

# Voraussetzungen des Wissensmanagements aus psychologischer Sicht

Karin S. Moser, Dorothea Schaffner

Universität Zürich  
Psychologisches Institut  
Sozialpsychologie I  
Plattenstrasse 14  
CH-8032 Zürich  
Tel. +41 (0)1 634 45 82, Fax: +41 (0)1 634 49 31  
kmoser@sozpsy.unizh.ch

## 1. Wissenskoooperation als Grundlage des Wissensmanagements

Wissensmanagement ist für ein erfolgreiches wirtschaftliches Handeln von zentraler Bedeutung. Dabei spielen nicht nur die organisatorischen Strukturen und informationstechnologischen Hilfsmittel eine wichtige Rolle, sondern vor allem die Bereitschaft und Motivation der Mitarbeitenden, zur Wissensidentifikation beizutragen, ihr Wissen darzustellen, gemeinsam neues Wissen zu generieren oder zu beschaffen. Diese Bereitschaft zur Kooperation ist die Grundvoraussetzung für jedes erfolgreiche Wissensmanagement, denn ohne Kooperation der Mitarbeitenden ist jede Wissensstrategie wertlos und nützen auch die besten IT-Tools nichts.

Wissenskoooperation kann definiert werden als die Bereitschaft und das Ausmass, in dem die Mitarbeitenden das eigene Wissen in den Arbeitsprozess einbringen und sich gegenseitig mit dem eigenen Wissen unterstützen, auch wenn kein direkter und unmittelbarer persönlicher Nutzen ersichtlich ist [Mo02, S. 98].

Wissenskoooperation kann als vertikale Achse im Wissensmanagement betrachtet werden, die auf alle übrigen Wissensmanagementprozesse Einfluss nimmt beziehungsweise deren Voraussetzung ist. Wissenskoooperation gehört damit zu den zentralen Handlungsfeldern im Wissensmanagement [CMW02] [Mo02].

## 2. Das Monitoring der aktuellen Wissenskooperation mit dem WiKo-Fragebogen

Derzeit gibt es keine standardisierten Instrumente, die ein systematisches Monitoring der Wissenskooperation für ein ganzes Unternehmen erlauben würden. Mit dem WiKo-Fragebogen wurde ein Instrument zur Erhebung der aktuellen Wissenskooperation in Unternehmen entwickelt [MHS02], das alle zentralen Aspekte der Wissenskooperation berücksichtigt. Damit lassen sich sowohl verschiedene Unternehmen in Bezug auf die aktuelle Wissenskooperation vergleichen als auch der Erfolg der Massnahmen zur Verbesserung der Wissenskooperation durch ein wiederholtes Monitoring messen. Dem Fragebogen zur Wissenskooperation liegt das von Moser entwickelte Modell der Wissenskooperation zugrunde (siehe Abb. 1). In die Konzeption des Modells flossen die Erkenntnisse arbeits- und sozialpsychologischer Untersuchungen zu Determinanten kooperativen Verhaltens in Organisationen ein [BM93] [Ha98] [Sp96] [SN98].

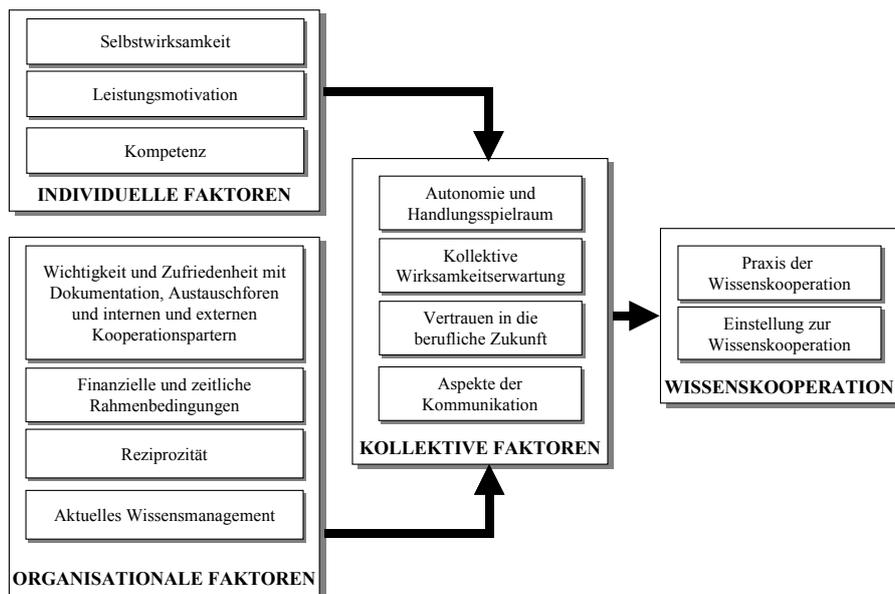


Abbildung 1: Das Modell der Wissenskooperation [Mo02, S. 105]

### Organisationale Voraussetzungen

Organisationale Voraussetzungen der Wissenskooperation bilden die Nutzung und Bewertung der in einem Unternehmen vorhandenen *Dokumentationssysteme* (Datenbanken, Berichte usw.), *Austauschmöglichkeiten* (zum Beispiel Sitzungen, Mitarbeiterinformationen, Kaffeepausen usw.) sowie alle *internen* und *externen Kooperationspartner* (Kollegen, Vorgesetzte, Kunden usw.).

Bewertet werden die Wichtigkeit und Zufriedenheit in Bezug auf den Wissensaustausch. Weitere zentrale organisationale Voraussetzungen sind die *finanziellen und zeitlichen Rahmenbedingungen* und das Ausmass der *Reziprozität* in einem Unternehmen. Reziprozität bezeichnet die eingeschätzte Wahrscheinlichkeit beziehungsweise der Glaube, dass die eigene Bereitschaft zum Austausch von Wissen von den Arbeitskollegen und Vorgesetzten ihrerseits erwidert und geschätzt wird, und sich damit ‚lohnt‘. Hinzukommt die Bewertung des aktuell im Unternehmen praktizierten Wissensmanagements, wie zum Beispiel die Glaubwürdigkeit der Geschäftsleitung und die Klarheit der *Wissensmanagementstrategien und -ziele*.

### **Individuelle Voraussetzungen**

Zu den individuellen Voraussetzungen gehören die *Leistungsmotivation*, die selbsteingeschätzte *Kompetenz* im Umgang mit Wissen und die *arbeitsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung* [Ba97]. Mit der Selbstwirksamkeitserwartung wird das Ausmass bezeichnet, in dem jemand überzeugt ist, auch unter schwierigen Bedingungen und in unerwarteten Arbeitssituationen mit der eigenen Handlung zum Erfolg zu gelangen.

### **Kollektive Voraussetzungen**

An der Schnittstelle zwischen Organisation und Individuum stehen die kollektiven Faktoren. Zu den kollektiven Faktoren gehören das *Vertrauen in die berufliche Zukunft*, das Ausmass an *Autonomie und Handlungsspielraum*, das ein Betrieb seinen Mitarbeitenden einräumt, die *Kommunikationsqualität* und die *kollektive Wirksamkeitserwartung*. Die kollektive Wirksamkeitserwartung wird definiert als das Ausmass, in dem die Mitglieder eines Kollektivs der Überzeugung sind, dass sie dank kollektiver Leistungsfähigkeit und Anstrengung fähig sind, auch unter schwierigen Bedingungen und in unerwarteten Situationen sehr gute Leistungen zu erbringen [ED97] [Sh90].

### **Erfahrungen mit dem Monitoring der Wissenskooperation**

Der Einsatz des WiKo-Fragebogens in einem mittelständischen Schweizer Industrieunternehmen im Rahmen einer Längsschnittuntersuchung ergab ein differenziertes Bild der aktuellen Wissenskooperation [Mo02]: Bei der Analyse zeigte sich unter anderem, welche Dokumentationssysteme kaum genutzt wurden und viel zu wenigen Mitarbeitenden überhaupt bekannt waren, zwischen welchen Kooperationspartnern massive Barrieren bestanden, welche Gruppen im Unternehmen am meisten beziehungsweise am wenigsten Vertrauen in ihre berufliche Zukunft hatten, und wie gross die Bereitschaft zur Kooperation war.

Mit der Analyse der Längsschnittdaten konnte zudem aufgezeigt werden, dass es dank geeigneter Massnahmen möglich war, Kooperationsbarrieren zwischen Gruppen und Abteilungen abzubauen. Insgesamt unterstützten die empirischen Daten das Modell der Wissenskoooperation und zeigten auf, wie in einem spezifischen Unternehmen organisationale, individuelle und kollektive Voraussetzungen der Wissenskoooperation zusammenwirken.

### 3. Diskussion

Mit diesen Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass die angemessene Berücksichtigung der Wissenskoooperation für ein erfolgreiches und vor allem auch langfristig wirksames Wissensmanagement zentral ist. Wissensmanagement darf nicht einfach als Aufgabe des Human Resource Managements oder als IT-Problem definiert werden, auch wenn beide wichtige, wenn auch nicht hinreichende Voraussetzungen für ein erfolgreiches Wissensmanagement sind. Nachhaltiges Wissensmanagement hat immer und in jeder Phase von der Implementierung bis zur Konsolidierung die Fähigkeit und die Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Wissenskoooperation zur Voraussetzung und betrifft deshalb das Unternehmen und seine Prozesse als Ganzes.

### Literaturverzeichnis

- [Ba97] Bandura, A.: Self-efficacy: The exercise of control. Freeman, New York, 1997.
- [BM93] Bierhoff, H. W., & Müller, G. F.: Kooperation in Organisationen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1993; 37(2), S. 42-51.
- [CMW02] Clases, C., Moser, K. S., & Wehner, T.: Sulzer Innotec AG: Nachhaltige betriebliche Verankerung von Wissensmanagement. In (Wehner, T., Hrsg.): Wissensmanagement-Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. vdf Hochschulverlag, Zürich, 2002; S. 207-227.
- [ED97] Eby, L. T., & Dobbins, T. H.: Collectivistic orientation in teams: an individual and group-level analysis. Journal of Organizational Behavior, 1997, (18), 275-295.
- [Ha98] Hacker, W.: Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Hans Huber, Bern, 1998.
- [Mo02] Moser, K. S.: Wissenskoooperation: Die Grundlage der Wissensmanagement-Praxis. In (Wehner, T., Hrsg.): Wissensmanagement - Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. vdf Hochschulverlag, Zürich, 2002; S. 97-113.
- [MHS02] Moser, K. S., Heinle, M., & Schaffner, D.: Der WiKo-Fragebogen zur wissensorientierten Zusammenarbeit. Universität Zürich, Sozialpsychologie I, Zürich, 2002.
- [Sh90] Shamir, B.: Calculations, values, and identities: The sources of collectivistic work motivation. Human Relations, 1990, 43(4), 313-332.
- [Sp96] Spiess, E.: Kooperatives Handeln in Organisationen. München, 1996.
- [SN98] Spiess, E., & Nerdinger, F. W. (Hrsg.): Kooperation in Unternehmen. Rainer Hampp, München, 1998.