

Wissensspirale: Von implizit zu explizit

Die Knowledge Creation Theory von Nonaka und deren zentrale Idee der Wissensspirale haben wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung des Wissensmanagement in den letzten Jahren genommen. Dieser wissens.blitz stellt die Grundlagen vor und fasst Konsequenzen für Organisationen zusammen.

Problem: Stilles Wissen

Das implizite Wissen der Mitarbeitenden ist eine wichtige Ressource einer Organisation. Implizites Wissen beschreibt Wissen über Handlungsabläufe, komplexe Aufgaben und Tätigkeiten sowie damit verbundene Fertigkeiten (vgl. wissens.blitz Nr. 3 zum Thema Handlungswissen). Es ist eng verknüpft mit den individuellen Erfahrungen eines Mitarbeitenden, und kann nur schwer in Datenbank und Wissensmanagement-Systemen gespeichert werden. Beispielsweise können erfahrene Autofahrer selbst in unübersichtlichen Verkehrssituationen ihr Fahrzeug sicher steuern. Es macht ihnen jedoch in der Regel Schwierigkeiten, das komplexe Zusammenspiel zwischen Gas geben, Kuppeln, Schalten, Blinken und dem vorausschauenden Beobachten des Verkehrs zu erklären. Implizites Wissen wird deshalb oft auch als *Stilles Wissen* bezeichnet.

Im Gegensatz zu explizitem Wissen ist implizites Wissen dem Träger oder der Trägerin des Wissens also nicht direkt zugänglich. Es kann nur schwer beschrieben werden. Eine zentrale Aufgabe von Wissensmanagement ist es deshalb, das implizite Wissen der Mitarbeitenden für andere zugänglich zu machen.

Die Wissensspirale

Die Knowledge Creation Theory von Nonaka beschreibt die Weiterentwicklung von Wissen als Wissensspirale:

1.) Sozialisation: Durch Beobachten und Nachahmen wird Wissen in der Arbeitssituation auf Basis gemeinsamer Erfahrungen weitergegeben. Hier bleibt implizites Wissen also implizit.

2.) Externalisierung: Durch das Beschreiben des eigenen impliziten Wissens wird der Kern des Wissens „herauskristallisiert“. Hier wird implizites Wissen explizit gemacht und kann mit anderen geteilt werden.

3.) Kombination: Durch die Kombination von explizit vorhandenem Wissen zu neuen komplexeren und systematischeren Wissensstrukturen entsteht neues Wissen. Hier wird explizites Wissen zu neuem Wissen kombiniert.

4.) Internalisierung: Explizites Wissen verteilt sich in der Organisation, in dem es von den einzelnen Individuen „verinnerlicht“ und angewendet wird. Grundlage dafür können Trainings- und Ausbildungsprogramme sein, oder „Learning by doing“. Hier wird explizites Wissen wieder zu implizitem Wissen.

Das „spiralförmige“ Aufeinanderfolgen der vier Prozesse verdeutlicht dabei, dass es zu einer ständigen Weiterentwicklung des Wissens kommt. Auch wenn das Wissen zunächst nur von Individuen kreiert werden kann, findet durch die ständige Interaktion von explizitem und implizitem Wissen eine Weiterentwicklung des

Wissens auch auf organisationaler Ebene statt. Die Organisation wird zur *lernenden Organisation*.

Konsequenzen für Organisationen

Nonaka beschreibt den Kontext, in dem Wissen geteilt, kreiert und angewendet wird als wesentlichen Erfolgsfaktor. Im Mittelpunkt steht die Interaktion zwischen den einzelnen Mitgliedern einer *Community of Practice*. Wissen kann nicht top-down vom Management gesteuert werden, sondern erfordert partizipative und verteilte Führung. Ein Unternehmen muss die Rahmenbedingungen bereitstellen und eine wissensbezogene Community etablieren.

Individuelle und direkte Interaktion im Arbeitskontext zwischen den Mitarbeitenden ermöglichen. Grundlage dafür ist gegenseitiges Vertrauen und Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen.

Gezielt Rahmen schaffen, in dem der Austausch von Wissen möglich ist. Grundlage dafür ist die gezielte Auswahl von Individuen mit spezifischem Wissen und Fähigkeiten, die ihr Wissen, z.B. im Rahmen eines regelmäßigen Treffens, im Dialog weiterentwickeln.

Kooperative Informationstechnologie zum unternehmensweiten Austausch von Wissen einsetzen. Benutzerfreundliche Informationstechnologie ist für ein schnelles Bereitstellen und Austauschen von explizitem Wissen im gesamten Unternehmen notwendig.

Dem Einzelnen Raum für individuelles Lernen und Reflexion geben.

Das in Handreichungen oder Trainingsprogrammen bereitgestelltes Wissen muss in eigenes Handeln integriert werden. Dafür sind ausreichende zeitliche und organisationale Freiräume wichtig.

Fazit: Interaktion statt Management

Organisationales Lernen wird in der Knowledge Creation Theory als eine dynamische Interaktion zwischen den Mitgliedern einer Organisation beschrieben. Es gibt keine klaren Unternehmensgrenzen, auch Kunden, Partner und der Markt sind miteingebunden. Im Mittelpunkt steht nicht das Management von Wissen, sondern das *Schaffen von Interaktionsmöglichkeiten*, die den Austausch, die Weiterentwicklung und Anwendung von Wissen ermöglichen.



Dr. Johannes Moskaliuk

schreibt auf wissensblitze.de zu den Themen Social Software, Lernen und Wissenspsychologie. Ein Forschungsschwerpunkt ist der technologieunterstützte Austausch von Handlungswissen.