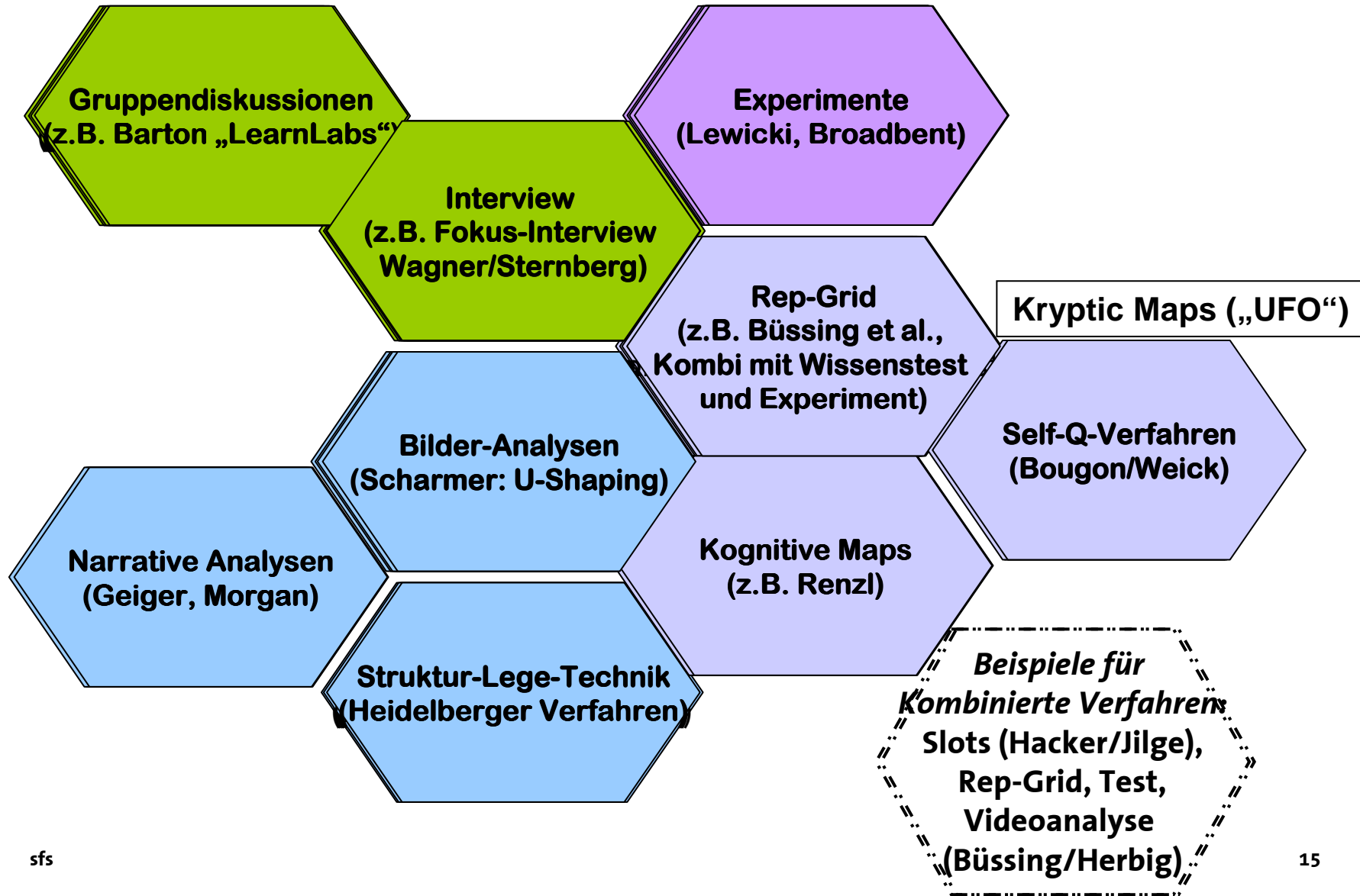
<i>Methoden</i>	
Interviews	1
RepGrid	2
Maps, Skripte	3
Self-Q im UFO	4
Strukturlegetechnik	5

<i>Instrumente</i>	
Storytelling	1
Metaphern	2
Mentoring	4
Communities of Practice	5
Change Labs	6
Transaktive Wissenssysteme	7
Reflecting Teams	8
Aufgaben-orientierter Informationsaustausch	9

Kriterien der Auswahl in Anlehnung an Büssing et al. 1999:

Bewusstheit, Verbalisierbarkeit, Transfer, Sinnlichkeit, Komplexität der Inhalte,
Einsatz im Wissensmanagement

Methoden zur Erhebung des „impliziten“ Wissens



- **Kein „Okkular“ für das implizite Wissen**
- 1. Einige Instrumente sind sehr voraussetzungsvoll (z.B. Rep-Grid), andere eher „aufwandsarm“ (Metaphern, Self-Q)**
- 2. Informeller Wissensaustausch sehr erfolgreich in CoP (aber kein Selbstläufer, vgl. Dubé/Montreal 2005, Enkel 2005)**
- 3. „Brücken“ zum impliziten Wissen (Narratives WM, auch Mentoring)**
- 4. Viele Studien betonen noch Forschungsbedarf (z.B. Thier 2004: Storytelling, Gurlay 2006, McAdam et al. 2007)**
- 5. „Kognitive Werkzeuge“ formen immer das Material & vice versa (Polanyi: Verschmelzung von Tool, Material und Prozess)**
- 6. Grenzen: „Outcome“-Messung**

- **Methodologische Grundsatzfrage: operatives Verfahren möglich für implizites Wissen? („Phantombild-Verfahren“)**
- **Kriterienproblem („wissenschaftliches Problem“ der Bestimmung)**
- **Interferenzproblem („Konversion“, Interaktion, Konfiguration)**
- **Messbarkeit (Stärke, Art, Inhalte, Wirkung etc.)**
- **„No Access-Approach“: Eher ‚meta-aktive Verständigung‘, ‚self-transzendence knowledge‘ (nach Scharmer) oder Tsoukas („talking in practice“)**
- **„Possible Access-Approach“: kombinierte Verfahren der „Sichtbarmachung“**

Fazit

- **„Nun ist die Luft von solchem Spuk so voll, dass niemand weiß, wie er ihn meiden soll.“ (Faust) - - Wissensmanagement eine „ubiquitäre Mode“ (Bain Company)**
- **„viele Ruinen“ durch Fixierung auf explizites Wissen**
- **Wissensmanagement diffundiert zur Zeit (Pawlowsky 2006 und 2010): viele KMU haben nach wie vor Interesse (vgl. WINK ff.), neue „Anwendungsfelder“ wie Web 2.0 und Enterprise 2.0 oder „Wissenstransfer“ (v.a. informeller“) in Unternehmen (z.B. Stahl, DemoWandel)**

- 1. Nicht nur auf Tools aufbauen („Tool-o-manie“, Mintzberg)**
- 2. Polanyi greift auf Polya („Schule des Denkes“) zurück!**
- 3. „Parallel accounting“ = Co-evolution (Zollo/Winter 2004) von implizitem und explizitem Wissen (Polanyi: Helixstruktur)**
- 4. „Implizite Wissensbasis“: z. B. „Asset“: Harlow 2003, Innovation von Banken (Gopalakrishnan/Bierly 2001) „Systemtacitness“, Edmondson/Pisano et al. 2003 „tacit organisational knowledge“ in Teams (By-Pass-Operation)**

- „Wenn es einfach wäre, würden es alle machen“ (Willke)
- Bei Polanyi dominiert Personal Knowledge (1958) – Forschung zum „tacit societal knowledge“ noch am Anfang
- Organisationsforschung: viele Anregungen durch Polanyi's Konzept: z.B. Argyris (seit 1980), Ed Schein („Impliziter Vertrag“ und Organisationskultur) oder neuerdings *Strategy of Practice*
- Früher zwei Blöcke im Wissensmanagement: technikorientierte Modelle („Datenbankenfixiert“) und dialogorientiertes WM
- Heute: dritte Generation? Z.B. Ilka Tuomi (2002) oder Schütt seit ca. 2003 (vgl. auch Porschen 2008)



Sozialforschungsstelle Dortmund
Zentrale wissenschaftliche Einrichtung

tu technische universität
dortmund

VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKKEIT!

Olaf Katenkamp

Implizites Wissen in Organisationen

Methoden, Ansätze und Perspektiven im Wissensmanagement

Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung



**Erscheint etwa im Mai 2011
im VS-Verlag**

ISBN: 978-3-531-18028-1