

1. Motivation

Die systematische Sicherung von Erfahrungswissen langjähriger Wissensträger wird für Unternehmen aufgrund des demographischen Wandels, zunehmender Personalfuktuation und steigendem Wettbewerbs- sowie Kostendruck immer wichtiger (vgl. GRAUBNER/MÜLLER, o.D., S. 1 f.). Damit kommt dem Wissensmanagement zukünftig eine immer zentralere Rolle zu. Insbesondere mit der Problematik ausscheidender Wissensträger aus der Arbeitswelt (*Leaving Experts*) stehen Unternehmen vor der zentralen Aufgabe, sich den daraus resultierenden Veränderungen anzunehmen. Die in der Arbeit aufgeführten Leaving Experts sind Mitarbeiter mit einem hohen Wissensstand, welche als Experten auf ihrem Gebiet angesehen werden. Ihr Expertenwissen verleiht Unternehmen Agilität, d.h. die Möglichkeit sich effizient und schnell anzupassen, und beinhaltet somit den Vorteil, besser auf mögliche Veränderungen wie bspw. Personalveränderungen reagieren zu können (vgl. CHARBONNIER-VOIRIN, 2011, S. 129 f.).

Das Forschungsanliegen der Arbeit besteht darin zu untersuchen, inwieweit eine spezifische Methode zur Wissenssicherung, hier konkret am Beispiel der Think Aloud Methode (TAM), in einem Kooperationsunternehmen der Dienstleistungsbranche sinnvoll angewendet werden kann. Des Weiteren wird eine Empfehlung für oder gegen eine Durchführbarkeit der TAM gegeben sowie das allgemeine Interesse an der Wissensweitergabe abgefragt.

Die Arbeit beinhaltet vier Forschungsfragen, welche die Bereiche der Wissenssicherung und der TAM umspannen:

1. Forschungsfrage I – Kooperationsbereitschaft:

Wie ist die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Wissenssicherung bei dem Kooperationsunternehmen und welche Wünsche und Ideen gibt es diesbezüglich?

2. Forschungsfrage II – Realisation:

Wie kann das Expertenwissen für neue Beschäftigte transparent und effizient nutzbar gemacht werden?

3. Forschungsfrage III – Erkenntnisse:

Welche Erkenntnisse konnten durch das Think Aloud Experiment in Bezug auf die Erhebung zur Wissenssicherung erlangt werden?

4. Forschungsfrage IV – Praxisbezug:

Ist die Methode zur Wissenserhebung in der Dienstleistungsbranche im Bereich Informationstechnologie und Business Consulting (IT und BC) in der Praxis sinnvoll?

In dieser Forschungsarbeit werden die Ziele verfolgt, implizites Wissen sichtbar zu machen, Vorstellungen und Wünsche der Wissenssicherung herauszufiltern sowie verschiedene Vorgehensweisen und Prozesse im Arbeitsalltag zu analysieren.

Das Kooperationsunternehmen ist ein weltweit führendes Dienstleistungsunternehmen, welches in über 100 verschiedenen Ländern vertreten ist. Durch die globale und internationale Reichweite sieht sich das Kooperationsunternehmen mit der Problematik der Wissenssicherung für unternehmensinterne Zwecke konfrontiert. Bei dem Unternehmen gibt es bisher keinen bekannten Standard zum Thema Wissensmanagement. Die möglichen abzurufenden Informationen sind derzeit an verschiedenen Stellen im Unternehmen zu finden, weshalb ein geeigneter zentraler und systematischer Ablage- und Abrufort zur Wissenssicherung einen hohen Stellenwert genießen dürfte.¹

2. Vorstellung modelltheoretischer Ansätze

2.1 Grundlagen des Wissensmanagements

In der Praxis und in der Wissenschaft werden verschiedene Wissensarten betrachtet (vgl. ROMHARDT, 1998, S. 28 f.). Anhand des Wissenswürfels, der implizites und explizites, individuelles und kollektives sowie internes und externes Wissen visualisiert, lassen sich verschiedene Herausforderungen des Wissensmanagements ableiten. Beispielsweise ist das Transferieren von implizitem in explizites Wissen für das Wissensmanagement von besonderem Interesse, „da wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen“ (POLANYI, 1985, S. 14) und somit das implizite Wissen nicht leicht zu verbalisieren ist. (vgl. NORTH, 2016, S. 7 f.; NONAKA/TAKEUCHI, 1997, S. 8 und S. 72)

Von den drei genannten Gegensatzpaaren ist die Abgrenzung zwischen implizit und explizit in dieser Arbeit von entscheidender Bedeutung. Explizites Wissen kann nach NONAKA und TAKEUCHI (2012) in Worte gefasst, bewusst wahrgenommen und eingesetzt werden. Es ist für andere kommunizierbar und beschreibt das Wissen über bereits erlernte Dinge. Während des Abrufens wird das Langzeitgedächtnis angesprochen, wodurch es zu einer Verzögerung und möglichen Fehlern kommen kann. Weitere Merkmale sind die Möglichkeit der Speicherung, Verarbeitung und Übertragung dieses Wissens. Implizites Wissen hingegen beschreibt die stattgefundenen Erfahrungen, Überzeugungen und

¹ aufgrund des Sperrvermerks in der Originalversion wird nicht konkreter auf das Kooperationsunternehmen eingegangen

Wertesysteme der Personen, welche schwer auszudrücken sind. Es beschreibt das Wissen, welches jeder Mensch durch wiederkehrende und gewohnte Handlungen und Erfahrungen in sich trägt. Dieses, mit persönlichen Emotionen verknüpfte Wissen, lässt sich nur schwer explizieren bzw. ausformulieren. (vgl. NONAKA/TAKEUCHI, 2012, S. 23 f. und S. 77)

NONAKA und TAKEUCHI (1995, S. 268) behaupten, dass der Großteil (ungefähr 80%) des Wissens in Organisationen dem Impliziten zugeordnet werden kann. Dabei wird implizites Wissen oft automatisch genutzt und ist im Unterbewusstsein verankert, sodass über die einzelnen Tätigkeiten nicht bewusst nachgedacht wird (vgl. NONAKA/TAKEUCHI, 2012, S. 23 f. und S. 77). Die Behauptung, dass ein Großteil des Wissens im Verborgenen liegt, zeigt wie wichtig es ist, implizites Wissen zu sichern und welche Chancen sich damit für Unternehmen ergeben.

Zur Identifikation des Wissens gibt es eine Vielzahl an Methoden und Ansätzen (z.B. Story Telling; Wissensland und -strukturkarten; Knowledge Books). Dabei ist es sehr wichtig das relevante Wissen, welches auch in der Zukunft von Dritten genutzt werden soll, nicht nur zu bewahren, sondern auch erfolgreich zu vermitteln. Zu bekannten Methoden, welche verborgenes Wissen freisetzen, neue Potenziale erkennbar machen und zu einer erfolgreichen Umsetzung des Wissensmanagementsystems dienen gehören das Dokumentenmanagementsystem, das Semantik Web und die Wissensstafette.

In der später aufgeführten explorativen Studie - der Befragung - ist die Rede von der Methode des „Pop Up Fensters“, welche aus dem Entstehungsprozess dieser Arbeit hervorgegangen ist. Die Idee hinter dieser Methode ist, dass jeder Mitarbeiter in einem bestimmten Turnus (z.B. wöchentlich) eine Benachrichtigung in Form eines Pop Up Fensters auf seinem Rechner erhält. Dabei wird der Mitarbeiter gebeten seine vergangenen Herausforderungen, Probleme und deren dazugehörige Lösungsansätze mitzuteilen. Anschließend fließen die Daten in eine Datenbank, welche durch künstliche Intelligenz die Daten kategorisiert, auswertet und ablegt. Daraufaufgehend können die Mitarbeiter die Daten mit Hilfe einer Suchmaschine abrufen und zur Problembhebung nutzen. Durch vermehrte Daten wird das System immer weiter „gefüttert“ und kann somit besser zur Problemlösung beitragen.

2.2 Die Think Aloud Methode (TAM)

Die Think Aloud Methode (engl. Lautes Denken) wird von ERICSSON/SIMON (1993, S. 15 f.) als das Aussprechen von Gedanken simultan zur Bearbeitung einer Aufgabe definiert. Die Methode bietet die Möglichkeit, „Einblicke in die Gedanken, Gefühle und Absichten einer lernenden und/oder denkenden

Person zu erhalten“ (KONRAD, 2010, S. 476). In der Literatur finden sich zudem weitere Begriffe, die synonym verwendet - hier jedoch nicht angewendet werden (z.B. Talk Aloud Interview, Denke-Laut Methode, Gedankenprotokoll) (vgl. BUBER, 2009, S. 557). Diese Forschungsmethode stammt aus der Kognitionspsychologie und ermöglicht es, während einer stattfindenden Handlung, den Zugang zu den kognitiven Prozessen der Akteure zu gewähren (vgl. SANDMANN, 2014, S. 179 f.). Sie wird verwendet, um kognitive Vorgänge explizit zu erfassen, die sonst unausgesprochen und somit implizit bleiben würden.

Erstmalig kombinierten SIMON/NEWELL (1970), als anerkannte Begründer der heute bekannten TAM, die Think Aloud Protokolle (TAP) mit Computermodellen, um komplexe Probleme erkennen, dokumentieren und Lösungsprozesse analysieren und beschleunigen zu können. Diese Untersuchungen zu Informationsverarbeitungsprozessen bei Problemlösungen ließ den Bedarf der kognitiven Daten im Bereich der Computersysteme weiter ansteigen. (vgl. KONRAD, 2010, S. 476 f.)

Im Jahre 1993 nutzten ERICSSON und SIMON die TAM, um dem allgemeinen Modell der Informationsverarbeitung seine theoretische Fundierung zuzuschreiben.

ERICSSON/SIMON leiteten folgende drei Ebenen der Verbalisierung anhand ihres Modells menschlicher Informationsverarbeitung ab (vgl. ERICSSON/SIMON, 1993, S. 17 f.):

Verbalisierungsebene 1: Talk Aloud

Im Kurzzeitgedächtnis befindliche verbal kodierte Informationen werden direkt laut ausgesprochen, z.B. das Beschreiben einer Handlung.

Verbalisierungsebene 2: Think Aloud

Die sich noch nicht in verbal kodierter Form befindlichen Informationen müssen zuerst enkodiert werden und können anschließend ausgesprochen werden, z.B. das Aussprechen von internen Gedankenprozessen. Diese Enkodierungsprozesse brauchen Zeit, was dazu führt, dass die Bearbeitung der Primäraufgabe insgesamt länger dauert.

Verbalisierungsebene 3: Reflection prompts

Mögliche Erklärungen und Interpretationen zu der stattgefundenen Handlung erfolgen erst nach der Methodenanwendung. Hierbei werden Inhalte aus dem Langzeitgedächtnis mit dem Kurzzeitgedächtnis verknüpft und anschließend gefiltert. Demzufolge verlangsamen sich die kognitiven Prozesse und verändern die sich im Kurzzeitgedächtnis befindlichen Informationen, z.B. Begründung des Verhaltens und der Handlungen.

Für das in der Arbeit verwendete Experiment wird die zweite Verbalisierungsebene ausgewählt, da die Konzentration auf den internen Gedankenprozessen liegt. Dabei sollen die Probanden versuchen, das Denken und das implizite Wissen zu verbalisieren bzw. explizieren (Unterschied siehe Kapitel 2.1).

Nach Ausführungen von ERICSSON/SIMON (1993) lässt sich festhalten, dass nach einer kurzen Einführung die Testpersonen laut denken können, ohne dass es zu systematischen Veränderungen ihres Denkprozesses kommt. Somit stellt die TAM eine geeignete Gedankenprotokolltechnik dar, welche verbale Daten oder auch so genannte Protokolle lauten Denkens in Audio- oder Videodaten erhebt. Die gesprochenen Gedanken können durch Videomitschnitte festgehalten und später transkribiert sowie ausgewertet werden. (vgl. ERICSSON/SIMON, 1993, S. 16 f.)

2.3 Prozessphasen des Think Aloud Experiments

Generell ist ein Think Aloud Experiment nach KONRAD (2010) in die Phasen Instruktion, Erhebungsphase und Reflexion unterteilt. Bei der Instruktion macht sich der Experte mit dem Lauten Denken vertraut. Dabei wird die Erhebungsphase erprobt, reflektiert und Verbesserungsmöglichkeiten für die nächste Erprobung identifiziert. Anhand von Multiplikationsaufgaben, Werbeanzeigen oder anderen Übungsaufgaben lernt der Leaving Expert, Eindrücke, Gedanken und Emotionen zu verbalisieren. Die Erhebungsphase ist die eigentliche Durchführung des Experiments, wobei der Proband die TAM anwendet. Zur Vorbereitung gehört dabei die Einstellung der technischen Einrichtungen und das Klären der Rolle des Interviewers. Dabei verbalisiert der Proband den Ansatz zur Lösung der verschiedenen Aufgabentypen und wird währenddessen aufgezeichnet. Während des Tests hat der Knowledge Worker die Option, offene Fragen zu stellen, um den Probanden zum Weitersprechen zu animieren. In der letzten Phase der Reflexion erfolgt eine Rückmeldung zum Knowledge Worker. Nach jedem Experiment wird in einem Interview oder einer verzögerten Retrospektion auf die Gefühle und die Wahrnehmung des Experten während der Aufzeichnung eingegangen.

Es gibt verschiedene Erfolgsfaktoren für eine funktionierende Wissenssicherung. Neben den bereits vorgestellten Methoden ist die richtige Integration und die Schaffung einer offenen und kooperativen Unternehmenskultur von besonderer Relevanz. Dabei sollten Führungskräfte eine unterstützende Tätigkeit einnehmen. Die Mitarbeiter sollten während des gesamten Prozesses mit einbezogen werden und den aktuellen Stand verfolgen können, sodass die Weitergabe von Wissen insgesamt erfolgreicher durchgesetzt werden kann.

3. Aufbau und Durchführung des Experiments

3.1 Methodenauswahl

Die vorangegangenen theoretischen Ansätze und Sachverhalte verdeutlichen, dass in den verschiedensten Bereichen eine hohe Notwendigkeit an der Sicherung von Wissen vorliegt. Angesichts der beschriebenen Lage sollen daher in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen zwei Evaluationsstudien durchgeführt werden. Ein explorativer Fragebogen dient dazu, das allgemeine Interesse an der Wissenssicherung abzufragen und einen Einblick in die später aufgeführte TAM zu erhalten. Das Think Aloud Experiment erlaubt erste Gestaltungsannahmen zur Überprüfung der praktischen Anwendbarkeit zu treffen und letztendlich eine erste Empfehlung für oder gegen die Methode in der IT und BC Abteilung zu formulieren.

3.2 Fragebogen zur vorbereitenden Datenerhebung

Zur Beurteilung des Interesses an der allgemeinen Wissenssicherung und der TAM wurde eine anonyme schriftliche Befragung in Form einer Onlinebefragung ausgewählt. Grundlage dieser Umfrage sind die Daten des Online Fragebogens, der in dem Bereich IT und BC bei dem Unternehmen erhoben wurde. Die Auswertung erfolgt durch eine explorative Datenanalyse. Damit soll unvoreingenommen ein Einblick gewonnen werden, wie die Erwartungen und Einstellungen zum Thema der Wissenssicherung sind. Letztendlich sollen Aussagen mit einem Mehrwert für das Kooperationsunternehmen formuliert werden. Die Durchführung des Fragebogens wurde mit einer Stichprobe von $N=32$ durchgeführt. Dieser Fragebogen dient als Grundlage für die Umsetzung der TAM mit einer Substichprobe ($N=2$; siehe Abschnitt 3.3).

3.3 Anwendung der Think Aloud Methode

Die Anwendung der TAM wurde mit einer Substichprobe der in Kapitel 3.2 beschriebenen Personen durchgeführt ($N=2$; Proband A und B).

Proband A gehört zu der Gruppe der Neueinsteiger bei dem Kooperationsunternehmen. Er ist erst seit wenigen Monaten im Bereich IT tätig und hat einen vergleichsweise geringen Wissensstand in seinem neuen Aufgabengebiet. Trotzdem verfügt auch dieser Arbeitnehmer über langjährige Berufserfahrung (knapp 30 Jahre) im Bereich der IT.

Proband B gehört zu der Kategorie der Babyboomer (Jahrgänge 1945 bis 1965) mit einem sehr spezifischen und umfangreichen Wissensstand im Bereich der IT. Er verfügt über eine langjährige

Berufserfahrung in dem Kooperationsunternehmen, wodurch sein Wissen als sogenannter *Business Critical* (notwendig, damit ein Unternehmen erfolgreich sein kann) eingestuft wird. Das heißt dieser Mitarbeiter ist notwendig für den Erfolg eines Unternehmens und fungiert in diesem Fall als zentraler Wissensträger des Bereichs. An dieser Stelle wird ausdrücklich auf die Erwähnung des Geschlechts der Probanden verzichtet, um die Anonymität der Teilnehmenden zu wahren.

Beide Probanden sind zentrale Schlüsselstellen für das Kooperationsunternehmen und sind aufgrund ihres jeweiligen Berufseinstiegs im Bereich IT geeignete Gegensätze für das Projekt.

3.4 Reflexion

Zusätzlich zur vorher beschriebenen TAM wurde eine Reflexion durchgeführt. Diese sollte bei der Anwendung einer TAM durchgeführt werden, um eine Rückmeldung für den Knowledge Worker zu erhalten. Die Rückmeldung der Probanden zur Einstellung und zu dem Befinden gegenüber der TAM erfolgte anhand einer Auswertung von Netzdiagrammen sowie eines prägnanten Fragebogens, auf die in dieser Zusammenfassung nicht weiter eingegangen wird.

3.5 Wissenstransfer

Als Nachweis für den Wissenstransfer wird eine Selbstauskunft des Wissensempfängers angestrebt. Im Hinblick auf die zweite Forschungsfrage, wie das Expertenwissen für neue Beschäftigte transparent und effizient nutzbar gemacht werden kann, sollte sich Proband A (Neueinsteiger) eines der Videos/TAP von Proband B (Business Critical) anschauen und dabei die gleiche Aufgabe erledigen. Der Transfer diente dazu, das Think Aloud Experiment zu evaluieren und ein weiteres Meinungsbild des Probanden A zu den TAP zu erhalten.

Im Anschluss hatte Proband A die Aufgabe, seine persönliche Meinung zu dem Video zu formulieren, wodurch der Mehrwert der entstandenen TAP abgefragt werden sollte. In dem Zusammenhang wurden folgende Fragen an den Probanden formuliert:

1. Inwiefern hat Ihnen das TAP bei der Durchführung der Aufgabe geholfen?
2. Fühlten Sie sich durch das TAP besser vorbereitet?
3. Welche Informationen hätten Ihnen in dem TAP noch geholfen?
4. Würden Sie die Ergebnisse der TAP generell weiterempfehlen?

4. Erkenntnisgewinn

4.1 Allgemeine Schlussfolgerung

Die wesentlichen Ergebnisse auf die eingangs in Kapitel 1 formulierten vier Forschungsfragen Kooperationsbereitschaft, Realisation, Erkenntnisse und Praxisbezug werden zusammenfassend in den folgenden Absätzen chronologisch beantwortet.

Forschungsfrage I (Kooperationsbereitschaft)

Bezogen auf die erste Forschungsfrage, der Kooperationsbereitschaft zur Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Wissenssicherung, lässt sich Folgendes festhalten: Der formulierte Erwartungshorizont wurde in den meisten Teilen bestätigt. Dieser nahm an, dass die Testpersonen an der Wissensweitergabe interessiert sind und sich die TAM als geeignete Methode zur Wissenssicherung einsetzen lässt. Die Umfrage ergab, dass bei den Befragten ein hohes Interesse (86%) an der generellen Wissensweitergabe vorliegt. Seitens der Befragten wurde zusätzlich die Empfehlung gegeben, eine eigene Abteilung oder einen eigenen Bereich für das Thema Wissensmanagement zu integrieren sowie Schulungen zur Dokumentation anzubieten.

Forschungsfrage II (Realisation)

Die für die Forschungsfrage „Wie das Expertenwissen für neue Beschäftigte transparent und effizient nutzbar gemacht werden kann?“ erhobenen Daten zeigen, dass die Befragten ein klassisches FAQ für neue Mitarbeiter als sinnvoll erachten. Zudem empfehlen etwa ein Drittel der Befragten das Abrufen von TAP mit einem Stichwortverzeichnis. Auch als Wissensdepot werden ein FAQ, Wikis und die Nutzung von einem bestehenden internen Schulungsportal für neue Mitarbeiter als hilfreich eingeschätzt. Dabei lässt sich die Häufigkeit der potenziellen Nutzung der verschiedenen Angebote vor der Implementierung schwer beurteilen, da diese letztlich von ihrer Qualität und ihrem Umfang abhängen. Außerdem kann das Expertenwissen für neue Beschäftigte transparent und effizient genutzt werden, indem diese vorzugsweise von anderen Kollegen eingearbeitet werden.

Forschungsfrage III (Erkenntnisse)

Die TAM lässt sich durch Durchführung, Transkription und Auswertung als eine arbeitsintensive Methode bezeichnen. Anhand des Think Aloud Experiments wurde festgestellt, dass die Koordinationstätigkeiten des Knowledge Workers aufwendig sind und viel Zeit in Anspruch nehmen.

Anhand der Probandenbefragung lässt sich ferner erkennen, dass die Dokumentation der TAP nicht sehr schnell erstellbar und an andere Kollegen vermittelbar ist. Somit zeigt die Untersuchung, dass die größte Herausforderung in der Aufbereitung, Ablage und richtigen Nutzung der späteren TAP liegt. Ferner ist festzuhalten, dass durch die TAM eine noch vorher unbekannte Aufgabe durch den Probanden eigenständig gelöst wurde. Entscheidend dafür ist der Wissenstransfer mit Hilfe der TAP.

Forschungsfrage IV (Praxisbezug)

Es gaben 88% der Befragten an, dass die TAM in dem Bereich IT und BC des Kooperationsunternehmens für sinnvoll zu erachten ist. Dabei können die Mitarbeiter ihr Wissen mit einem geringeren Aufwand im Vergleich zu der reinen Dokumentation nachhaltig festhalten. Die Probanden beurteilen die Praxistauglichkeit als mittelmäßig, da zwar die Wissenssicherung gut, aber der Transfer aufgrund der Arbeitsintensität nicht einfach ist. Die Experteninterviews sowie die Auswertung der Fragebögen haben gezeigt, dass viele männliche Probanden das Durchführen der TAM einfacher finden als das Schreiben einer ausführlichen Dokumentation. Ferner liegt bei den Befragten insgesamt eine hohe Nutzungsbereitschaft, aber auch eine starke Unsicherheit bezüglich der Umsetzung vor.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Interesse und die Bereitschaft an der Wissensweitergabe für die Mitarbeiter bei dem Kooperationsunternehmen hoch ist und die TAM bei der richtigen Verwendung als geeignet erachtet wird. Bei dem stichprobenartigen Wissenstransfer war erkennbar, dass die Aufgabe anschließend erfolgreich gelöst werden konnte. Somit kann auf Basis der durch das Experiment gewonnenen Erkenntnisse geschlossen werden, dass die TAM als eine Methode der Wissenssicherung bei dem Kooperationsunternehmen in diesem Experiment erfolgreich eingesetzt werden konnte.

Inwieweit diese Erkenntnisse generalisierbar für andere Dienstleistungsunternehmen sind, kann diese Arbeit nicht beantworten. Ebenso wenig vermag es die vorliegende Arbeit eine Antwort auf die Fragestellung zu geben, ob ein Einsatz der TAM neben der nachgewiesenen Akzeptanz und Durchführbarkeit auch dem ökonomischen Prinzip genügen kann. Schließlich wurde die TAM im Zuge dieser Arbeit neben ihren positiven Wirkungen auch als zeitintensiv eingeschätzt, was in der Konsequenz zu dementsprechenden (Personal-) Kosten führt. Somit stellt sich daran anknüpfend die noch zu klärende Frage, ob durch eine erfolgreiche Wissenssicherung zusätzliche Erträge erzielt werden können bzw. Kosten im Unternehmen eingespart werden können. Dabei ist es wichtig, dass die zu investierenden Prozesskosten für das Wissensmanagement getragen werden können bzw. sogar diese

übersteigen und ein wirtschaftlicher Nutzen erzielt werden kann. Diese neu aufgeworfene Frage dient gleichzeitig als Grundlage für die im nachfolgenden Kapitel dargestellten Handlungsempfehlungen.

4.2 Handlungsempfehlungen

Auf Basis der in dieser Arbeit vorgestellten Erkenntnisse können zwei wesentliche Handlungsempfehlungen für das Unternehmen formuliert werden. Um das immer wichtiger werdende Thema der Wissenssicherung und -weitergabe zu fördern, empfiehlt sich die Implementierung eines ganzheitlichen Ansatzes des Wissensmanagements in dem Unternehmen. Diese Empfehlung wird jedoch von einer zweiten Handlungsempfehlung flankiert, in denen das Controlling des Unternehmens für sämtliche weitere Maßnahmen einzubeziehen ist. Die Opportunitäts- und Implementierungskosten, welche durch die nachfolgenden Vorschläge ausgelöst werden, sollten fachkundig abgeschätzt und mit den zu erwartenden Effizienzgewinnen aus den Optimierungsaktivitäten im Wissensmanagement des Unternehmens abgeglichen werden. In Summe müssen idealerweise sämtliche Bemühungen um ein verbessertes Wissensmanagement auch einen positiven Beitrag im Sinne der Unternehmenszahlen leisten. Dabei wäre vorausgesetzt, dass sich die zu berücksichtigenden Kosten und Erträge erfassen lassen.

An erster Stelle sollten aus operativer Sicht zunächst die Voraussetzungen zur Wissenssicherung geschaffen werden. Dabei wäre es von Vorteil, Ansätze zur Wissenssicherung zuerst lokal zu testen, um sie dann in einem zweiten Schritt global in dem Unternehmen einzuführen. Die Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Notwendigkeit und die Vorteile eines professionellen Wissensmanagements u.a. als Faktor zur Zukunftssicherung des Unternehmens sollte dabei im Mittelpunkt stehen und negative Haltungen ablösen. Ferner wäre es sinnvoll, mit anderen internationalen Standorten des kooperierenden Unternehmens in Kontakt zu treten und sich auszutauschen. Möglicherweise haben andere Standorte des Unternehmens bereits Ansätze für eine Wissenssicherung erarbeitet, diese aber noch nicht ausreichend kommuniziert.

Einher mit der internationalen Abfrage geht die Empfehlung, ein globales Team zusammenzustellen, das Konzepte und Vorgehensweisen für die langfristige Wissenssicherung herausarbeitet und umsetzt. Ergänzend zu dem Ziel, relevante Tätigkeiten zu analysieren, zu identifizieren und letztendlich das damit verbundene Wissen auf eine für das Unternehmen sinnvolle Art zu dokumentieren, sollten die Zuständigkeiten zur Wissensidentifikation und Wissenssicherung eindeutig geregelt sein. Dazu zählt auch das Mobilisieren von Ressourcen. Speziell bei der Wissenssicherung werden personelle Ressourcen und IT-Lösungen benötigt, die sich ausschließlich mit diesem Thema beschäftigen. Der Vorstand des Unternehmens bzw. die Vorgesetzten sollten die Akzeptanz der verschiedenen Methoden

und der generellen Wissenssicherung unterstützen und die Mitarbeiter motivieren, ihr Wissen sichern zu wollen. In diesem Zusammenhang scheint es sinnvoll, Schulungen für die Aufklärung über Wissensmanagement und den Umgang mit Wissenssicherung anzubieten. Zur Motivation könnten den Mitarbeitern Zeiten im Rahmen ihrer regulären Arbeitszeit für das Sichern von Wissen eingeräumt werden. Ferner sollten Anreizsysteme für die Mitarbeiter zur Wissenssicherung identifiziert und implementiert werden (vgl. ZAUNMÜLLER, 2005, S. 30 f.). Ein integriertes Managementsystem, das standortübergreifend als Kommunikations- und Organisationsplattform dient, wäre hierfür empfehlenswert.

Für den hier zu betrachtenden Bereich ist die TAM aktuell nur unter bestimmten Voraussetzungen zu empfehlen. Die Forschungsergebnisse des Fragebogens und der Reflexion zeigen, dass einer möglichen Einführung der TAM teilweise mit Skepsis, teilweise aber mit Interesse begegnet wird. Dabei ist die nachhaltige Verwendung von ausschlaggebender Bedeutung. Damit ist gemeint, dass für die fertigen TAP ein konkreter Prozess zur Ablage und zum Abrufen der Dokumente aufgestellt und eingeführt werden sollte. In dem Zuge ist es ebenfalls wichtig, dass der Prozess „gelebt“, also tatsächlich genutzt wird und die Dateien nicht nur abgelegt werden. Grundsätzlich sollte entstandenes Videomaterial zügig verarbeitet und zur Verfügung gestellt werden, um den Wissenstransfer zu beschleunigen und zu etablieren. Diese Bearbeitung der TAP erfordert Ressourcen, die die Grundlage für eine erfolgreiche Einführung und Nutzung der TAM bilden.

Im Fall einer Entscheidung für die Nutzung der TAM werden Experten für die jeweiligen Fachbereiche benötigt. Einerseits um ihr Wissen zu sichern, aber auch um die TAP bei Bedarf zu ergänzen und auf Richtigkeit zu überprüfen. Das bedeutet, dass weitere personelle Ressourcen für die Wissenssicherung zur Verfügung gestellt werden müssen. Der zunächst personelle Mehraufwand kann womöglich durch Effizienzsteigerungen (schnellere Wissensweitergabe) ausgeglichen werden. Dazu benötigt es allerdings weitere Forschung auf diesem Gebiet. Auf Grundlage der Befragungen und des durchgeführten Experiments sollten die TAP mit einem Stichwortverzeichnis ausgestattet werden. Als Folge daraus könnten die Metadaten schneller durchsucht und gezielter auf die richtigen Problemlösevideos zugegriffen werden. Das käme einer Steigerung der Effizienz gleich.

Unabhängig davon für welche Wissenssicherungsmethode sich entschieden wird, ist der damit verbundene Prozess zur Sicherung und Transfermöglichkeit von Expertenwissen ständig auf seine Aktualität zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen und zu erweitern.

5. Ausblick

Auf Basis dieser Erkenntnisse können für aufbauende Arbeiten folgende Fragen formuliert werden:

- Wie sieht das Interesse der Wissensweitergabe im gesamten Unternehmen bei dem kooperierenden Unternehmen aus?
- Wäre die TAM für andere Bereiche bei dem Kooperationsunternehmen von Vorteil?
- Wie hoch sind die Kosten für die Implementierung und Aufrechterhaltung des empfohlenen Wissensmanagementansatzes?

Ferner stellt der Einsatz von Brainscannern, welche Ströme zwischen den verschiedenen Hirnzellen im Gehirn messen, eine vielversprechende Methode aus dem Bereich der Neurowissenschaften dar und bietet einen vielversprechenden Ansatz, implizites sowie explizites Wissen abzubilden.

Literaturverzeichnis

Buber (2009)

Buber, R.: Denke-Laut-Protokolle. In: Buber, R., Holzmüller, H.: Qualitative Marktforschung–Konzepte–Methoden–Analysen. 2009. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Charbonnier-Voirin (2011)

Charbonnier-Voirin, A.: The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. In: Management, 14 (2), S.119-156. 2011. Zugriff am 28.3.20, von: <https://management-aims.com/index.php/mgmt/article/view/4058/9799>

Ericsson/Simon (1993)

Ericsson, K.A., Simon, H.A.: Protocol Analysis: Verbal Reports as Data. 1993. London: The MIT Press.

Graubner/Müller (O.D.)

Graubner, C., Müller, M.: Wissen dokumentieren und teilen – Kommunikation der Erfahrungen ausscheidender und wechselnder Wissensträger. Nürnberg: sciNOVIS GbR. Zugriff am: 1.5.20, von: https://www.wissensmanagement.net/fileadmin/whitepaper/scinovis_1_whitepaper.pdf.

Konrad (2010)

Konrad, K.: Lautes Denken. In: Mey, G., Mruck, K. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. 2010. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer.

Kroß/Lind (2001)

Kroß, A., Lind, F.: Einfluss des Vorwissens auf Intensität und Qualität des Selbsterklärens beim Lernen mit biologischen Beispielaufgaben. Unterrichtswissenschaft 1:5–25. 2001. Zugriff am: 28.6.20.
von: https://www.pedocs.de/volltexte/2013/7675/pdf/UnterWiss_2001_1_Kross_Lind_Einfluss_des_Vorwissens.pdf.

Mayring/Brunner (2007)

Mayring, P., Brunner, E.: Qualitative Inhaltsanalyse. In: Buber, R., Holzmüller, H.H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. 2007. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Nonaka/Takeuchi (1995)

Nonaka, I., Takeuchi, H.: The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. 1995. New York: Oxford University Press.

Nonaka/Takeuchi (1997)

Nonaka, I., Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens: wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. 1997. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Nonaka/Takeuchi (2012)

Nonaka, I., Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens: wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. 2012. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

North (2016)

North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung – Wissensmanagement gestalten. 6. aktualisierte und erweiterte Aufl. 2016. Wiesbaden. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Polanyi (1985)

Polanyi, M.: Implizites Wissen. 1985. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Romhardt (1998)

Romhardt, K.: Die Organisation aus der Wissensperspektive: Möglichkeiten und Grenzen der Intervention. 1998, S. 24-38. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Sandmann (2014)

Sandmann, A.: Lautes Denken- die Analyse von Denk-, Lern- und Problemlöseprozessen. In: Krüger, D., Parchmann, I., Schecker, H. (Hrsg.): Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung. 2014. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag. S. 179-188.

Simon/Newell (1970)

Simon, H.A., Newell, A.: Human Problem Solving: The State of the Theory in 1970. In: American Psychologist. 1970. Pennsylvania, Pittsburgh: Carnegie-Mellon University. S. 145-159.

Zaunmüller (2015)

Zaunmüller, H.: Anreizsysteme für das Wissensmanagement in KMU: Gestaltung von Anreizsystemen für die Wissensbereitstellung der Mitarbeiter. 2015. Wiesbaden. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.