



# Herausragende Masterarbeiten

Autor\*in

Ingo Gewalt

Studiengang

Organisationsentwicklung, M.A.

Masterarbeitstitel

„Sticky Knowledge“ - Wie dem Klebe-Effekt von  
Wissen entgegnet werden kann

R  
TU  
P

Distance and Independent  
Studies Center  
DISC

Für Hedda Margit, Leoni, Marie und Laura.

## Inhaltsverzeichnis

---

Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
<b>1. Einleitung</b>	1
1.1. Problemstellung	2
1.2. Zielsetzung	3
<b>2. Theoretische Grundlagen</b>	4
2.1. Begriffsdefinition Wissen	5
2.1.1. explizites u. implizites Wissen	9
2.1.2. organisationales u. individuelles Wissen	9
2.2. Abgrenzung Wissen – Kompetenz	10
<b>3. Wissensmanagement</b>	12
3.1. Begriffsdefinition	13
3.2. Modelle des Wissensmanagements	14
3.2.1. SECI-Modell + Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi	14
3.2.2. Bausteine des Wissensmanagements von Probst, Raub und Romhardt	16
3.2.3. Münchener Modell; Reinmann-Rothmeier, Mandl & Erlach	16
3.2.4. Modell des „Organisational Memory“, Walsh und Ungson	19
3.3. Barrieren des Wissensmanagements auf Ebene des Individuums	20
3.4. Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements	21
<b>4. Wissenstransfer</b>	22
4.1. elektronische Netze	24
4.2. Regeln und Routinen	25
4.3. Organisatorische Parallelstrukturen	26
4.4. Organisationsübergreifende Netzwerke	26
<b>5. Sticky Knowledge</b>	28
5.1. Begriffsdefinition	28
5.2. (Aus)Wirkungen von klebrigem Wissen	31
5.3. Methoden zur Verringerung des Klebeeffektes	36
5.3.1. Quellen des Sticky Knowledges	39

Inhaltsverzeichnis	I
5.3.2. Technokratische Möglichkeiten.....	42
5.3.2.1. IKT-Struktur.....	43
5.3.2.2. Wissensplattformen.....	44
5.3.3. Ganzheitliche Methoden & Ansätze.....	47
5.4. Handlungsempfehlungen.....	50
<b>6. Schussbetrachtungen.....</b>	<b>52</b>
Literaturverzeichnis	IV
Quellenverzeichnis	V
Eigenständigkeitserklärung	VI

## Abbildungsverzeichnis

---

<b>Abb. 1:</b>	Daten - Informationen - Wissen	7
<b>Abb. 2:</b>	Wissenstreppe nach North	11
<b>Abb. 3:</b>	SECI-Modell & Wissensspirale nach Nonaka & Takeuchi	15
<b>Abb. 4:</b>	Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al.	16
<b>Abb. 5:</b>	Münchener Modell des WM (Reinmann-Rothmeier et al.)	17
<b>Abb. 6:</b>	Modell des „Organisational Memory“ nach Walsh & Ungson	20
<b>Abb. 7:</b>	Initiatoren der Einführung eines WM-Systems nach Bereichen	25
<b>Abb. 8:</b>	Koordinatoren des WM-Systems nach Bereichen	25
<b>Abb. 9:</b>	Expertennetzwerk (Beispiel)	27
<b>Abb. 10:</b>	Produktivitätseinsparungen durch verbesserten Wissensaustausch	33
<b>Abb. 11:</b>	Produktivitätseinsparungen durch verbessertes Onboarding	33
<b>Abb. 12:</b>	Ungeteiltes Wissen frustriert Mitarbeitende	34
<b>Abb. 13:</b>	Mitarbeitende favorisieren die Wissensbewahrung	36
<b>Abb. 14:</b>	Familie (als Organisationseinheit, synonym zum Team)	37
<b>Abb. 15:</b>	Medienevolution 1609-2000 nach Merten	42
<b>Abb. 16:</b>	FAIR-Prinzipien	43
<b>Abb. 17</b>	Todesspirale einer elektronischen Wissensplattform	46

## Abkürzungsverzeichnis

---

AR	Augmented Reality (erweiterte Realität, computergestützt)
bspw.	beispielsweise
c.a.	circa
EDV	elektronische Datenverarbeitung
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
inkl.	inklusiv
KI	künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
m.E.	meines Erachtens
OE	Organisationsentwicklung
resp.	respektive
s.g.	sogenannt, sogenannte, sogenannter
SECI	Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung
SMEs	subject matter experts (Fachexperten)
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
u/o	und, oder
v.a.D.	vor allen Dingen
WM	Wissensmanagement
z.T.	zum Teil

## 1. Einleitung

*„Das Wissen steckt vor allem in den Köpfen unserer Mitarbeiter.  
Deshalb ermutigen wir sie, ihr Wissen aufzuzeichnen und zu teilen.“*

Diese Worte werden dem ehemaligen Manager und Aufsichtsratsvorsitzenden der Siemens AG, Heinrich von Pierer zugeschrieben (vgl. wirtschaftszitate.de), und sind wohl in den späten 1970-er Jahren geprägt wurden. Mit Ende der s.g. Wirtschaftswunderjahre, die bis ca. Mitte der siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts anhielten, wurden sowohl der Wettbewerbs- als auch der Innovationsdruck auf sämtliche Organisationen, vorweg Organisationen mit Gewinnerzeugungsabsicht, größer. Von Pierer erkannte mutmaßlich, und selbstredend nicht als einziger, dass Wissen von Mitarbeitenden eine immaterielle Ressource im Bestreben nach Produktivität und Stabilität, aber auch im Bestreben nach Wettbewerbsvorteilen und Exploration darstellt. In seiner Artikulationsweise offenbart von Pierer m.E. einerseits, dass er erkannte, dass ein großer und umfangreicher Wissensschatz implizit, also in den jeweiligen Individuen, nicht bloß vorhanden ist, sondern auch gesichert werden sollte. Aus meiner Sicht lässt sich in von Pierers Zitat eine gewisse organisationale, resp. prozessuale Hilflosigkeit erkennen, indem er die Art und Weise der Wissensverteilung in die Verantwortung der Mitarbeitenden legte.

Auch in anderen Wirtschaftsnationen wurde zunehmend erkannt, dass Wissen als Solches einen erheblichen Wettbewerbsvorteil darstellt. So haben bspw. Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi erstmalig 1995 konstatiert, dass Wissen als die einzig sichere Quelle für dauerhafte Wettbewerbsvorteile anzusehen sei, und führten dementsprechend die nachweislichen Unternehmenserfolge japanischer Organisationen auf die Schaffung von Unternehmenswissen zurück (vgl. Nonaka, I., Takeuchi, H., 2012, S.17).

Der weltweit bekannte Aphorismus „Wissen ist Macht“ unterstreicht letztlich die außerordentliche Bedeutung von Wissen im Allgemeinen. Das Original „for knowledge itself is power“ aus dem Jahr 1598 des englischen Philosophen und Wissenschaftlers Francis Bacon (vgl. 1000 Zitate.de) erfuhr im Laufe der Jahrhunderte so manche Adaptionen, blieb aber im Kern, sowie dem Sinn entsprechend gleich.

Mit diesen wenigen Ausführungen konnte ich verdeutlichen, dass dem Wissen in Organisationen schon immer ein hoher Stellenwert zuteilwurde. Wissen als Solches muss nicht bloß erkannt, sondern auch "gehoben", verteilt und gesichert werden. In der vorliegenden Arbeit werde ich mich fokussiert mit dem Sichern von Wissen auseinandersetzen, und darstellen, wie schwer es Organisationen zu fallen scheint, implizites Wissen,

also das Wissen eines Individuums, in der Organisation zu halten. Das Hauptaugenmerk meiner Arbeit liegt also auf dem s.g. Klebeeffekt von Wissen, zeitgemäß als „Sticky Knowledge“ bezeichnet.

### **1.1. Problemstellung**

Nicht zuletzt die weltweit öffentlichen Meldungen und -teilweise sachfremden- Diskussionen zum Ausscheiden von Mitarbeitenden mit (sehr) hoher fachlicher Kompetenz, resp. fachlicher Expertise, den s.g. ‚High Potentials‘, oder ‚Knowledge Carriers‘ und ‚SMEs‘ beim Mikroblogging-Dienst Twitter Inc. oder bei der Google LLC haben mich darin bestärkt, meine Masterthesis dem übergeordneten Thema ‚Wissensmanagement‘ zu widmen. Innerhalb der Twitter Inc. ging mit dem Ausscheiden dieser Menschen immenses Wissen verloren. In unzähligen Medien wurde dargestellt, welche katastrophalen Auswirkungen zu beobachten gewesen seien. Beispielsweise wurde vom Totalausfall einer Software zum Löschen von urheberrechtlich geschütztem Material im November 2022 berichtet. Im konkreten Fall war festzustellen, dass Endverbraucher („User“) aufgrund einer temporären Sicherheitslücke über mehrere Tage hinweg dazu in der Lage waren, Spielfilme in voller Länge auf der Plattform hochzuladen. Hiermit wurde sowohl gegen das Urheberrecht als auch gegen unternehmenseigene Richtlinien verstoßen. Nach Vorgabe dürfen die bei Twitter eingestellten Videos eine Länge von knapp drei Minuten nicht überschreiten (vgl. twitter.com). Die, für die entsprechende Software zuständigen Mitarbeiter\*innen waren zu diesem Zeitpunkt bereits aus dem Unternehmen ausgeschieden. In einer Endkonsequenz musste Twitter erleben, dass unzählige User in öffentlichkeitswirksamer Manier damit drohten, ihren Dienstleister verlassen zu wollen oder bereits verlassen haben. Die Twitter Inc. soll hier als plakatives Beispiel dienen, zu verdeutlichen, wie essenziell es für Organisationen ist, Wissen nicht nur zu generieren, sondern es in sämtlichen Bereichen einer Organisation zu etablieren und v.a.D. zu bewahren.

In der Theorie wird schon lange davon ausgegangen, dass Organisationen, welche Mängel in der Qualität ihrer Produkte, Dienstleistungen oder des Kundenservices aufweisen, nicht dauerhaft wettbewerbsfähig sind. Die Theorie wird mittlerweile durch die zu beobachtende Praxis, bzw. Realität bestätigt (vgl. Probst, G., et al., 2006, S.145). Wissensverteilung innerhalb der Organisation beeinflusst die Qualität im Leistungserstellungsprozess positiv. Auch auf das Attribut Zeit hat Wissen einen wesentlichen Einfluss. Der Faktor Zeit gewinnt -allgemein gehalten- immer stärker an Bedeutung. Hintergründe sind



bspw. die Globalisierung, durch die sich der internationale Wettbewerb verschärft, sowie weitere s.g. Megatrends, wie die Digitalisierung, der demografische Wandel, und die veränderten Arbeitswelten (Stichwort: VUCA-Welt). Vor allem in Organisationen mit Gewinnerzeugungsabsicht herrscht heutzutage häufig das unternehmerische Denken vor, man müsse die Organisation "verschlanken" oder "verjüngen", was sich in -durchaus berechtigten- Lean Management- oder Lean Production-Ansätzen widerspiegelt. Oftmals geht während solcher Prozessen parallel ein Auslagern verschiedener Bereiche der Organisation einher. Dementsprechend wird auch Wissen ausgelagert. Auch Reorganisationsprozesse, in denen das s.g. Outsourcing nicht vorgesehen ist, führen zu Wissensverlusten der Organisation (vgl. Probst, G., et al., 2006, S.189). Mitarbeitende werden in veränderten oder angepassten Bereichen eingesetzt, in denen anderes, bzw. neues Wissen notwendig wird, und im Umkehrschluss vorhandenes Wissen verloren gehen kann. Im Worstcase wehren sich Mitarbeitende gegen den Wandel, und verlassen bereitwillig die Organisation. „Viele Unternehmen mussten inzwischen zu der Erkenntnis gelangen, dass [...] wertvolles Know-how das Unternehmen verlassen hat, welches schon nach kurzer Zeit über teure externe Beraterhonorare zurückgekauft werden musste.“ (ebd., S.189, 190)

Kommt es zu Schwierigkeiten bei unternehmensinternen Prozessen, liegen die Ursachen oftmals weniger an einer mangelnden fachlichen Kompetenz, resp. am fehlenden Wissen der Mitarbeitenden, sondern vielmehr an Koordinationsproblemen und damit verbunden dem unzureichenden Austausch des vorhandenen Wissens.

Es kann also als festgestellt gelten, dass sich Organisationen sowohl mit dem Aufbau von Unternehmenswissen als auch mit der Erweiterung, Anpassung, Nutzung, sowie der Sicherung von Wissen befassen müssen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, resp. sich dahin zu entwickeln.

## **1.2. Zielstellung**

Ich werde versuchen, darzustellen, was Sticky Knowledge ganz konkret bedeutet, und fokussiert, wie das auf der Ebene des Individuums aussieht. Etablierte Definitionen von „klebrigem Wissen“ fehlen noch. Ziel ist es, aufzuzeigen, an welchen verschiedenen Formen des Wissens Individuen festhalten, sowie welche konkreten Gründe hierfür festzustellen sind. Selbstredend sind Organisationen und die in ihnen aktiven Individuen

nicht voneinander loszulösen (Stichwort: sozioökonomisches System). „Die nachhaltige Entwicklung individueller Ressourcen in der Arbeit ist eines der Fundamente der sozialen Entwicklung und des Erhalts der ganzen Gesellschaft.“ (Zink, K. et al., 2018, S.125) Gesellschaft meint hier Organisation, und Wissen stellt eine essenzielle Ressource dar.

Mit meiner Masterarbeit verfolge ich weiterhin das Grobziel, zu verdeutlichen, dass das Wissensmanagement, insbesondere das Bewahren von Wissen sowohl ganzheitlich als auch als Aufgabe der Führung betrachtet werden sollte. Im Speziellen möchte ich darstellen, wie dem individuellen „Sticky Knowledge“ entgegengewirkt werden kann. Im Fokus meiner Masterthesis steht das Individuum in der Rolle eines Wissensträgers.

## **2. Theoretische Grundlagen**

Es mag fast wie eine fundamentale Frage anmuten, wenn man sich damit auseinandersetzt, was Wissen ganz genau ist. Wissen ist von größter Bedeutung für die Menschheit und hat in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen intensive Forschung und Diskussionen hervorgerufen. Wissen kann als der Zustand des Besitzens und Verstehens von Informationen, Fakten, Prinzipien und Konzepten verstanden werden. Es ist das Resultat eines kognitiven Prozesses, der den Erwerb, die Verarbeitung und die Anwendung von Informationen beinhaltet. Wissen ermöglicht es uns, Bedeutung zu verstehen, Zusammenhänge herzustellen, Probleme zu lösen und angemessen zu handeln. Im Kontext der Organisationsentwicklung sollte m.E. immer berücksichtigt sein, dass Wissen nicht ausschließlich aufgrund von Überzeugungen definiert werden darf. Entscheidend ist es, dass die Informationsverarbeitungsmethoden zur Wissensgewinnung verlässlich, sowie vertrauenswürdig sind. Gerade vor dem Hintergrund der OE kommt der Aspekt der Anwendbarkeit von Wissen zum Tragen. Es geht also darum, dass Wissen nicht nur theoretisches Verständnis sein sollte, sondern auch die Fähigkeit beinhaltet, dieses Wissen in der Praxis anzuwenden und effektiv zu nutzen. Im *„Bauplan der verstehenden Organisationsentwicklung“* kommen dem Wissen wenigstens drei von neun Feldern mit ihren jeweiligen, eigenen Dimensionen zu (vgl. Erhardt, U. & Elbe, M., 2018, S.14).

Es ist m.E. wichtig, stets zu berücksichtigen, dass sich Wissen in Organisationen in Form eines dynamischen Prozesses abbildet, und sich im Laufe der Zeit weiterentwickeln kann. Neue Informationen, wissenschaftliche Entdeckungen und kritische Reflexion

können dazu führen, dass bestehendes Wissen erweitert, revidiert oder sogar verworfen wird. Aber auch veränderte interne wie externe Rahmenbedingungen wirken hierauf ein.

## 2.1. Begriffsdefinition Wissen

Zunächst sollte festgestellt sein, dass sich eine einheitliche, und für alle wissenschaftlichen Disziplinen gleichermaßen gültige Definition nicht finden lässt. Zum überwiegenden Teil hängt dieser Umstand damit zusammen, dass Wissen stets aus unterschiedlicher Betrachtungsweise heraus erläutert wird. Die s.g. Blickrichtung, sowie der jeweilige Kontext spielen hierbei maßgebliche Rollen. Somit haben die verschiedenen Definitionsansätze zum Wissen auch ihre Berechtigung des Daseins. Nach meiner Betrachtung werden die Interpretationen und Erläuterungen von Wissen kontinuierliche Forschungsgebiete bleiben. Dennoch gibt es zahlreiche konsistente Erläuterungen zu Wissen. Für die vorliegende Arbeit begrenze ich mich auf die Definitionsansätze, die m.E. für die OE von herausragender, bzw. zielorientierter Bedeutung sind.

Wissen ist demnach:

- a) „... die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Wissen entsteht als individueller Prozess in einem spezifischen Kontext und manifestiert sich in Handlungen.“ (Probst, G., et al., 2006, S.22)
- b) „... alles, was ein Akteur zur Erzeugung von Handlungen, Verhalten und Lösungen verwendet: Kenntnisse, Meinungen, praktische Regeln und Techniken, Patentrezepte, Weltbilder, aber auch Bräuche, Mythen und Aberglaube.“ (Preissler, H., et al., 1997, S.2)
- c) „... das Resultat verarbeiteter Informationen. Zum Wissen gehören Kenntnisse, Meinungen, Auffassungen, Bewertungen und Ziele.“ (Kraak, B., 1991, S.12)
- d) „... eine auf Erfahrung gegründete kommunikativ konstruierte und bestätigte Praxis.“ (Schiersmann, C., Thiel, H.-U., 2011, S.345)

Es wird erkennbar, dass Wissen noch (z.T. leicht) differenziert erläutert wird. Um Wissen einmal mit einem, nicht ganz so ernst gemeinten, bzw. humorvolleren Blick darzustellen, möchte ich den italienischen Schriftsteller Alberto Moravia nicht unerwähnt lassen:

„Heutzutage besteht Wissen hauptsächlich in der Kenntnis der besten Nachschlagewerke.“ (Moravia, A., vgl. 1000 Zitate.de)

Obgleich der zuvor genannte Aphorismus möglicherweise zum Schmunzeln anregt, so stecken doch zwei essenzielle Aspekte für die weitere Betrachtung darin:

- 1) Der durchschnittliche Mensch ist geneigt, eigene Anstrengungen und Arbeit zu vermeiden. Gemeint ist hier die ‚Theorie X‘ des Menschenbildes nach McGregor (vgl. McGregor 1979, zitiert nach Elbe, M., 2018, S.119).
- 2) Wissen beginnt mit der Auswahl der (richtigen) Informationen. In Moravias Zitat ist das die Kenntnis der/des besten Nachschlagewerke(s).

Doch wie entstehen Informationen? Die Grundlage hierfür sind Fakten, bzw. Daten. Die Unterscheidung zwischen Daten und Informationen ist ein grundlegendes Konzept, das in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, insbesondere in der Informatik, aber eben auch in den Sozialwissenschaften und der OE etabliert ist.

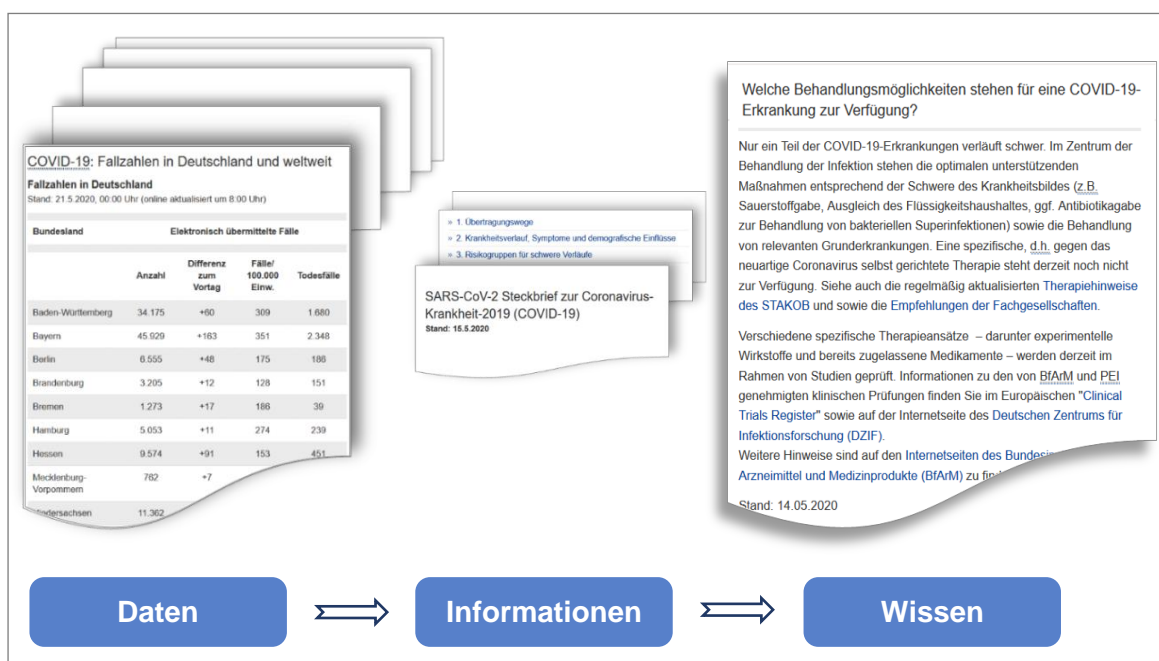
Daten können als rohe, unstrukturierte Fakten oder Beobachtungen betrachtet werden, die normalerweise in Form von unverarbeiteten Texten vorliegen. Daten treten in ihrer ursprünglichen Form als einzelne Zeichen auf, sind oft unverständlich und haben keine konkrete Bedeutung oder Relevanz. Sie müssen interpretiert und verarbeitet werden, um einen Mehrwert zu generieren.

Informationen hingegen entstehen, wenn Daten in einen Kontext gestellt, organisiert, und interpretiert werden. Informationen vermitteln Bedeutung und verfügen über eine Relevanz für einen bestimmten Zweck oder Kontext. Sie sind das Ergebnis des Prozesses der Verarbeitung von Daten, bei dem Muster oder Zusammenhänge erkannt werden.

Eine einfache Analogie, um den Unterschied zu verdeutlichen, ist folgende: Daten sind wie einzelne Puzzleteile, während Informationen das fertige Puzzle darstellen. Die Daten sind einzelne Stücke, die an sich keine klare Struktur oder Bedeutung haben. Erst wenn sie zusammengefügt werden, entsteht ein Bild, das Informationen enthält.

Um aus Daten Informationen zu generieren, ist Kontext von entscheidender Bedeutung. Der Kontext bezieht sich auf den Hintergrund, die Zielsetzung oder den Anwendungsfall, in dem die Daten interpretiert werden. Der gleiche Satz von Daten kann in verschiedenen Kontexten unterschiedliche Informationen liefern. Gut zu beobachten ist dieser Sachverhalt bei (statistischen) Daten-Erhebungen und den dazugehörigen Analysen. In wissenschaftlicher Arbeit bieten sich, je nach Kontext und Datenlage, unterschiedliche Arten der Analyse, also der Informationsgewinnung an. Welche Analysen abgeleitet werden können, hängt von den Hypothesen ab, die geprüft werden sollen. Die Hypothesen sollten stets vor der statistischen Analyse festgeschrieben werden (vgl. Uni Leipzig).

In einem Beispiel grafisch dargestellt, entsteht Wissen wie folgt:



**Abb. 1:** Darstellung der Zusammenhänge zwischen Daten, Informationen und Wissen  
Quelle: Robert-Koch-Institut, in eigener Darstellung (vgl. Robert-Koch-Institut)

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Erlangen von Wissen ist die Qualität der Daten und Informationen. Datenqualität bezieht sich auf die Genauigkeit, Vollständigkeit, Konsistenz und Relevanz der Daten, während Informationsqualität die Güte, Verständlichkeit und Nützlichkeit der Informationen beschreibt. Die Datenqualität beeinflusst direkt die Informationsqualität, da ungenaue oder unvollständige Daten zu fehlerhaften oder irreführenden Informationen führen können.

In der seit Beginn der 2020-er Jahre zu beobachtenden Entwicklung und Ausbreitung von "Fakenews" wird dieser essenzielle Sachverhalt deutlich. Ganze Kommunikations- und Wissens-Agenturen, sowie Nachrichten-Sender und -Portale haben daher einen s.g.

Daten-Check eingeführt, mit dem der Wahrheitsgehalt aktueller Nachrichten geprüft wird. Auch soziale Netzwerke kennzeichnen mittlerweile Falschmeldungen mit diversen Hinweisen. Zusätzlich bieten verschiedene Webseiten die Möglichkeit, Nachrichten auf ihren Wahrheitsgehalt, bzw. ihre Richtigkeit zu prüfen (vgl. swrfernsehen.de).

Die sachliche Richtigkeit von Wissen wird somit bereits bei der entsprechenden Auswahl der Informationen festgelegt. Je fundierter die Datenquellen sind, umso höher ist die sachliche Richtigkeit des Wissens. Wissen mit Sinnhaftigkeit und als Grundlage für Handlungen verstanden, kann nur dann entstehen, wenn das Individuum oder eine Organisation die jeweiligen Informationen auswählt, vergleicht und bewertet. Wissen ist dementsprechend konstruiert (vgl. Mandl, H., Winkler, K. & Wohlwender, A., 2018, S.3). „Wissen ist letztlich die Fähigkeit, effektiv zu handeln, und ist somit an einen Menschen oder an eine Gruppe als Wissensträger gebunden“ (ebd.).

Um sich dem Thema des „anklebenden“ Wissens in Organisationen nähern zu können, braucht es m.E. zunächst einen Überblick zu den verschiedenen Formen des Wissens. Wenn der Organisation, resp. den Verantwortlichen (Führungskräften) bewusst ist, welche Wissensformen relevant sind, weiß die Organisation im Umkehrschluss, wo und in welcher Form sich Wissen befindet. Seit den 1960-er Jahren wird intensiv daran geforscht, welche Wissensformen konkret vorhanden sind. Vorreiter ist Michael Polanyi, auf dessen Forschungen viele weitere aufbauen, und der bspw. das „stille unausgesprochene Wissen“, resp. das „verborgene Wissen“ als eine der Wissensformen benannt hat (vgl. Hasler Roumois, U., 2010, S.46). Grundlegend muss festgestellt werden, dass es eine Vielzahl verschiedener Wissensformen gibt, wie bspw. das „Ereigniswissen“, welches Wissen zu Ereignissen oder Trends meint, sowie das „Prozesswissen“, das sich auf Wissen zu Abläufen und Zusammenhängen bezieht (vgl. Krogh, G., 1995, S.421).

Im Folgenden werde ich kurz und prägnant auf diese Formen des Wissens eingehen, die aus meiner Sicht, und für die vorliegende Arbeit die höchste Relevanz haben.

### **2.1.1. Explizites und implizites Wissen**

Eine zielführende Möglichkeit der Unterscheidung verschiedener Wissensformen ist in den beiden Dimensionen des expliziten und impliziten Wissens zu finden. Nonaka und Takeuchi begründeten diese Klassifizierung erstmalig 1997, und bauten damit auf der Forschung Polanyis auf (vgl. Grote, S. et al., 2018, S.7).

Explizites Wissen bezieht sich auf die reine Wissensverarbeitung, und stellt im Kontext innerhalb der Organisation etwas Formales dar. Explizites Wissen, oftmals etwas oberflächlich als Fachwissen bezeichnet, beschreibt all jene Erfahrungen und Informationen, die das Individuum formulieren kann, und ist bspw. mittels Seminarteilnahme "einkaufbar". Weiterhin ist explizites Wissen in technischen Daten, Protokollen, Büchern, Anleitungen usw. dokumentierbar (vgl. ebd.). Explizites Wissen lässt sich mutmaßlich relativ schnell und einfach in einer Organisation sichern, da es unabhängig von einer bestimmten Person zur Verfügung stehen kann.

Implizites Wissen hingegen bildet das Wissen eines Individuums ab, und bezieht sich auf dessen einzigartige Erfahrungen. Implizites Wissen, zu dem u.a. das verborgene Wissen von Polanyi zählt, lässt sich oft schwer artikulieren, und steuert häufig unbewusst das Verhalten des Individuums (vgl. ebd.). Implizites Wissen zeigt sich u.a. im Wissen über sich selbst, den Umgang mit anderen, sowie im Wissen über die erfolgreiche Bewältigung einer Aufgabe. Maßgeblich zu berücksichtigen ist hierbei der Sachverhalt, dass das Individuum -und somit sein implizites Wissen- von dessen Werten und Gefühlen abhängig ist. Sowohl die Weitergabe als auch die Veränderung von implizitem Wissen erscheint nur schwer möglich zu sein (vgl. North, K., 2016, S.46).

### **2.1.2. Organisationales und individuelles Wissen**

Recht nahe an der Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen ist auch die Differenzierung zwischen organisationalem und individuellem Wissen angesiedelt.

Aufgrund des organisationalen Wissens ist oder wird eine Organisation dazu befähigt, kollektives Handeln auszuführen. Organisationales Wissen wird auch als kollektives Wissen bezeichnet, und besteht grundlegend aus Sammlungen von Regeln, Werten, Routinen und Prozessen. Merkmale also, die das Verhalten der Mitglieder einer Orga-

nisation regeln, aber auch die Kultur oder mentale Modelle. Im organisationalen Wissen sind sowohl das Wissen zu den Fähigkeiten einer gesamthaften Organisation, die über die Fähigkeiten des Individuums hinausgehen, als auch das gleiche Wissen mehrerer Individuen abgebildet (vgl. Dragusanu, G., 2006, S.16).

Individuelles Wissen hingegen ist keineswegs in Organisationen verankert, und gibt auch nicht die Richtung kollektiven Handelns vor, kann einer Organisation allerdings enorme Wettbewerbsvorteile bringen. Ein Mitglied besitzt bspw. individuelles Wissen, welches sich mehrwertsteigernd in einem bestimmten Prozess einbringen lässt, wohingegen Mitglieder branchenähnlicher Organisationen dieses Wissen nicht vorhalten. Voraussetzungen für einen potenziellen Wettbewerbsvorteil sind das Vermehren oder Multiplizieren dieses Wissens, wodurch es zu organisationalem Wissen wird, und selbstverständlich das Sichern beider Wissensformen. Zum individuellen Wissen zählen u.a. das bewusste Wissen, das latente und auch das stille Wissen.

Das sinnhafte Trennen von organisationalem und individuellem Wissen ist für das Verstehen von Wissen in Organisationen wichtig. Die Trennung beider Wissensformen verdeutlicht, dass sich die Fähigkeiten der Organisation nicht einzig aus der Summe der Fähigkeiten ihrer Mitglieder erklären lässt (vgl. Heitmann, K., 2011, S.197). Im Zuge der Überlegungen, wie dem Klebeeffekt von Wissen entgegengewirkt werden kann, sind also beide Wissensformen zu berücksichtigen.

## **2.2. Abgrenzung Wissen – Kompetenz**

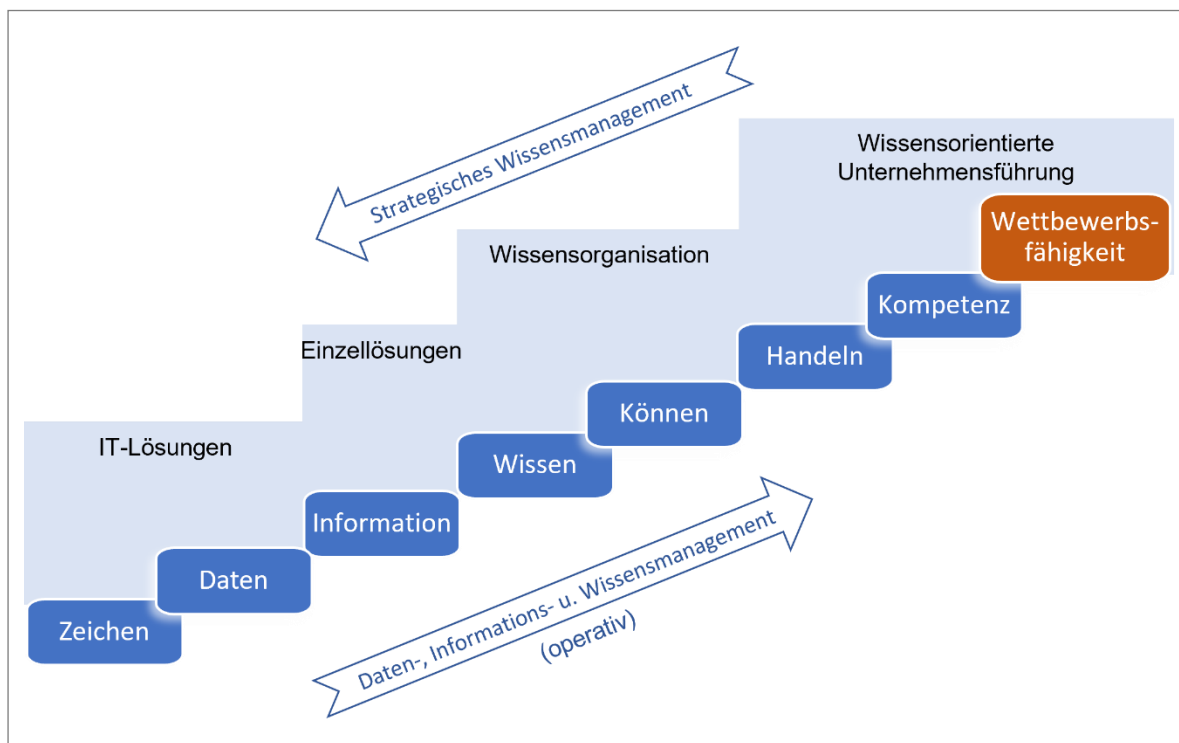
Der Begriff Wissen wurde zuvor ausführlich erläutert. Ähnlich wie beim Wissensbegriff verhält es sich beim Begriff Kompetenz. Schnell lassen sich mehrere Erläuterungen und Definitionsansätze, aber noch kein einheitliches Wortverständnis finden. Gerne unterstütze ich die Meinung Rastetters, welche formuliert, dass Kompetenz zu einem „Allerweltsbegriff geworden ist, unter dem sich jeder etwas vorstellen kann, von dem jeder annimmt, dass es sich in etwa mit den Vorstellungen der anderen deckt.“ (Rastetter, D., 2006, S.165). „Durch die fast inflationäre Verwendung des Begriffs ist es sehr schwer, eine einheitliche Definition zu finden“ (Petersen, J., Olesch, J., 2019, S.34).

Vom ursprünglichen Wortstamm „com-petere“ abgeleitet, sprach man seinerzeit davon, „etwas zusammen anzustreben“. Vom Substantiv „Competentia“ abgeleitet, ergibt sich



der Wortsinn „Zusammenzutreffen“. Über die Jahre hinweg entwickelte sich so das Verständnis eines Zusammentreffens bestimmter personaler Merkmale mit bestimmten Aufgaben. Wer also „kompetent“ ist, wird in bestimmten Aufgabenbereichen sehr gut sein (vgl. Rastetter, D., 2006, S.165). Der Begriff Kompetenz wurde somit über die Zeit positiv belegt und bedeutet wohl mehr, als qualifiziert für eine Aufgabe zu sein. „Während eine Qualifikation formal und extern erworben und zertifiziert wird, zeigt sich die Kompetenz in der Praxis.“ (ebd.). Bereits 1996 postulierte John Erpenbeck, dass es offenbar nie zu einem einheitlichen Verständnis des Begriffes kommen wird, ebenso wenig wie zu einer endgültigen Definition (vgl. Erpenbeck, J. et al., 2017, S.XII). In ihrem neueren Werk formulieren die Autoren um Erpenbeck, dass „Kompetenzen geistige oder physische Selbstorganisationsdispositionen sind, sie umfassen Fähigkeiten, selbstorganisiert und kreativ zu handeln und mit unscharfen oder fehlenden Zielvorstellungen und Unbestimmtheit umzugehen“, und weiter, dass Kompetenzen nicht gelehrt werden können (vgl. ebd., S.XIII).

Wissen und Kompetenzen stellen einzelne Aspekte der s.g. Handlungskompetenz dar. Diese ist in Summe ein Produkt aus Persönlichkeitseigenschaften und Handlungsfähigkeit (Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten) und der Risiko- und Lernbereitschaft (Handlungsbereitschaft) des Individuums (vgl. Petersen, J., Olesch, J., 2019, S.38).



**Abb. 2:** Wissenstreppe nach North  
Quelle: eigene Darstellung (vgl. North, K., 2016, S.37)

In diesem Zusammenhang bietet sich ein Blick auf die Wissenstreppe (Abb. 2) nach North an, welche verdeutlicht, dass Wissen als Ausgangspunkt für kompetentes Handeln angesehen werden kann. Gleichzeitig stellt sie bereits eine Verbindung zum Wissensmanagement dar, auf welches ich im folgenden Kapitel eingehen werde.

Kompetenz bezieht sich also auf die Fähigkeit einer Person, ihr Wissen effektiv anzuwenden, um bestimmte Aufgaben zu erfüllen oder Probleme zu lösen. Kompetenz beinhaltet die praktische Umsetzung von Wissen in konkreten Situationen, und geht über das bloße Besitzen von Wissen hinaus.

### **3. Wissensmanagement**

Anhand der Tatsache, dass bis dato auch für das Wissensmanagement verschiedene Definitionsansätze und Erläuterungen zu finden sind, wird m.E. bewusst, dass der Umgang mit Wissen, sowie die jeweiligen Betrachtungsweisen zum einen hochaktuell zu sein scheinen, und zum anderen die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen wohl noch lange Zeit beschäftigen werden.

Im Wissensmanagement geht es grundsätzlich um den bewussten, verantwortungsvollen und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen. WM verfolgt im Sinn und Zweck den zielgerichteten Einsatz von Wissen in Organisationen. Es muss festgestellt werden, dass WM derzeit noch in drei Kategorien unterteilt wird, nämlich in:

- technokratisches WM (Technologie),
- verhaltensorientiertes WM (Mensch),
- ganzheitliches WM (Organisation).

(vgl. Winkler, K., Wohlwender, A., 2018, S.4)

Die Unterscheidung in diese drei Ansätze ist in meiner Betrachtung von der Zeit überholt worden, da wir heutzutage nicht nur in einer Wissensgesellschaft, sondern auch in einer Informationsgesellschaft angekommen sind. Der Umgang mit verschiedenen IT-gestützten Lösungen ist nicht mehr nur in einer reinen Datenverarbeitung (EDV) zu sehen, sondern vielmehr in der aktiven und kollaborativen Nutzung, ja sogar der wechselseitigen Interaktion zwischen Softwarelösungen und Menschen (IKT). Aufgrund aktueller Entwicklungen in sämtlichen Bereichen der künstlichen Intelligenz (KI) wird sich dieses Fortschreiten wohlmöglich rasant gestalten, und die Unterscheidung des WM in drei Bereiche

obsolet machen. Weiterhin wird festgestellt, dass der ganzheitliche Ansatz des WM die ersten beiden Ansätze im Wesentlichen vereint.

Bevor ich mich der Erläuterung des Begriffs nähere, möchte ich darauf verweisen, dass in relevanten Überlegungen stets berücksichtigt werden sollte, dass oftmals davon ausgegangen wird, dass Wissen in Organisationen als ein „rationales Gebilde“ (Seiler, T., Reinmann, G., 2004, S.17) vorläge. Somit wird vorschnell von einer objektivierbaren Sichtweise auf das WM ausgegangen, und überdies davon, dass sich das Wissen in, und von Organisationen managen ließe (vgl. ebd., S.18). Weit gefehlt?! „Es wird nicht das Wissen an sich ‚gemanagt‘, sondern die Rahmenbedingungen, Wissensmanagement wird nicht um seiner selbst willen betrieben, sondern mit dem klaren Ziel, Geschäftsprozesse zu verbessern“ (Winkler, K., Wohlwender, A., 2018, S.4). Begründet wird dies u.a. dadurch, dass allein die Begrifflichkeiten Wissen und Wissensmanagement noch nicht scharf, resp. allgemein gültig definiert worden sind. Willkes Formulierung: „Wissensmanagement, so unsere Hauptthese, lässt sich in seinen Chancen und seinen Schwierigkeiten nur begreifen, wenn ein brauchbarerer, präziserer und systemisch kontextuierter Wissensbegriff entwickelt und zugrunde gelegt wird.“ (Willke, H., 2001, S.18) schließe ich mich weitestgehend an.

### 3.1. Begriffsdefinition

Eine nachvollziehbare, sowie zielführende Definition des Wissensmanagements lautet:

*„Wissensmanagement ist ein systematisches Vorgehen zur Erreichung organisationaler Ziele wie Ertragssteigerung, Kostensenkung oder Ausweitung von Marktanteilen durch die Optimierung der Nutzung von Wissen.“* (Riempp, G., 2004, S.76)

Abschließend kann Wissensmanagement idealerweise wie folgt definiert werden:

*„Während organisationales Lernen eine Entwicklungstheorie der Organisation darstellt, geht Wissensmanagement (WM) von einer Strukturtheorie der Organisation aus, die Wissen als inhaltliches Merkmal und als prägende Instanz auffasst [...]. Es löst sich damit von der Zuschreibung des Wissens auf Individuen oder gar deren ‚Köpfen‘ und geht von einer kollektiven, historisch bedingten und gegenständlichen Verfasstheit des Wissens aus.“* (Dick, M., Wehner, T., 2005, S.454)

### 3.2. Modelle des Wissensmanagements

Es sollte bis hierher bewusst geworden sein, dass sich das Wissensmanagement von Organisation zu Organisation unterscheiden kann, und dies sogar sollte. Je spezifischer das WM aufgebaut wird, umso wirkungsvoller ist es einsetzbar. Eine vermeintliche Blaupause wird es wohl so bald nicht geben, wenn dies überhaupt machbar ist.

Dennoch gibt es einige WM-Modelle, die m.E. sinnhaft eingesetzt werden können, da sie z.T. aufeinander aufbauen, und sich untereinander teilweise konsistent zeigen. Für die vorliegende Arbeit beziehe ich mich auf den folgenden Seiten in prägnanter Weise auf die wesentlichen Wissensmanagement-Modelle.

#### 3.2.1. SECI-Modell und Wissensspirale

Mit dem SECI-Modell nach Nonaka & Takeuchi wird das Zusammenspiel der beiden Wissensformen implizites Wissen und explizites Wissen beschrieben. Es wird als ein Modell der dynamischen Wissensumwandlung, bzw. Wissensschaffung verstanden (vgl. Mandl, H., Winkler, K. & Wohlwender, A., 2018, S.8).

SECI steht für:

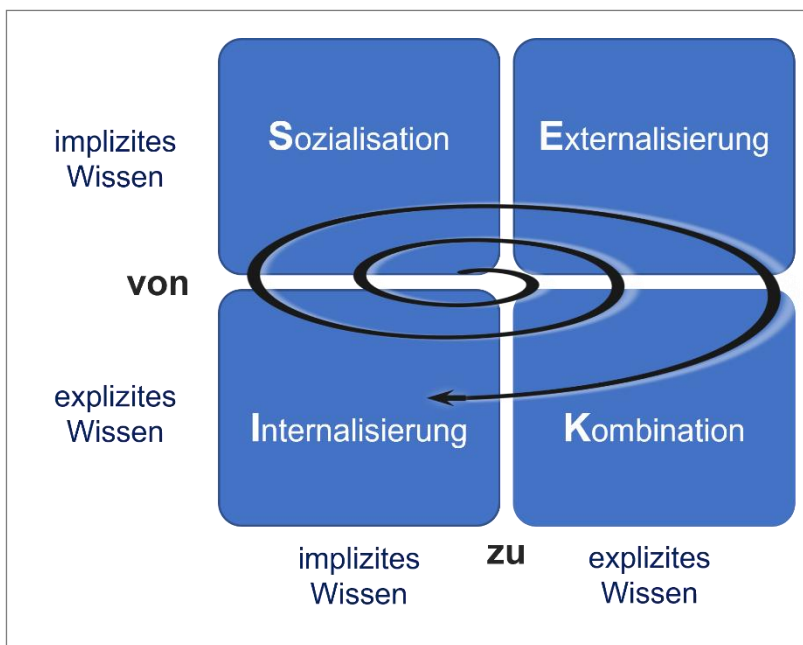
- S - Sozialisation
- E - Externalisierung
- C - Kombination
- I - Internalisierung

In diesen vier Ebenen findet die Wissensumwandlung und Wissensschaffung zwischen explizitem und implizitem Wissen statt. Genauer betrachtet, bedeutet das, dass:

- implizites Wissen zwischen Individuen mittels *Sozialisation* übertragen wird,
- in der *Externalisierung* implizites Wissen teilweise in explizites Wissen übertragen (transformiert) wird, und dadurch von einzelnen Individuen an Gruppen, also Teilbereiche einer Organisation übertragen wird,
- explizites Wissen in der Phase der *Kombination* erfasst, aufbereitet, und systematisch in Organisationsbereichen integriert wird, was schließlich die Möglichkeit eröffnet, dieses Wissen zu multiplizieren. Wissen wird transformiert.
- in der Phase der *Internalisierung* wird organisationsspezifisches explizites Wissen beim einzelnen Individuum in implizites Wissen umgewandelt. Eine besondere Schwierigkeit liegt darin, dass das Individuum erkennt, welches Wissen aus der Organisation für sich relevant ist. Es bedarf sowohl der Lern-Willigkeiten als auch der Lern-Möglichkeiten auf organisationaler Ebene.

Im Anschluss an die vierte Ebene der Internalisierung ist das Individuum dazu befähigt, sein neu gewonnenes implizites Wissen an andere Individuen der Organisation weiterzugeben, und zwar in Phase der Sozialisation (vgl. ebd.).

Wie bereits im Abschnitt 2.1. beschrieben, stellt der Kontext eine essenzielle Rolle in der Entwicklung von Wissen dar. Im SECI-Modell wird dieser Kontextbezug als Raum, oder auch als Feld beschrieben. Nonaka & Takeuchi beschreiben den Prozess der Wissensschaffung als eine fortwährende Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen.

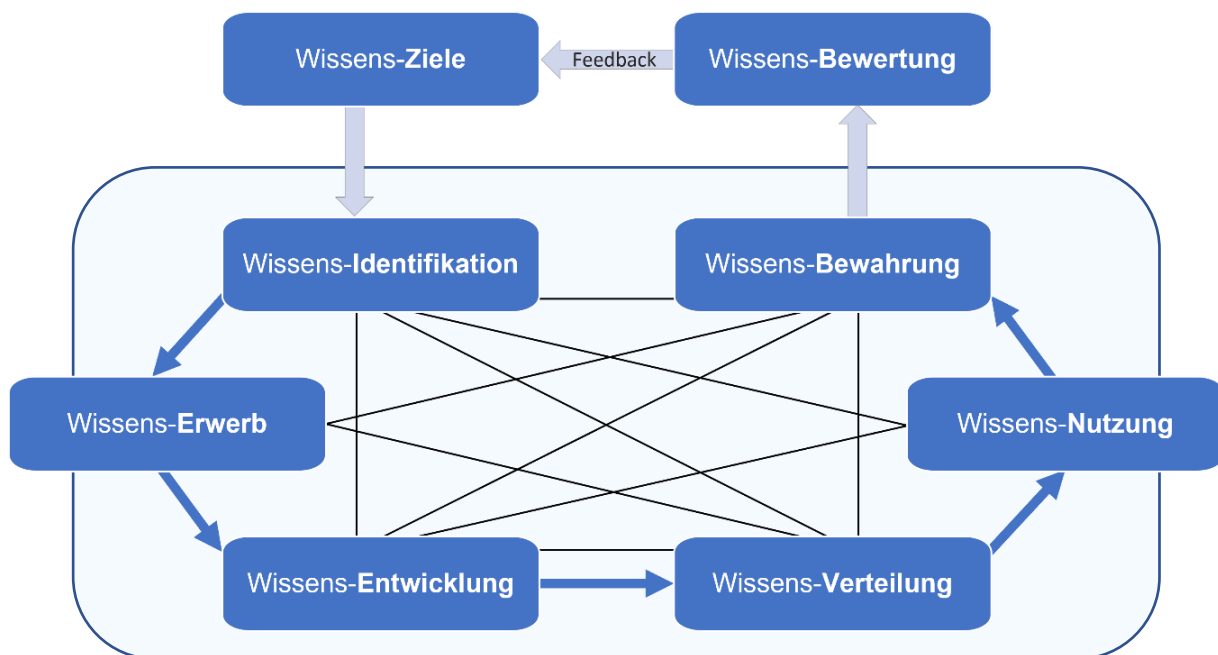


**Abb. 3:** SECI-Modell & Wissensspirale  
Quelle: eigene Darstellung (vgl. Nonaka, I., Takeuchi, H., 2012, S.62)

Die **Wissensspirale** stellt hierbei den fortwährenden Charakter der Wissensschaffung dar. Es findet also ein, vom Individuum initiiertes, permanentes Vordringen des Wissens in höhere, bzw. erweiterte Bereiche der Organisation statt. Die vier Umwandlungsformen des SECI-Modells sind also nicht voneinander losgelöst, sondern wirken aufeinander ein (vgl. Heitmann, K., 2011, S.217, 218). „Der wesentliche Prozess der Wissensschaffung findet statt, wenn implizites in explizites Wissen umgewandelt wird - das heißt, wenn unsere Ahnungen, Wahrnehmungen, Denkmuster, Vorstellungen und Erfahrungen in etwas Mittelbares transformiert und in systemischer Sprache ausgedrückt werden.“ (Nonaka & Takeuchi, 1997, zitiert nach Heitmann, K., 2011, S.220)

### 3.2.2. Bausteine des Wissensmanagements

Probst, Raub und Romhardt betrachten das WM als eine Weiterentwicklung der Theorien des Organisationalen Lernens (vgl. Probst, G., et al., 2006, S.VI), und haben aufbauend auf den Überlegungen Nonakas & Takeuchis das Modell der Bausteine des Wissensmanagements in die Geschichte der Forschung zum WM eingebracht. Dieses Modell beruht (zunächst) auf sechs Bausteinen, die die Kernaufgaben des WM abbilden, und welche um zwei weitere Bausteine, nämlich die *Wissensbewertung* und die *Wissensziele* abbilden. Im Fokus dieses Modells steht die Organisation, resp. das WM im organisationalen Rahmen (vgl. Mandl, H., Winkler, K. & Wohlwender, A., 2018, S.7). Der, für die vorliegende Arbeit relevanteste Baustein ist m.E. der Baustein der *Wissensbewahrung*. Aufgaben in diesem Teilbereich des Modells sind die adäquate Speicherung organisationsrelevanten Wissens, sowie die fortwährende Aktualisierung vorhandener Wissensbestände (vgl. ebd.). Grafisch dargestellt sieht dieses Modell wie folgt aus:



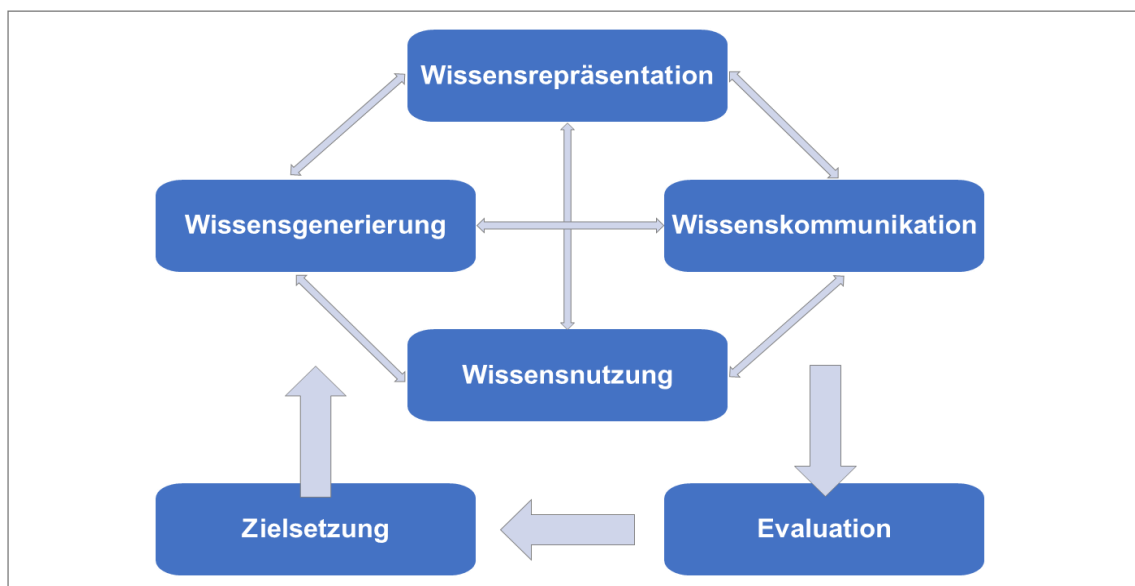
**Abb. 4:** Bausteine des Wissensmanagements  
Quelle: eigene Darstellung (vgl. Probst, G., et al., 2006, S.32)

### 3.2.3. Münchener Modell

Im direkten, grafischen Vergleich des Münchener Modells zu den Wissensbausteinen fällt auf, dass sich beide Modelle offensichtlich ähneln. Tatsächlich baut das Münchener Modell auf den Wissensbausteinen auf (vgl. Winkler, K., Wohlwender, A., 2018, S.5). Im

Gegensatz zum vorangestellten Modell, bezieht sich das Münchener Modell allerdings fokussiert auf das Individuum, genauer gesagt, auf die Lernbereitschaft und -fähigkeit eines Individuums in der Organisation. Dennoch sind auch im Münchener Modell „alle Prozesskategorien auf individueller und organisationaler Ebene relevant.“ (Mandl, H., Winkler, K. & Wohlwender, A., 2018, S.12).

Die Schöpfer des Münchener Modells, Reinmann-Rothmeier, Mandl & Erlach, legen zugrunde, dass der s.g. "Ort des Wandels" allein der Mensch sein kann, und die Organisation der "Ort des Handelns ist" (vgl. Heitmann, K., 2011, S.221). Sie beziehen sich hierbei auf die Forschungen zur lernenden Organisation nach Senge, Kleiner, Smith, Roberts & Ross (vgl. Reinmann-Rothmeier, G., 2001, S.9). Dabei ist es entscheidend, was der, in eine Organisation integrierte Mensch kann (siehe Abschn. 2.2) und in welcher Art & Weise er sein Können erweitern kann, bzw. dazu bereit ist. Des Weiteren spielt es maßgebliche Rollen, was die beteiligten Individuen „wahrnehmen und erkennen und wie sensibel sie für neue Anforderungen sind, inwieweit sie notwendige Veränderungen überhaupt wollen [...]“ (Reinmann-Rothmeier, G., 2001, S.9).



**Abb. 5:** Münchener Modell  
Quelle: eigene Darstellung (vgl. Mandl, H., Winkler, K. & Wohlwender, A., 2018, S.12)

Mit dem Entwurf des Münchener Modells wurde das Ziel verfolgt, sowohl dem „Anspruch einer theoriegeleiteten Modellierung als auch praktischen Herausforderungen möglichst gerecht“ zu werden (ebd., S.3). Reinmann-Rothmeier konstatiert, dass v.a.D. die zuvor benannten Modelle des WMs eine hohe Verbreitung, sowie Akzeptanz in der Praxis auf-

eisen können. Dennoch fehlt Beiden der Aspekt der Psychologie. Das Münchener Modell schließt diese Lücke, indem es auf die „psychologischen Voraussetzungen, Folgen und Begleitphänomene beim Management von Wissen“ eingeht, und diese somit „besser zu verstehen und damit auch wirkungsvoller zu berücksichtigen und zu verändern“ vermag (ebd.). In Berücksichtigung meiner nunmehr sechzehnjährigen Erfahrung als Management-Trainer u. -Coach, sowie aus meiner subjektiven Sicht heraus denke ich, dass das Münchener Modell zumindest das Potenzial für die Blaupause eines organisationspezifischen WM besitzt, weil es m.E. hohen Praxistransfer-Charakter hat.

Das Münchener Modell kann als Regelkreis verstanden werden, der sich zunächst aus vier Kategorien zusammensetzt, und Ergänzung in den beiden Kategorien Zielsetzung und Evaluation findet, also ähnlich dem Aufbau nach Probst, Raub u. Romhardt, und identisch in diesen beiden Bausteinen. Für die vorliegende Arbeit sind m.E. die beiden Kategorien *Wissensrepräsentation* und *Wissenskommunikation* von besonderer Bedeutung, da diese die höchste Einflussnahme auf das Individuum haben, und im Umkehrschluss vom Individuum am stärksten beeinflussbar sind. Besonders relevant wird dies bspw. bei einem Stellenwechsel innerhalb, oder dem Ausscheiden aus der Organisation.

In der Kategorie der *Wissensrepräsentation* geht es grundsätzlich darum, Wissen greifbar und sichtbar, sowie zugänglich für einzelne Individuen der Organisation zu machen. Gleichzeitig soll das Wissen besser verständlich und transportierbar gemacht werden. Mittels (technologischer) Prozesse soll Wissen also auch konservierbar werden, um es im Bedarfsfall nutzen zu können. Je strukturierter und transparenter die Prozesse der Wissensrepräsentation einer Organisation gestaltet werden, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, Wissen leicht, bzw. schnell aufzufinden, zu (ver)teilen und zu nutzen. Ein essenzieller Aspekt der Wissensrepräsentation besteht für die vorliegende Arbeit darin, dass sich der Verlust von Wissen zumindest reduzieren lässt (vgl. Reinmann-Rothmeier, G., 2001, S.23). Hierfür bedarf es der Bereitschaft des Individuums, sein (implizites) Wissen in die Organisation zu geben, was wiederum mit eventuellen Verlustängsten einhergehen kann.

*Wissenskommunikation* bezieht sich auf die Abläufe und Prozesse, mit deren Hilfe Wissen transportiert wird. Wissenskommunikation ist also „Wissensbewegung pur“ (ebd., S.24). Beschrieben wird also die Art & Weise, wie sich Individuen, oder auch Teilbereiche einer Organisation, untereinander vernetzen, ihr Wissen austauschen, teilen und verteilen. Als höchst positiver Nebeneffekt können sich Prozesse der Wissenskommuni-



kation als Quelle für Innovationen erweisen, da nicht wenige, sondern viele Wissensträger interagieren. Wichtig ist zu berücksichtigen, dass die Wissenskommunikation losgelöst von technologischen Prozessen stehen kann, resp. steht. Das Individuum trägt in seiner Art der Kommunikation, also seiner Art & Weise der Mitteilung (vgl. Duden) an andere Individuen derselben Organisation eine hohe Verantwortung. Auch hier kommen selbstredend psychologische Barrieren ins Spiel, die sich nicht managen lassen. Vorteilhaft begünstigt wird der Prozess der Wissenskommunikation bspw. durch eine Kultur des Vertrauens, der Kooperationsbereitschaft, sowie eines "WIR-Gefühls" (vgl. ebd., S.25).

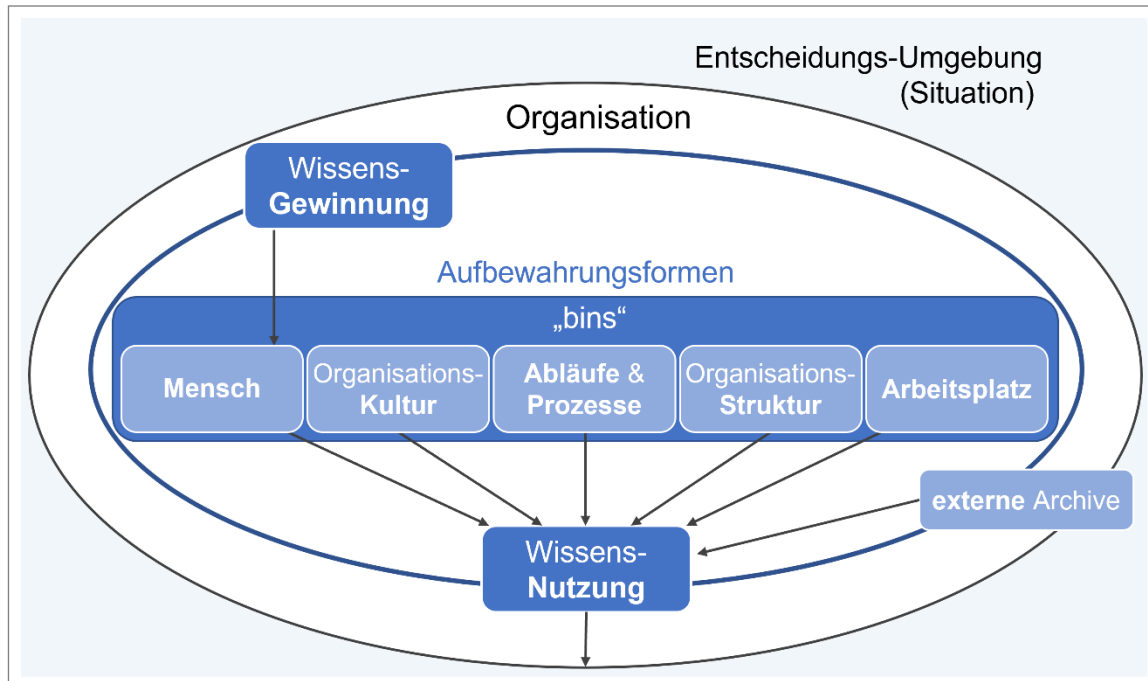
### **3.2.4. Das Modell des „Organisational Memory“**

Das Modell von Walsh & Ungson versucht Möglichkeiten aufzuzeigen, die eine Organisation bei der Speicherung des Erfahrungswissens ihrer Mitarbeiter, sowie bei der Verwaltung des organisationalen Wissens unterstützen können. Durch ein „Organisational Memory System“ kann dieses Wissen allen Organisationsmitgliedern sowohl zugänglich gemacht als auch weitergegeben werden, wobei die Organisation -bildlich ausgedrückt- als ein großes Gehirn, resp. Gedächtnis anzusehen ist. Walsh & Ungson gehen hierbei von einem instrumentell geprägten Verständnis des „Organisational Memory“ aus, und definieren Wissen als gespeicherte Informationen über die Geschichte der Organisation, das bei anstehenden Entscheidungen zum Abruf bereitsteht.

Der Zweck des organisationalen Gedächtnisses wird in der Verbindung zwischen Vergangenheit und gegenwärtigen Entscheidungssituationen gesehen (vgl. Lehner, F., 2000, S.104). Nach meiner kritischen Betrachtung könnte diese Herangehensweise in den heutigen, veränderten Arbeitswelten (Stichworte: VUCA; Digitalisierung) u.U. zu fälschlichen Entscheidungen führen.

Das Konzept des „Organisationalen Gedächtnisses“ setzt sich aus mehreren Komponenten zusammen und umfasst Aufbewahrungsmöglichkeiten für Informationen, den s.g. „bins“. Für die vorliegende Arbeit liegt die Relevanz dieses Modell v.a.D. im ersten „bin“, dem Individuum. Mitarbeiter\*innen haben selbstverständlich ihre eigenen, individuellen Erinnerungen an Geschehnisse, Beobachtungen, Strukturen und Prozesse, und sind somit Wissensträger. Wissen wird in Form von Wissen, oder in Form von Informationen, bspw. als Annahmen, Werteverständnissen, Grundsätzen usw., gespeichert. (vgl. ebd., S.105). Lehner konstatiert, dass Nachteile dieses Modells u.a. darin zu sehen

sind, dass die Rolle des Individuums, sowie die Prozesse zwischen Teilbereichen einer Organisation nicht abgebildet werden, ja sogar die Ebene der Gruppe fehlt. Weiterhin fehlen Hinweise zu Zielen und Strategien einer Organisation (vgl. ebd., S.107).



**Abb. 6:** Modell des „Organisational Memory“  
Quelle: eigene Darstellung (vgl. Lehner, F., 2000, S.105)

### 3.3. Barrieren des Wissensmanagements

Da die vorliegende Arbeit den Ansatz verfolgt, den s.g. Klebeeffekt von Wissen fokussiert auf der Ebene des Individuums zu betrachten, beschränke ich mich bei der Darstellung möglicher Schwierigkeiten & Barrieren des WMs auf die rein psychologischen Effekte. Grundlegend sollte allerdings bewusst sein, dass Individuen nicht losgelöst vom organisationalen Rahmen oder technologischen (Hilfs-)Mitteln agieren, was bspw. bereits mit der Formulierung von Zielen und Strategien einer Organisation, sowie dem Streben nach eben diesen beginnt. Die Forschung zum WM betrachtet die drei Kategorien Mensch – Organisation – Technik im Kontextverständnis (siehe Abschn. 3.0), obgleich sich diese drei Kategorien im Laufe der nächsten Jahre immer stärker verzahnen, wenn nicht sogar mischen werden. Das Wissen des Individuums kann bspw. handschriftlich in einen Tablet-PC eingegeben werden, und wird somit in die technokratische Ebene des WMs gebracht, ohne dabei zusätzliche digitale, resp. digitalisierende Prozesse zu benötigen.

Begrenzt man die Betrachtung auf das Individuum, so sind im Wesentlichen die folgenden Barrieren festzustellen (vgl. Winkler, K., Wohlwender, A., 2018, S.31-38):

- Zeitmangel (nach gängigen Studien an erster Stelle genannt)
  - Individualität des Individuums in der Organisation,
  - Reaktanz (Spannungszustand aufgrund von Veränderungen),
  - Widerstand (entstanden aus Reaktanz, z.B.: Trotz),
  - Konkurrenz der Individuen und Abteilungen (Konflikte)
  - fehlendes Bewusstsein zur Wichtigkeit / Bedeutung von Wissen,
  - Unkenntnis über den Wissensbedarf,
  - niedrige Wertschätzung von Wissen,
  - Einstellung zum Wissen im Sinne von: „Wissen ist Macht“
- } Wahrnehmung

Mit Blick auf den technokratischen Ansatz des WMs, lassen sich auf der Ebene des Individuums diese Barrieren eruieren (vgl. Wilkesmann, M. et al., 2007, S.21):

- generell mangelnde Akzeptanz IT-gestützter Systeme,
- Vertrauensverlust nach enttäuschten Erwartungen in der Vergangenheit
- Misstrauen aufgrund der Notwendigkeit, zumindest kurzfristig mehr zu arbeiten und Ressourcen in den Aufbau des Wissensmanagements zu investieren, während der Nutzen (noch) unklar ist

### 3.4. Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements

Selbstredend lassen sich aus den vorangegangenen Darstellungen bereits einige mögliche Erfolgsfaktoren für das WM auf der Ebene des Individuums ableiten, weitergefasst sogar bereits im Bestreben danach, dem Klebeeffekt von Wissen entgegenzuwirken.

Nach einer Studie aus dem Jahr 1998, für die Davenport et al. insgesamt 31 aktuelle Wissensmanagementprojekte in 24 Organisationen untersuchten, sind in der Kategorie des verhaltensorientierten WMs diese vier wesentlichen Aspekte zu erkennen:

- klar erkennbarer Zweck,
  - verständliche Sprache,
  - Unterstützung durch Führungskräfte,
  - motivationale Anreize für den Wissenstransfer
- } wissensfördernde  
Organisations-  
Kultur

In einigen Organisationen werden Beiträge der Mitarbeiter\*innen zur Wissensdatenbank bereits als ein Kriterium bei Vergütungsentscheidungen, sowie zur Leistungsbeurteilung herangezogen (vgl. Davenport et al., 1998, zitiert nach Dragusanu, G., 2006, S.35).

#### **4. Wissenstransfer**

Die Brücke zwischen den zuvor betrachteten Inhalten hin zur Thematik des "anklebensden Wissens" wird in der vorliegenden Arbeit mittels *Wissenstransfer* gebaut, obgleich natürlich auch Modelle, wie bspw. das SECI-Modell inkl. Wissensspirale, oder auch das Münchener Modell (Stichwort: Wissenskommunikation, vgl. S.18) bereits Bezüge darauf nehmen.

Wissenstransfer in Organisationen bezieht sich auf den Prozess des Austauschs und der Weitergabe von Wissen zwischen Individuen oder Abteilungen innerhalb einer Organisation. Wissenstransfer ist von großer Bedeutung, da Organisationen auf das Wissen und die Kompetenzen ihrer Mitglieder angewiesen sind, um ihre Ziele zu erreichen und sich weiterzuentwickeln. Durch den Wissenstransfer können bewährte Verfahren, Expertise, Lernerfahrungen, Innovationen und Informationen innerhalb der Organisation zielführend geteilt und genutzt werden. Dennoch zeigt es sich in der Realität immer wieder, dass einzelne Organisationsbereiche oder Individuen unterschiedliche, bzw. gleiche (und somit doppelte) Wege im Erreichen eines bestimmten Zieles einschlagen.

In einem, eigens erlebten Fall aus der beruflichen Praxis war bspw. zu beobachten, dass sich im Jahr 2021 mehrere Ausbilder\*innen einer überregional agierenden Organisation damit befassten, wie die Auszubildenden das s.g. Berichtsheft zu führen haben. Hintergrund ist hierbei die gesetzlich geregelte Nutzungsbestimmung zum *digitalen* Berichtsheft für alle IHK-Ausbildungsberufe, bei denen die Ausbildungsverträge nach dem Oktober 2017 geschlossen wurden (vgl. Forschungsinstitut betriebliche Bildung). Aufgrund der Entwicklungen hin zu einer digitalen Version des Berichtsheftes, gab es recht schnell vielfache Möglichkeiten, sowie verschiedene Anbieter einer digitalen Variante. Dies allein führte schon zu Verwirrungen. Hinzu kam, dass einigen (langjährigen) Ausbilder\*innen die veränderte gesetzliche Lage gänzlich unbekannt gewesen ist. Im Ergebnis haben sich viele Individuen mit ein und demselben Sachverhalt auseinandergesetzt, und dabei natürlich Zeit, Energie und Geld aufgewendet. Wäre das Wissen um sämtliche Aspekte des digitalen Berichtsheftes ein einziges Mal in die Organisation gebracht, und

an die relevanten Nutzer\*innen dieses Wissens verteilt wurden, wäre der Gesamtaufwand der Organisation um ein Vielfaches geringer ausgefallen.

Nicht ausschließlich in der Praxis, sondern auch in wissenschaftlichen Disziplinen scheint es oft so, als würde sich fokussiert auf die Wissensgewinnung und Akkumulation von Wissen konzentriert, ja sogar fixiert. Natürlich sind Gewinnung, Vermehrung und Speicherung von Wissen essenzielle Grundvoraussetzungen, nur könnten diese fast bedeutungslos werden, wenn (implizites & explizites) Wissen nicht in einen reibungslosen, und adressatenorientierten Fluss kommt (vgl. Oelsnitz, v.d., 2005, S.200).

Adelsberger, H. H. et al. konstatieren, dass in der Suche nach schnellen und einfachen Patentlösungen eines WM-Systems die Zusammenhänge zwischen den Schwierigkeiten des Wissenstransfers und der jeweiligen organisationsspezifischen Struktur, sowie Kultur nur unzureichend berücksichtigt werden (vgl. Adelsberger, H. H. et al., 2002, S.530).

Der Wissenstransfer kann auf verschiedene Arten erfolgen. Eine häufige Methode ist der informelle Austausch von Wissen durch soziale Interaktion und Kommunikation innerhalb der Organisation. Dies kann in informellen Gesprächen, Diskussionen, Mentorings, Expertenrunden oder informellen Netzwerken stattfinden. Hierbei werden implizites Wissen (praktisches Erfahrungswissen) und explizites Wissen (ausdrücklich formuliertes Wissen) ausgetauscht.

Eine weitere Methode des Wissenstransfers ist die formale Dokumentation von Wissen in Form von Handbüchern, Berichten, Protokollen oder Datenbanken. Durch die Aufzeichnung von Wissen können Informationen strukturiert und für andere zugänglich gemacht werden, unabhängig von Zeit und Ort. Diese ermöglichen den einfachen Zugriff auf Informationen, fördern den Austausch von Wissen und erleichtern die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Individuen.

Darüber hinaus können technologiebasierte Instrumente und Plattformen, wie z.B. Wissensdatenbanken, Intranets, Wikis oder Kollaborationstools, den Wissenstransfer unterstützen. Dies erleichtert den Wissenstransfer im Allgemeinen, sowie insbesondere bei räumlich verteilten Teams (Stichworte: dezentrale Organisation, Homeoffice) oder auch bei Mitarbeiterwechseln.

Effektiver Wissenstransfer kann dazu beitragen, die Leistungsfähigkeit, Innovationskraft, Lernfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation zu verbessern. Durch den

Austausch von Wissen können Doppelarbeit vermieden, bewährte Praktiken verbreitet und Innovationen gefördert werden. Insgesamt sollte der Wissenstransfer innerhalb der Organisation m.E. stärker als bisher in den Fokus des WMs gerückt werden.

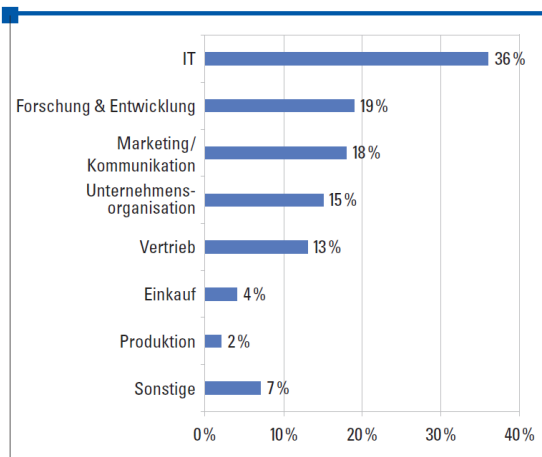
Effektiver Wissenstransfer in Organisationen sollte auf mehreren, miteinander korrespondierenden Möglichkeiten aufbauen, da jede einzelne ihre spezifischen Vorteile, aber auch Nachteile, bzw. Grenzen hat. Nachfolgend werden die vier Wissenstransfer-Möglichkeiten prägnant vorgestellt, die als "Säulen des Wissenstransfers" verstanden werden können (vgl. Oelsnitz, v.d., 2005, S.200), und unter welchen sich verschiedenste (prozessuale) Methoden subsumieren.

#### **4.1. Elektronische Netze**

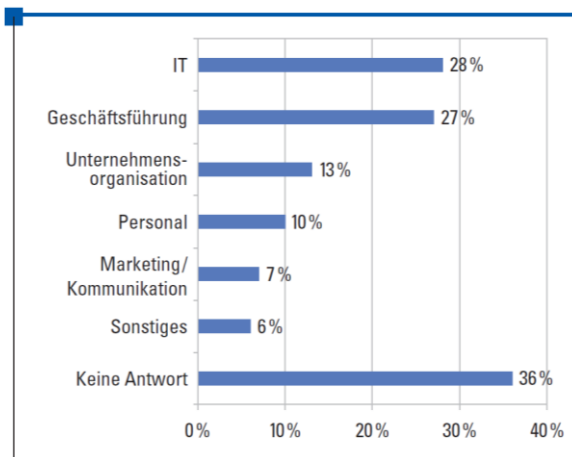
Mit dem Einbinden elektronischer Netze in den Prozess des Wissenstransfers wird hauptsächlich das Ziel verfolgt, die z.T. weit verstreuten Wissensquellen im WM zu integrieren, was grundsätzlich gewährleisten kann, dass das Wissen für jedes Individuum und jede Fragestellung zur Verfügung steht. Mögliche elektronische Netze sind in Form von organisationsinternen Datenbanken, den s.g. Wikis, aber auch in neueren Software-Anwendungen, wie bspw. Microsoft Teams zu finden. Im Vordergrund der Anwendung elektronische Netze steht (zumeist) explizites Wissen, da sich dieses Wissen gut in formalen Aufzeichnungen erfassen lässt. Der verhaltensorientierte Ansatz des WM wird durch die Integration elektronischer Netze fast gänzlich obsolet.

In ihrer Studie ermittelte die Unternehmensberatung KPMG: „Eine erfolgreiche Software zur Unterstützung von Knowledge Management muss ein breites Spektrum von Funktionalitäten erfüllen. Dabei ist die einfache Bedienbarkeit für den Erfolg von Knowledge Management besonders wichtig.“ (KPMG, 2001, S.3)

Ganz offenbar setzen Organisationen sowohl bei der Implementierung eines WM als auch beim Wissenstransfer vorrangig auf elektronische Netze, was sicherlich darin begründet liegt, dass sich die Möglichkeiten der IKT-basierten Methoden stetig und rasant entwickeln, resp. verbessern. In der Fortführung dieses Trends ist festzustellen, dass überwiegend die IT-Abteilungen sowohl die Initiatoren eines WMs sind als auch in einer verantwortlicher Rolle des WMs fungieren, wie in nachfolgenden KPMG-Grafiken erkennbar ist (vgl. ebd.).



**Abb. 7:** Initiierende Bereiche der WM-Einführung  
Quelle: KPMG, 2001, S.9



**Abb. 8:** Koordination der WM-Aktivitäten  
Quelle: KPMG, 2001, S.12

Zu ähnlichen Erkenntnissen kommt die Studie „Wissensmanagementbarometer“. Darin wird konstatiert, dass „zukunftsweisende Trends und ein damit verbundener Anstieg im Bereich der Entwicklung des Wissensmanagements [...] in den nächsten Jahren vor allem durch die Entwicklung neuer Informationstechnologien erwartet“ wird. (Wilkesmann et al., 2007, S.19)

#### 4.2. Regeln und Routinen

Wenn von Regeln und Routinen im Kontext des Wissenstransfers gesprochen wird, sind in erster Linie Strukturen, Prozesse und Kultur einer Organisation gemeint, die heutzutage zumeist innerhalb etablierter Teamstrukturen aufzufinden sind. Praktische Erfahrungen des Individuums (also implizites Wissen) werden als Erfahrungsschatz betrachtet, das Wissen wird u.a. durch Imitation und Instruktion weitergegeben, bzw. transferiert.

Altbekannt ist in diesem Kontext bspw. der s.g. "Qualitätszirkel", der durchaus als Vorreiter dieser zweiten Säule des Wissenstransfers angesehen werden kann. Einen Mehrwert auf der Ebene des verhaltensorientierten WMs bietet diese Form des Wissenstransfers u.a. dadurch, dass Führungskräfte eingebunden sind, und der Transfer somit nah an den Zielen des organisationalen WMs entlangläuft (vgl. Oelsnitz, v.d., 2005, S.201). Der Wissenstransfer ist somit auch über vertikale Hierarchiegrenzen hinweg möglich, was m.E. einen bedeutsamen Aspekt in den Überlegungen, sowie der Zielstellung der vorliegenden Arbeit darstellt.

### **4.3. Organisatorische Parallelstrukturen**

Um das Ziel der Vertiefung individuellen Wissens zu erreichen, sind allein elektronische Netze oder Regeln & Routinen nicht ausreichend. Organisatorische Parallelstrukturen können diese Lücke füllen, und sind durchaus als Netzwerke zwischen wissenden und nichtwissenden Individuen zu verstehen.

Bekannt, weil langjährig etabliert, sind bspw. Lernstätten oder auch Mentorenprogramme (vgl. ebd.). Ein(e) Experte/Expertin gibt hierbei Wissen an ein oder mehrere Individuen weiter. Wesentliche Vorteile der organisationalen Parallelstrukturen liegen darin begründet, dass Wissen über Hierarchiegrenzen hinweg transferiert wird, und überdies darin, dass auch bereits ausgeschiedene Mitarbeiter\*innen ihr Wissen teilen. Sie übernehmen dann oftmals die Rolle von Berater\*innen.

Aber auch andere Formen einer Parallelstruktur, wie bspw. die "industry groups" der Beratungsgesellschaft McKinsey eignen sich hervorragend dazu, Wissen zu verteilen. In besagter Form wird das Know-how der Organisation gebündelt und weiterentwickelt. Mitarbeitende aus allen industriespezifischen Bereichen der Organisation kommen regelmäßig zum Erfahrungsaustausch zusammen, wobei Wissen geteilt, bzw. verteilt wird (vgl. Probst, G., et al., 2006, S.152).

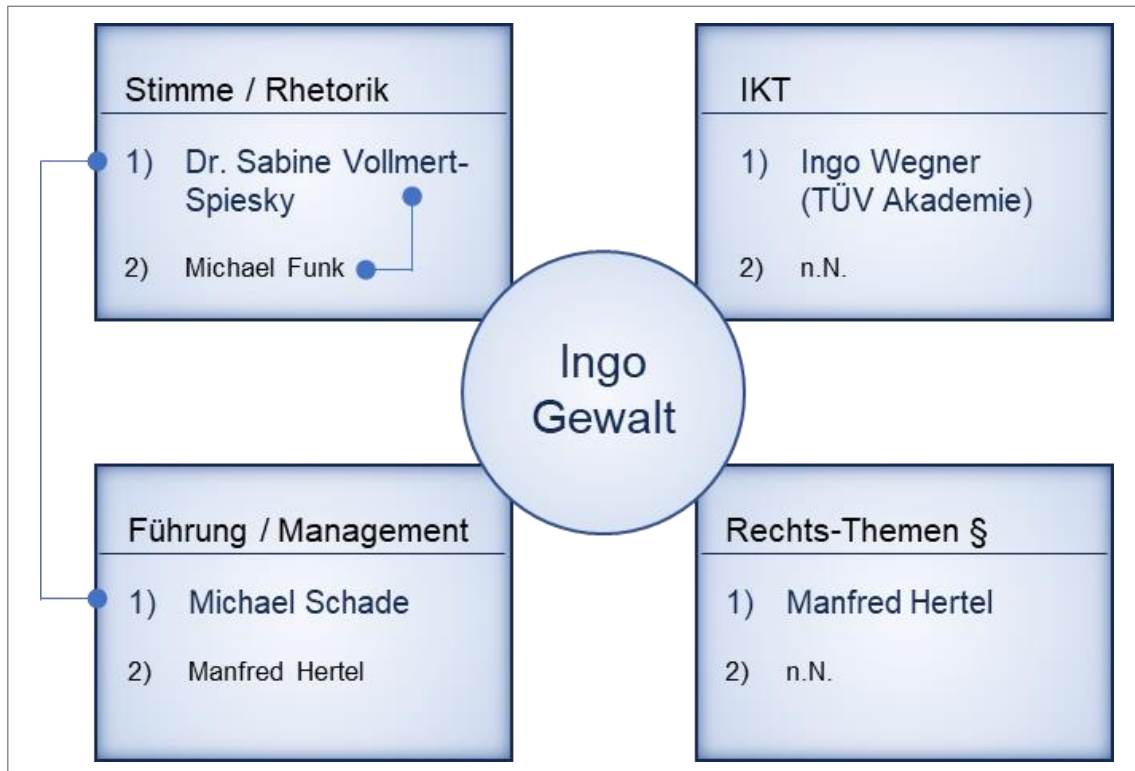
### **4.4. Organisationsübergreifende Netzwerke**

Hierbei geht es um Netzwerke, welche außerhalb der Organisation, ja sogar außerhalb der Region oder des Landes etabliert sind. Nicht selten entstehen diese Netzwerke spontan und (zumeist) im virtuellen Raum, weil Individuen mit gleichen fachlichen Interessen und Problemstellungen den Austausch, sowie Lösungsansätze suchen. Als Beispiel kann die s.g. Open Source Software benannt werden. An der Entwicklung solcher Software können sich grundsätzlich alle Programmierer beteiligen, die die fachliche Expertise mitbringen. So sind bspw. das Betriebssystem „Linux“ und das Office-Programm „LibreOffice“ komplett unabhängig von einem alleinigen Hersteller entstanden, werden als Solche weiterentwickelt, und finden weltweiten großen Zuspruch (vgl. BSI).

Anhand meines Einzelunternehmens "Ingo Gewalt - Trainer für Kommunikation und Führung" wird hier ein s.g. Expertennetzwerk als ein Beispiel für ein organisationsübergrei-



fendes Netzwerk aufgeführt, und in untenstehender Abbildung illustriert. „Das Experten-  
netzwerk ist ein typisches Instrument, welches die Möglichkeiten der Wissensrepräsentation  
nutzt, um die Wissenskommunikation zu verbessern.“ (Mandl, H., Winkler, K. &  
Wohlwender, A., 2018, S.36)



**Abb. 9:** Expertennetzwerk am Beispiel eines freiberuflichen Trainers / Coaches  
Quelle: eigene Darstellung (vgl. Mandl, H., Winkler, K. & Wohlwender, A., 2018, S.37)

Oft wird im Kontext organisationsübergreifender Parallelstrukturen von s.g. *Communities* gesprochen, die in verschiedenen Variationen anzutreffen sind. Parallelstrukturen, also bspw. *Communities*, gibt es allerdings auch in organisationsinternen Formen, wie den *Learning Communities* und *Communities of Practice*, um nur zwei Beispiele zu nennen.

„Obwohl vielen Unternehmen der Nutzen von *Communities* zunehmend bewusst wird, sind klare Strategien zur Umsetzung dieses Konzepts noch relativ selten.“ (ebd., S.79).

Bezüglich der Relevanz zur vorliegenden Arbeit wird konstatiert, dass dem Wissenstransfer eine Schlüsselfunktion zukommt, weil Wissenskommunikation ‚Wissensbewegung pur‘ (vgl. S.18) ist, und m.E. in direkten Verbindungen zur Wissens-Gewinnung und -Bewahrung stehen sollte. Dementsprechend werde ich den Wissenstransfer im weiteren Verlauf abermals aufgreifen und konkretisieren, sowie in seinen Inhalten vertiefen.

## 5. Sticky Knowledge

Die Begrifflichkeiten *Wissen*, *Kompetenz* und *Wissensmanagement* sind in ihrer Art bereits nur schwerlich definierbar, resp. werden sie derzeit noch (leicht) differenziert erläutert. Für das WM als solches wird konstatiert, dass es neben seiner hohen Aktualität und stetig wachsenden Bedeutung in der OE verschiedene Ansätze und Entwicklungen gibt, aber die unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen noch kein Modell entwickeln konnten, welches, ähnlich anderen Methoden der OE (bspw. konkreten Personalentwicklungstools) in der Form eines allgemein-gültigen /-funktionierenden Konzeptes eingekauft, und in eine Organisation integriert werden kann. Hinzu kommen die geradezu rasante Entwicklungen in der IKT, wie bspw. AR-Tools und KI, die insgesamt eine Weiterentwicklung der bestehenden WM-Ansätze absolut notwendig machen.

### 5.1. Begriffsdefinition

Es ist keinesfalls verwunderlich, dass auch der Begriff „Sticky Knowledge“ bisher keine konkrete Definition erfahren hat. Das Sticky Knowledge, also das ‚klebrige Wissen‘ taucht erstmalig 1994 in der Wissenschaft auf. Eric von Hippel schreibt:

*„To solve a problem, needed information and problem-solving capabilities must be brought together. Often the information used in technical problem solving is costly to acquire, transfer, and use in a new location - is, in our terms, sticky.“*

(Hippel v., E., 1994, S.429)

Anders formuliert, spricht Hippel davon, dass nicht nur Informationen, sondern auch Kompetenzen benötigt werden, um diverse Probleme lösen zu können, und dass sich die Beschaffung ebendieser aus verschiedenen Gründen schwierig gestaltet, was er somit als ‚klebrig‘ bezeichnet. Implizit spricht Hippel den Transferprozess an. Wie zuvor erörtert wurde, hängt der Transferprozess -allgemein gesprochen- von verschiedenen Faktoren ab, wie bspw. der Art & Weise des Transfers (siehe „Säulen“ des Wissenstransfers).

In diesem Kontext konstatiert Wilkesmann, dass Gabriel Szulanski „den wunderbaren eingängigen Begriff sticky knowledge“ (Wilkesmann et al., 2022, S.130) 1996 in die „Diskussion zum Wissenstransfer“ einbrachte. Je ‚klebriger‘ das Wissen ist, umso schwerer lässt es sich offenbar von einem Individuum zum anderen weitergeben (vgl. ebd.).

Szulanski selbst nähert sich einer möglichen Begriffsdefinition auf die Weise, dass er zunächst das Adjektiv „klebrig“ in verschiedenen Kontexten darstellt. So spricht er, abgeleitet aus der englischen Sprachverwendung bspw. von „inert“, was gleichbedeutend mit „unbeweglich“ und „träge“, sowie „untätig“ verstanden werden kann. Auch die Formulierung, dass etwas „schwer nachzuahmen“ sei, taucht in der Strategieliteratur auf (vgl. Szulanski, G., 2002, S.12). Von Hipples Ansatz der „Stickiness“, also der „Klebrigkeit“ interpretiert Szulanski als die „zusätzlichen Kosten für die Übertragung einer bestimmten Informationseinheit in eine für den Empfänger nutzbare Form.“ (ebd.), wobei Kosten zusätzlich und synonym für Aufwand stehen. Die Klebrigkeit ist von vielfältigen Faktoren abhängig, wie bspw. einer Zielstellung, den Eigenschaften, resp. Kompetenzen der suchenden Individuen, sowie der Art des Wissens.

Auch der bereits erwähnten Beratungsgesellschaft McKinsey (siehe S.26) scheint es schwer zu fallen, die Erkenntnisse ihrer Berater, welche sich permanent weiterentwickeln, in der Organisation zu teilen, weil sie nicht sicher darin sind, „was geteilt werden soll und wie es geteilt werden soll.“ (ebd.)

In einem ersten Zwischen-Resümee ist Sticky Knowledge also Wissen, dass:

- mit Individuen verknüpft ist (in der Rolle eines Wissensträgers),
- schwer nachzuahmen ist (Kompetenzen d. Individuums),
- Art des Wissens (Was soll geteilt werden?),
- unklar in seiner Zielstellung ist,
- schwer zu transferieren ist (Aufwand/Kosten vs. Nutzen).

In weiterer Betrachtung darf keinesfalls übersehen werden, dass sich selbst klar definiertes Wissen klebrig verhalten kann, wenn die Rahmenbedingungen der Organisation einem reibungsarmen Wissenstransfer gegenüberstehen. Gemeint ist hierbei v.a.D. die etablierte Kultur einer Organisation inkl. dem (daraus resultierenden) Verhalten der in einer Organisation aktiven Individuen.

Als Beispiel sei hier die General Motors Company genannt, die über Jahre hinweg eifrig und zielorientiert verschiedenste Strategien in der Entwicklung ihrer Organisation entwickelte, testete und (teils) etablierte. In der 1984 gegründeten Joint-Venture-Organisation New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI) mit der Toyota Motors Corporation wurden dann die bereits gewonnenen Erkenntnisse mit erfolgreich erprobten japanischen Managementkonzepten kombiniert. Es gelang GM jedoch nicht, das daraus abgeleitete

Wissen auf einen anderen Standort (Van Nuys, Kalifornien, USA) zu übertragen, was hauptsächlich auf den Widerstand der, in der Gewerkschaft aktiven Mitarbeitenden zurückzuführen gewesen ist. Sämtliche, bis dahin gewonnenen Erkenntnisse sollten im s.g. SATURN-Projekt zusammenfließen, und auf andere Niederlassungen von GM übertragen werden. Doch auch hier musste GM erleben, dass sich der Wissenstransfer von erprobtem, sowie klar definierten Wissen sehr schwierig gestaltete, weil sich die betroffene Mitarbeitenden dagegen wehrten. So wurde u.a. von "Star-Neid", Unmut und Motivationsproblemen berichtet (vgl. Szulanski, G., 2002, S.13)(vgl. Ulrich, J., 1992, S.262).

Aus den Untersuchungen eines anderen Praxisbeispiels konstatieren Hayes und Clark, dass ein High-Tech-Unternehmen große „Schwierigkeiten beim Transfer von technischem Wissen hatte, weil die Ursprungsbetriebe proprietäres Wissen schützen wollten und weil die Empfängerbetriebe zögerten, überlegene Fertigungstechnologie zu übernehmen.“ (vgl. Hayes, R. u. Clark, K., 1985; zitiert nach Szulanski, G., ebd.).

Szulanski postuliert, dass grundlegend jeder Wissenstransfer eine gewisse Anstrengung erfordert, es aber zusätzlich solche Transferprozesse gibt, die eines erhöhten Aufwandes bedürfen, und somit besondere Aufmerksamkeit und Anstrengung erforderlich machen. Zusätzlich zu diesen Gedanken bringt er eine eher unbekannte Beschreibung des Wortes Stickiness in die Überlegungen ein. „Dem Oxford English Dictionary zufolge beschreibt das Wort Klebrigkeit [...] auch soziale Situationen, die durch Zögern, Sturheit, Unbeholfenheit und Unannehmlichkeiten gekennzeichnet sind.“ (ebd.)

In einem zweiten Teil-Resümee in der Findung einer Begriffsdefinition wird festgestellt, dass Sticky Knowledge zusätzlich also Wissen beschreibt, dass:

- mit der Organisation verknüpft ist (Kultur, Rahmenbedingungen usw.),
- mit dem Individuum verknüpft ist, hier aber die Ausprägung der intrinsischen Motivation und individueller Wertevorstellung berücksichtigt, und
- das Potenzial hat, allein den Transfer klebrig zu gestalten, Szulanski spricht in diesem Zusammenhang vom „Sticky Transfer“ (ebd.).

In enger Anlehnung an Szulanskis Formulierungen, sowie die erbrachten Herleitungen lässt sich m.E. folgender Ansatz einer Begriffsdefinition ableiten:

⇒ *Sticky Knowledge offenbart klebrige Eigenschaften bestimmter Wissenstransfers, die sowohl die Charakteristika der Transfersituation als auch die des zu transferierenden Wissens widerspiegeln, und daher gesteigerte Aufmerksamkeit benötigen.*

## 5.2. (Aus)Wirkungen von Sticky Knowledge

Es kann bis hierher festgestellt werden, dass sich Sticky Knowledge in erster Linie auf die Funktionalität des Wissens-Transportes bezieht, da sowohl die Art des Wissens als auch beteiligte Akteure inkludiert sind. Welche Begrifflichkeit sich aus der Auswahl von:

- Wissenstransfer,
- Wissenstransformation,
- Wissens-(Ver)Teilung,
- Wissensrepräsentation oder
- Wissenskommunikation

eines Tages durchsetzt, bleibt mutmaßlich. Es kann weiterhin konstatiert werden, dass Sticky Knowledge auf alle vier, zuvor benannten Wissensarten zutrifft (vgl. Abschn. 2.1.).

Was die (Aus)Wirkungen von Sticky Knowledge betrifft, so möchte ich zunächst mit einem unverfänglichen Beispiel hinsichtlich der OE beginnen, und damit gerne den regionalen Bezug zu "meiner" RPTU herstellen. In einer Studie aus dem Jahr 2019 wurde festgestellt, dass der Anteil von Kindern im Kindergarten- und Vorschul-Alter, die den wahrhaftigen schwäbischen Dialekt sprechen, bereits bei unter 20% liegt. Im Laufe der Zeit ging dieses (traditionelle) Wissen verloren, es blieb in/an den Jahrhunderten kleben. Zurückgeführt wird dies in erster Linie auf drei vorhandene Sprach-Ideologien, die aber keiner wissenschaftlichen Prüfung standhalten (vgl. Klausmann, H., 2022, S.114/115). Bezugnehmend zur vorliegenden Arbeit ist es m.E. adäquat, davon zu sprechen, dass Baden-Württemberg die Organisation darstellt, die Sprach-Ideologien die Form der Wissenskommunikation, und die Kinder die in die Organisation integrierten Individuen.

Mit zwei zitierten Praxisstimmen aus der Welt der Unternehmen, die sowohl positive als auch negative Effekte sehr gut illustrieren, führe ich zur originären Thematik zurück:

*„In unserem Business ist die schnelle Verteilung von Wissen und die weltweite Nutzung von ‚best practices‘ ein absolutes Muss. Um im Wettbewerb der Top-Berater bestehen zu können, haben wir in diese Fähigkeit bewusst langfristig investiert. Heute kann bei uns jeder Mitarbeiter innerhalb kürzester Zeit vorhandene Dokumentationen zu bestimmten Fachgebieten ermitteln. Durch die Vermittlung von Kontakten zu entsprechenden Experten kann er darüber hinaus Erfahrungen aus erster Hand beziehen.“*

*„An die freiwillige Abgabe von Wissen ist bei uns nicht zu denken. Besonders seit die Direktion die letzte Reengineering-Aktion durchgedrückt hat hütet jeder eifersüchtig sein*

*Terrain. Hier läuft alles unter dem Motto: ‚Sich nur nicht überflüssig machen. Wer weiß, wer beim nächsten Mal dran glauben muss‘. (vgl. Probst, G., et al., 2006, S.141)*

Einfach formuliert, sollte bewusst geworden sein, dass Wissensverluste selbstverständlich negative wirtschaftliche, resp. monetäre, sowie Image-schädigende Auswirkungen für Organisationen haben. Bezüglich solcher wirtschaftlichen Auswirkungen wurden bereits GM und McKinsey, sowie Twitter und das Praxisbeispiel "Digitales Berichtsheft" (siehe S.22) erwähnt, allerdings ohne konkrete Zahlen zu veranschaulichen.

Um einmal mit vorteilhaften Effekten einer gut funktionierenden Wissenskommunikation zu beginnen, sind bspw. die Unternehmen Texas Instruments und Chevron zu nennen. Aufgrund erfolgreicher Transferprozesse, konkret in Form eines Best-Practise-Projektes, konnte Texas Instruments Produktionskapazitäten im Wert von 1,5 Mrd. US \$ generieren, und Chevron erreichte Einsparungen im Energiemanagement von 650 Mio. US \$ (vgl. O'Dell, C., Grayson, C., 1998; zitiert nach Oelsnitz, v.d., 2005, S.202).

In der Studie „Panopto Workplace Knowledge and Productivity Report“ aus dem Jahr 2018 ermittelte die Panopto Inc., ein Technologiekonzern mit dem Fokus auf (intern-) durchsuchbare Videobibliotheken des institutionellen Wissens von Hochschulen und Unternehmen, beeindruckende, wenn nicht gar alarmierende Werte. In Kooperation mit YouGov wurden 1001 US-Amerikaner\*innen, die in Unternehmen mit mind. 200 Mitarbeitenden arbeiten, online befragt. 70% der Befragten sind sogar in Organisationen mit mehr als 500 Mitarbeitenden beschäftigt gewesen. Die vorgegebene Mindest-Berufstätigkeit betrug 5 Jahre. 771 Menschen waren zum Zeitpunkt der Befragung 15 oder mehr Jahre berufstätig, wenn auch nicht am selben Arbeitsplatz. Die Befragten verteilten sich auf verschiedene Branchen, Berufe und Beschäftigungsebenen. Selbstständige und Freiberufler blieben unberücksichtigt. (vgl. Panopto, 2018, S.5)

Mittels umfangreicher und vielschichtiger Fragestellungen, bspw. zur Fluktuation und zum Lohn, aber auch der durchschnittlichen Dauer erlebter Onboarding-Prozesse, sowie zur erlebten Leichtigkeit u/o Schwierigkeit, an Wissen in der Organisation zu gelangen, konnten die jährlichen Gesamtkosten einer unzureichenden Wissenskommunikation rechnerisch ermittelt. Diese setzten sich aus der Summe der Kosten

- 1) des Produktivitätsverlustes (aufgrund ineffizienter Wissenskommunikation) und
- 2) den Kosten des Produktivitätsverlustes speziell beim Onboarding zusammen.

Auf der folgenden Seite werden die Gleichungen grafisch abgebildet (Abb. 10, Abb. 11).



**Abb. 10:** Produktivitätseinsparungen durch verbesserten Wissensaustausch  
Quelle: Panopto Workplace Knowledge and Productivity Report, 2018, S.22



**Abb. 11:** Produktivitätseinsparungen durch verbessertes Onboarding  
Quelle: Panopto Workplace Knowledge and Productivity Report, 2018, S.23

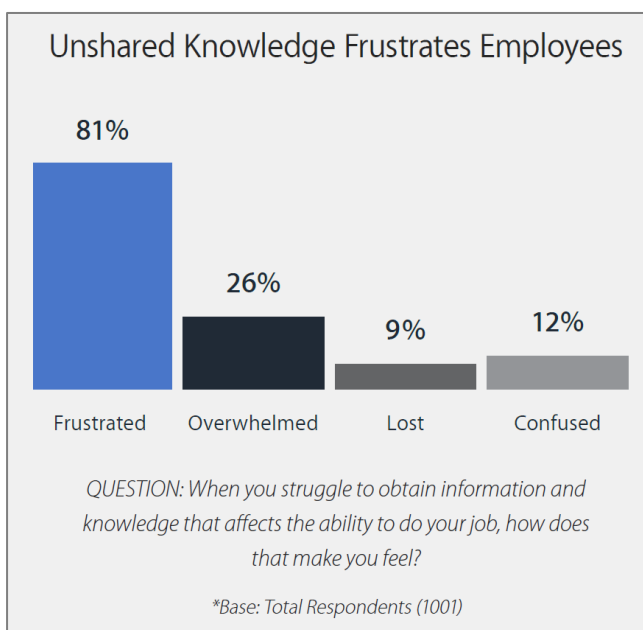
In seiner quantitativen Studie spricht Panopto von Produktivitäts-*Einsparungen* durch Verbesserungen, meint aber wirtschaftliche Verluste. In meiner Betrachtung hat dieser Wortgebrauch marketing-relevante Hintergründe. In der Akquise potenzieller Kundschaft ist das Verwenden von positiv belegten Begriffen sowohl hilfreich als auch legitimiert.

Im Ergebnis entstehen dem durchschnittlichen US-amerikanischen Unternehmen (hier mit einer Größe von 17.700 Mitarbeitenden) jährliche Kosten in Höhe von 47 Mio. US \$. Die Macher der Studie errechneten auch die Verluste für KMU's, und für Konzerne mit einer Größe von 100.000 Mitarbeitenden. Ein kleineres Unternehmen mit 1.000 Mitarbeitenden verliert demnach ca. 2,7 Mio. US \$ per anno (vgl. Panopto, 2018, S.24).

Bei aller Berechtigung für fokussiert-betriebswirtschaftliche Betrachtungen, ist es aus Sicht der gesamthaften OE geradezu essenziell, die Auswirkungen auf die aktiven Individuen genau zu beobachten und auszuwerten. Das Individuum als "Ort des Wandels" (vgl. Münchener Modell, S.17) ist in der Organisation ("Ort des Handelns") der Faktor, welcher ineffiziente Wissenskommunikations-Prozesse einerseits mitbeeinflusst, andererseits aber auch erlebt, und im Worstcase stillschweigend hinnimmt.

Erste Auswirkungs-Formen wurden im Fallbeispiel von GM mit "Star-Neid", Unmut und Motivationsproblemen beschrieben. Hinzu kommen allerdings auch andere Aspekte, wie bspw. der tägliche Zeitaufwand, den das Individuum unternimmt, um trotz ineffizienter Wissenskommunikation an das, für eine erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben notwendige Wissen zu gelangen. Wir bewegen uns hierbei in Teilbereichen des Selbst- und Energie-Managements. Konkret formuliert, wird in diesem Zusammenhang schlichtweg von Stress, also einer Anspannung (vom lateinischen Wort ‚stringere‘ abgeleitet) gesprochen.

In zuvor benannter Panopto-Studie beantworteten 60% der Befragten die Frage nach dem Zeitaufwand: „Wie viele Stunden würden Sie in Ihrer aktuellen Position in einer normalen 40-Std.-Woche Ihrer Meinung nach mit Warten verbringen, um Informationen, Unterstützung, Schulungen oder jede andere Art von Einblick oder Anleitung zu erhalten, die nur ein interner Experte bieten kann?“ mit 1 - 5 Stunden pro Woche. Im Durchschnitt ermittelte Panopto einen Wert von 5,31 Std./Woche (vgl. Panopto, 2018, S.15).



Wie schnell und auch wie deutlich sind Menschen gereizt und genervt, sowie gehetzt und fahrig, wenn sie lange Zeit brauchen, oder ihnen andere Barrieren im Wege stehen, um an relevante Informationen und an in der Organisation vorhandenes Wissen zu gelangen?

In Werten ausgedrückt, sind 26% damit überfordert, und 81% der Menschen schlichtweg frustriert. Mehrfachnennungen waren bei dieser Frage erlaubt.

**Abb. 12:** Ungeteiltes Wissen frustriert Mitarbeitende  
Quelle: Panopto, 2018, S.8



Der Faktor Zeit muss m.E. aus zwei verschiedenen Blickrichtungen bewertet werden. Aus Sicht der Organisation, speziell mit der Brille einer/eines Controllerin/Controllers kann es nicht akzeptierbar sein, dass hohe Zeitaufwände festzustellen sind, die in direktem Zusammenhang mit dem Erhalt intern-vorhandenen Wissens stehen. Dass der Faktor Zeit eine stetig wachsende Rolle einerseits im allgemeinen Wettbewerb und der Sicherung der Marktposition, resp. einem Wachstum der Organisation, und andererseits bezüglich der Funktionalität eines WMs einnimmt, wurde bereits erläutert (siehe S.2).

Die zweite Blickrichtung fokussiert das Individuum. Einzig vor dem Hintergrund der Wissenskommunikation betrachtet, wird konstatiert, dass die Auswirkungen des Faktors Zeit, aber natürlich auch die Attribute Unmut, Motivationsprobleme, sowie Neid letztlich in die Ausprägung der Mitarbeiter-Zufriedenheit einzahlen. Es sollte bewusst sein, dass zur Mitarbeiter-Zufriedenheit selbstredend viele weitere Inhalte, wie bspw. Führungsverhalten etc. gehören, welche in anderen Disziplinen der OE behandelt werden.

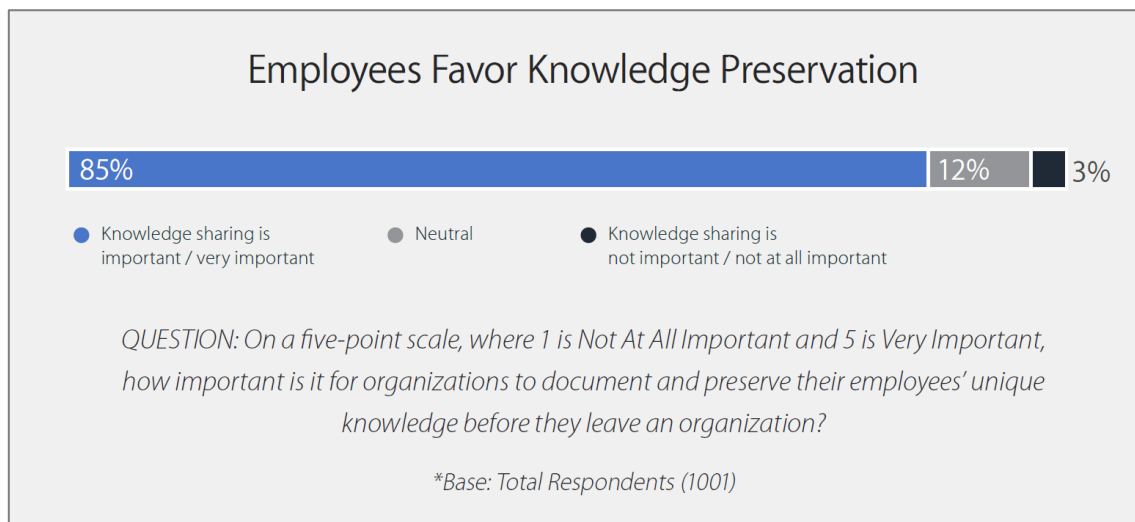
Effiziente Wissenskommunikation führt also (auch) zur Aufwertung der Arbeitgebermarke. In diesem Kontext verweise ich auf allseits bekannte und verschiedene, sowie vielfältige Arbeitgeber-Rankings. In herausragender Weise zeigt sich dabei die Studie, bzw. das Ranking „Leading Employers“ (vgl. Handelsblatt.com). Darin wird u.a. das Angebot berufsbezogener Weiterbildung ausgewertet (vgl. Leading Employers). Betriebliches Lernen stellt wiederum einen Teilbereich des WMs dar. Organisationskultur inkl. organisationsspezifischem WM ist spezifisch und kann nicht imitiert werden. Kultur kann einen klaren Wettbewerbsvorteil darstellen (vgl. Petersen, J., Olesch, J., 2019, S.69).

Der betriebswirtschaftliche Wert für eine Organisation, den Mitarbeiterzufriedenheit darstellt, lässt sich nur schwer ermitteln. Er bildet sich diffus bis gar nicht in messbaren, monetären Unternehmenswerten ab. Alex Edmans von der „Warton School of the University of Pennsylvania“ hat in seiner 2012 veröffentlichten Studie eben diesen monetären Wert offenlegen können (vgl. Edmans, A., 2012). Demnach erzielten Unternehmen, die sich unter den „100 Best Companies to Work For in America“ (vgl. Best Place To Work®) befanden, einen um bis zu 3,8% höheren Kursgewinn am Aktienmarkt als vergleichbare Wettbewerber. Besonders bemerkenswert ist dabei der betrachtete Zeitraum von 1984 bis 2011, in welchem es sowohl Rezessions- als auch Boom-Phasen gegeben hat. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen die materiellen Vorteile, die einer Organisation u.a. aufgrund der Steuerung von *Lernen*, *Wissen* und *Kompetenz* ihrer Mitarbeitenden entstehen. Berufsbezogene (Weiter-)Bildung bildet einen Teilausschnitt sowohl

des Wissensmanagements als auch der Organisationskultur ab. Mit anderen Worten formuliert, ist die Lernkultur einer Organisation als ein Teil der Organisationskultur anzusehen (vgl. Petersen, J., Olesch, J., 2019, S.56).

### 5.3. Methoden zur Verringerung des Klebeeffektes

Zunächst wird festgestellt, dass sich nicht die Organisation allein eine Minimierung des Klebeeffektes wünscht, sondern auch die darin aktiven Individuen. Zumindest lässt sich dieser Sachverhalt herleiten, wenn berücksichtigt wird, wieviele Mitarbeitende davon überzeugt sind, dass es für den Erfolg der Organisation bedeutsam ist, dass das in der Organisation vorhandene Wissen gesichert wird, wie in Abb. 13 erkennbar ist.



**Abb. 13:** Mitarbeitende favorisieren die Wissensbewahrung  
Quelle: Panopto Workplace Knowledge and Productivity Report, 2018, S.20

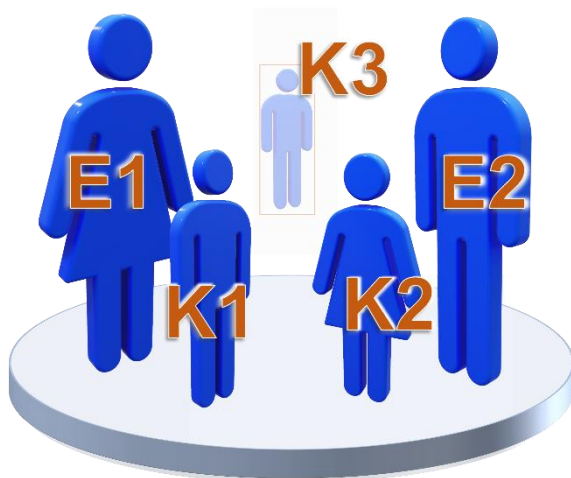
Die Tatsache, dass 85% der Menschen die Sicherung von Wissen als wichtig bis sehr wichtig ansehen, sollte m.E. sowohl in den wissenschaftlichen Diskussionen als auch in der praktischen Anwendung des WMs vollumfängliche Berücksichtigung finden. Zum einen ist mit dieser Tatsache ein nährreicher Boden für das WM vorhanden, zum anderen entspricht das Einbinden des Individuums einer der Grundannahmen der OE. „*Nothing about them without them*“ ist ein Slogan unter südafrikanischen Organisationsentwicklungs-Berater\*innen (vgl. Erhardt, U., Elbe, M., 2018, S.46)

Bevor die verschiedenen Methoden und Tools dargestellt werden, soll daran erinnert sein, dass sich Sticky Knowledge im Verständnis der vorliegenden Arbeit fokussiert

auf die Art und Weise der Wissenskommunikation bezieht, was bedeutet, die "4 Säulen des Wissenstransfers" (siehe S.24) in den Mittelpunkt der Betrachtungen zu stellen.

Allerdings wäre es fahrlässig, Sticky Knowledge einzig und allein in Verbindung zur Wissenskommunikation zu sehen. Wie in Kapitel 3 erläutert, verteilt sich WM auf drei Kategorien, nämlich auf das technokratische, das verhaltensorientierte und das ganzheitliche WM (vgl. Winkler, K., Wohlwender, A., 2018, S.4). Die Grenzen dieser Kategorien verschwimmen nach meiner Auffassung angesichts der heutigen Arbeitswelten und anderer gesellschaftlicher Entwicklungen stark. Die Kategorisierung unterstützt aber dabei, einen Überblick über alle Aspekte des WMs, und des Sticky Knowledges zu behalten.

Um die Gemengelage, in der sich die Möglichkeiten zur Verringerung des Klebeeffektes bewegen, sowie die damit verbundenen Herausforderungen zu illustrieren, möchte ich auf eine simple, aber plakative Analogie zurückgreifen. Die Analogie soll eine kleine Organisations-Einheit sein, nämlich die ‚Familie‘. Eine Familie bestehend aus fünf Mitgliedern, wovon zwei Mitglieder erfahrene Individuen mit großem Wissens-Repertoire sind, ich nenne sie "E1" und "E2". Die anderen drei Mitglieder der Organisationseinheit sind weniger erfahren, da sie noch am Beginn ihrer Karriere stehen, ich nenne sie "K1", "K2" und "K3". Es dürfte unschwer erkennbar sein, dass es sich bei E1+E2 (Eltern) um langjährige Teammitglieder handelt, die eventuell Führungsverantwortung haben, und somit K1 bis K3 (Kinder) die neueren Teammitglieder mit weniger, resp. anderem Wissen darstellen. Die individuellen Interessen und Bedürfnisse aller Mitglieder divergieren, obwohl sie gemeinsam das gleiche Ziel anstreben. In der Ausgangssituation meiner Analogie übernachtet "K3" für zwei Tage außerhäusig, was als temporärer Aufenthalt im Home-office, oder als spontan-Urlaub usw. verstanden werden kann. Die Organisation ist bspw.



ein Mehrfamilienhaus, in dem die Familie wohnt und lebt. K2 + E2 bereiten gemeinsam das Mittagessen inkl. Nachtisch vor. K2 hat die Idee, die Wassermelone einmal auf andere Art schneiden zu wollen. Hübscher, aber ohne besonderen Mehraufwand. Nur das "Produkt" soll verbessert werden. Trotz allgemein höherer Expertise hat E2 kein Wissen darüber, wie man das "Produkt" verbessern könnte, da

**Abb. 14:** Familie (synonym zum Team)  
Quelle: eigene Darstellung

bisher noch niemand danach gefragt hat. Einfach ausprobieren findet K2 nicht gut, weil dabei eventuell das gesamte Material zerstört werden könnte. Die Experimentierfreudigkeit von E2 war zudem schon häufiger Anlass für Team-Schwierigkeiten. E2 könnte E1 nach wissentlicher Unterstützung fragen. E1 bereitet sich allerdings gerade auf ein wichtiges Gespräch in der Schule vor (andere Aufgabe), zudem ist E1 die Teamleitung. Also stört E2 die Vorbereitungen von E1 lieber nicht. Für E2 ist es selbstverständlich, dass K1 nicht wissen kann, wie man das Produkt verbessern könnte, außerdem spielt K1 gerade in seinem Zimmer (andere Aufgabe). K3 ist leider nicht da (Homeoffice, Urlaub), und reagiert auch nicht auf Anrufe. K2 kommt der Gedanke, dass E2 in der Organisation fragen könnte, weil die Nachbarn das wissen. Bei den Nachbarn öffnet allerdings niemand. Vielleicht sind sie im Garten (Meeting)? E2 selbst hat den Gedanken, sich ein s.g. Tutorial auf einer Videoplattform anzuschauen, hat aber die Erfahrungen gemacht, sich dann noch zehn andere Videos anschauen zu wollen, weil sie interessant erscheinen. Aufgrund des Zeitdrucks, und einer etwas genervten Grundstimmung verzichtet E2 bewusst auf diese Möglichkeit. K2 ist noch zu unerfahren in der Anwendung dieses Tools.

Das "Produkt" wird am Ende wie immer hergestellt. Die kleine Organisationseinheit hat bis hierher keinen echten Nachteil, aber auch keine Weiterentwicklung erfahren. Gemeinsam am Mittagstisch sitzend, erzählt K2 nun E1 und K1 von der Idee. K1 reagiert als erster mit den Worten: „Hättet ihr mal gefragt, ich habe das schon mit Freunden ausprobiert, und es ist wirklich gut gelungen“. E1 erzählt in patriarchalischer Manier davon, dass sie genau dazu einen online-Artikel gelesen habe, und hätte helfen können. In diesem Moment ist E2 frustriert. Für E2 steht fest, dass er kein eigenes Wissen mehr an E1 weitergeben wird, zumindest kein kulinarisches ("eigener" Aufgabenbereich). K3 bekommt von alledem nichts mit. K1+K2 werden in zwei Tagen nicht mehr davon berichten.

Obgleich das Wissen sowohl in der kleinen Organisationseinheit als auch innerhalb der gesamten Organisation, und überdies in einem externen elektronischen Netz vorhanden war, konnte die, zu dieser Zeit anstehende Aufgabe nicht erfolgreich bewältigt werden. Eines Tages wird K3 wohlmöglich vor der gleichen Aufgabe stehen. Ergebnis ungewiss!

Mit meiner einfachen „Wassermelonen-Analogie“ sollte deutlich geworden sein, wie schnell, und oftmals weitestgehend unwillentlich vorhandenes Wissen an Orten (Mensch und Technik) klebt, welches zeitgleich an anderen Orten der Organisation benötigt wird. Das Beispiel veranschaulicht teilweise die Auswirkungen von Sticky Knowledge, aber auch die Möglichkeiten, die sich bieten, dem Klebeffekt entgegenzuwirken. Überdies offenbart es fast alle Barrieren des WMs auf der Ebene des Individuums (siehe S.20).

### 5.3.1. Quellen des Sticky Knowledge

Einleitend möchte ich darauf hinweisen, dass in der vorliegenden Arbeit im Kontext des Sticky Knowledges und des Wissenstransfers ausschließlich der Begriff *Wissenskommunikation* verwendet wird. Dies möchte ich kurz erläutern.

Probst stellt fest, dass es ein herausforderndes und „am meisten unterschätztes“ Problem im WM ist, das Wissen „an die Stellen zu bringen, wo es gerade gebraucht wird“ (Probst, G., et al., 2006, S.141). Bis hierher wurde bereits konstatiert, dass zwischen einem unzureichenden Wissenstransfer und den Ausprägungen, bzw. den Formen von klebrigem Wissen engste Verknüpfungen bestehen. Weiter führt Probst aus: „Wir haben diesen Baustein *Wissens(ver)teilung* getauft, um zu betonen, dass wir es nicht nur mit dem mechanischen Verteilen und Verschieben von ‚Wissenspaketen‘ zu tun haben, welches über eine zentrale Verteilstelle logistisch koordiniert wird. Vielmehr ist Wissen ein Gut, das oft nur im persönlichen Austausch zwischen Individuen übertragen werden kann. Der Begriff der Wissens(ver)teilung kann sich daher je nach Kontext entweder auf die zentral gesteuerte (Ver)teilung organisationalen Wissens auf eine festgelegte Gruppe von Mitarbeitern oder auf das (Mit)teilen von Wissen unter Individuen beziehungsweise im Rahmen von Teams und Arbeitsgruppen beziehen.“ (ebd., S.142). Diesen Herleitungen schließe ich mich an, bin allerdings der Überzeugung, dass der Begriff Wissenskommunikation auf beide Sachverhalte zutrifft, und einer möglichen Gefahr der (voreiligen) Konzentration auf technokratische Methoden mit zeitgleich einhergehender Verantwortungsabgabe durch das Individuum pragmatisch entgegenwirken kann.

Ein weiterer Aspekt, der mich zur Verwendung des Begriffs Wissenskommunikation veranlasst, ist in den Ansätzen von Reinmann-Rothmeier, also dem Münchener Modell des WMs zu finden (Stichworte: Wissenskommunikation und Wissenrepräsentation).

Letztlich aber sollten nach meiner Auffassung die Erkenntnisse aus Forschung und Wissenschaft stets Anwendbarkeit in der Praxis finden können. Hier baut die s.g. *Unternehmenskommunikation* eine willkommene Brücke. Dieser Begriff inkludiert sämtliche kommunikativen Prozesse, die sich zwischen den Mitgliedern der Organisation, und somit der Organisation selbst, abspielen. „Die Hauptaufgabe der internen Unternehmenskommunikation liegt in der gesetzlich vorgeschriebenen Informationspolitik und ist durch das Betriebsverfassungsgesetz gesichert“ (Mast, C.,2002. S.243, zitiert nach Wilkesmann, U, Rascher, I., 2003, S.59). Die interne Kommunikation ist also im Gesetz verankert, was wiederum bedeutet, dass die Unternehmen eine Solche betreiben und pflegen (sollten).

Mit Blick auf das WM im Allgemeinen, und das klebrige Wissen im Speziellen, kann also festgestellt werden, dass es bereits verschiedene Prozesse und Werkzeuge der internen Kommunikation gibt. Diese sollten nicht nur Anwendung im Verbreiten unternehmensinterner Ziele, Zahlen und Jubiläen (Mitarbeiterzeitung) genutzt werden, sondern v.a.D. Einzug ins WM finden. Metaphorisch formuliert: aus welchen Gründen sollten Stützräder an ein Fahrrad montiert werden, wenn man das Fahrrad auch ohne Stützräder fahren kann? Interne Unternehmenskommunikation sollte nicht als Einbahnstraße im Sinne eines Top-Down-Verständnisses funktionieren, sondern als Dialog verstanden werden.

Betriebswirtschaftliches Management ist Kommunikation! Dieser Sachverhalt korrespondiert mit den Erkenntnissen der Watson Wyatt Managementconsulting Inc., die in einer Befragung (1998) von über 2.000 Vorständen und Führungskräften in 23 Ländern ermittelte, dass hinsichtlich angestrebter Verbesserungen der Produktivität und der Organisationskultur von 59% der Befragten eine Hebelwirkung in der Verbesserung der internen Kommunikation gesehen wird. 42% der Befragten sehen Hebelwirkungen in der Erhöhung des Wissens der Belegschaft (vgl. Mast, C., 2007, S.758). Interne Kommunikation ermöglicht die Nutzbarmachung und Vermehrung der Wissenspotenziale in einer Organisation (ebd., S.765). Kommunikation und Wissen korrelieren eng miteinander.

Somit kann konstatiert werden, dass eine der herausragendsten Quellen (neben dem Faktor Zeit) des Sticky Knowledges in unzureichender Kommunikation zu finden ist.

Die, aus der „Wassermelonen-Analogie“ ableitbaren Barrieren des WMs auf Ebene des Individuums sind m.E. gleichzeitig in vollem Umfang als Barrieren der Wissenskommunikation anzusehen. Mit anderen Worten formuliert, kann davon gesprochen werden, dass die Barrieren des WMs analog als Quellen klebrigen Wissens fungieren. Um Redundanz (auch eine Form der Wissenskommunikation) zu verhindern, werden *diese* Quellen für klebriges Wissen auf Ebene des Individuums nicht noch einmal aufgeführt.

Zwei weitere Quellen auf Ebene des Individuums, die bisher noch unerwähnt blieben, aber dennoch hohe Auswirkungen auf die Klebrigkeit von Wissen haben, sind:

- Bedürfnis nach Harmonie im Team (K2 findet experimentieren nicht gut, weil es deshalb schon Team-Konflikte gab), und
- destruktives Führungsverhalten (Die Teamleitung wird nicht gestört!).

Im Verhalten von E1 wird überdies das Bacon'sche Prinzip „Wissen ist Macht“ erkenn-

bar, was dazu führen kann, dass Wissen kleben bleibt. Wohlbemerkt auf beiden Seiten. Interessanterweise kann festgestellt werden, dass dieser machtpolitische, resp. rivalisierende Aspekt des Umgangs der Individuen untereinander vernachlässigt werden kann.

In einer Studie untersuchte Szulanski insgesamt 122 Best-Practise-Projekte in acht US-amerikanischen Organisationen, und kam zu dem Ergebnis, dass eben nicht die fehlende Kooperationsbereitschaft oder gar interne Rivalitäten die Hauptursache für Sticky Knowledge waren, sondern auf kognitive Defizite der Wissensempfänger zurückzuführen seien (vgl. Oelsnitz, v.d., 2005, S.203).

Somit wird eine weitere Quelle des Sticky Knowledges in s.g. Absorptionsproblemen erkennbar. „Ein objektiv überlegenes Know-how wird vom potenziellen Anwender als solches nicht erkannt und müsste seine Legitimation erst durch praktische Bewährung, d.h. konkreten Einsatz, nachweisen. Zu diesem Einsatz kommt es infolge von objektiven Ausbildungsmängeln (weniger aufgrund von persönlichen Antipathien) jedoch nicht, da es den potenziellen Adressaten oftmals bereits am notwendigen Grundwissen fehlt, um den Wert fremder Expertise ermessen oder diese sachgemäß zum Einsatz bringen zu können“ (ebd.). Hier braucht es Unterstützung durch die Organisation, resp. Führungskräfte.

Zusammenfassend lassen sich folgende, wesentliche Quellen auf der Ebene des Individuums feststellen, die eine Klebrigkeit von Wissen begünstigen, resp. ermöglichen:

1) Kommunikation / Interaktion

- unzureichende bis nicht vorhandene Kommunikation
- Konkurrenz der Individuen u/o Abteilungen, aber auch
- Rücksichtnahme auf Kolleg\*innen, Konfliktvermeidungs-Bestreben

2) Zeit

- Mangel an Zeit / Zeitdruck
- Wartezeiten

3) Einstellung / Haltung

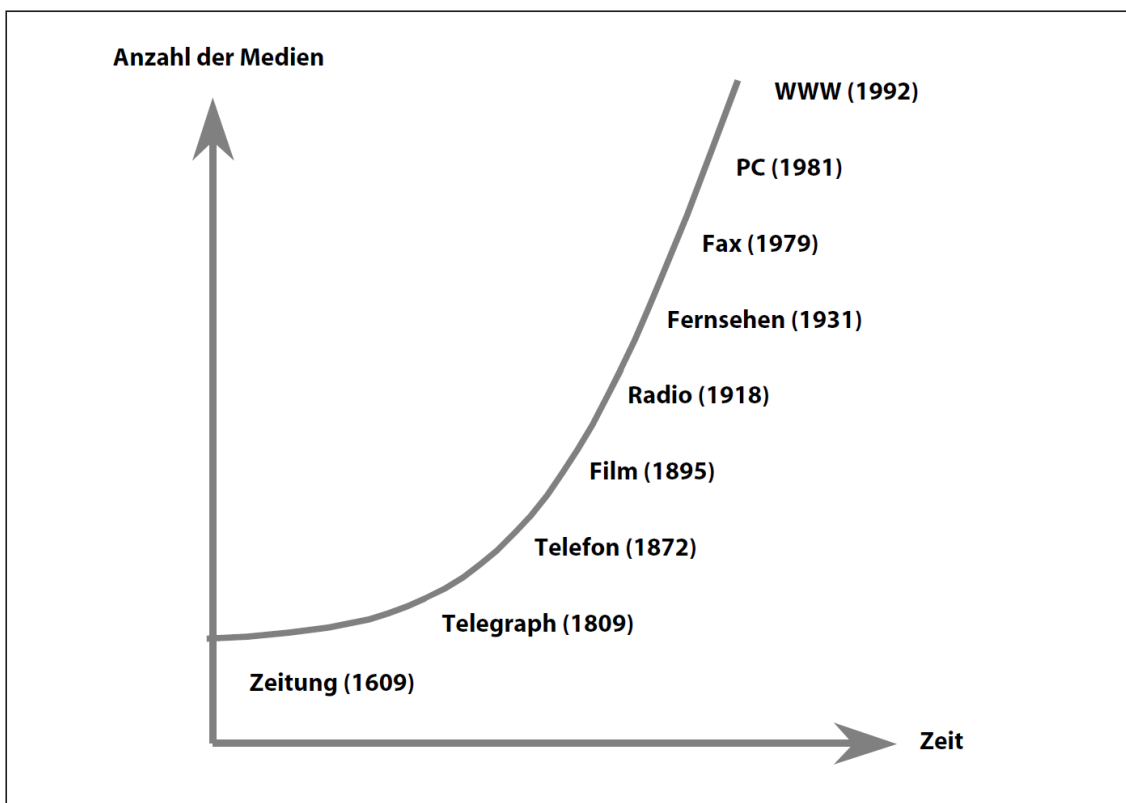
- Frust, Überforderung, Hilflosigkeit u. Verwirrung
- Absorptionsschwierigkeiten
- Einstellung zum Wissen im Sinne von: „Wissen ist Macht“
- Unkenntnis über den Wissensbedarf

4) Technik

- unzureichende oder fehlende Fähigkeiten & Wissen im Umgang mit der IKT
- daraus resultierende Ängste u/o Überforderung

### 5.3.2. Technokratische Möglichkeiten

Die Möglichkeiten im Bereich der IKT, inkl. diverser AR-Tools und dem Einsatz der KI sind schier unüberschaubar geworden. So sehr, dass es empfehlenswert ist, sich als Organisation hier entsprechende Unterstützung einzukaufen. Zu groß ist die Gefahr der (zuvor erwähnten) Absorptionsproblematik. Zu groß ist zudem die Gefahr, nicht schnell genug mit der Zeit zu gehen, resp. gehen zu können. Um diesen Sachverhalt anschaulich zu illustrieren, wird in Abb. 15 die Medienevolution bis ins Jahr 1992 dargestellt.



**Abb. 15:** Medienevolution 1609-2000 nach Merten  
Quelle: Wilkesmann, U, Rascher, I., 2003, S.54

Es lässt sich nur ansatzweise erahnen, wie rasant sich die IKT weiterentwickeln wird, gerade auch vor dem Hintergrund, dass mittlerweile s.g. Wissensgeneratoren, wie Chat-GPT, GitHub Copilot, Bing Chat etc. in aller Munde sind.

Da die vorliegende Arbeit nicht den Ansatz verfolgt, die technokratischen Voraussetzungen für ein erfolgreiches WM darzustellen, konzentriere ich mich einzig auf relevante Elemente, die dem Klebeeffekt von Wissen entgegenwirken (können).



### 5.3.2.1. IKT-Struktur

Welche zugrundeliegende Plattform (Betriebs-/ Server-System) auch immer genutzt wird, obliegt selbstverständlich der Organisation. Bei den verwendeten Systemen sollten allerdings die s.g. FAIR-Prinzipien Berücksichtigung finden (vgl. Umbach, N., 2018).

- F - Findable (ohne übermäßigen Zeitbedarf auffindbar)
- A - Accesible (für alle Individuen der Organisation zugänglich)
- I - Interoperable (kompatibel mit allen organisationsinternen Systemen)
- R - Re-Usable (verwendbar + wiederverwendbar)



**Abb. 16:** FAIR-Prinzipien

Quelle: Screenshot einer Video-Aufzeichnung des ZPID-Kolloquiums, Umbach, N., 2018

Am selbst angewendeten Beispiel, ein Video als Wissensquelle in einer (digitalen) schriftlichen Ausarbeitung zu verwenden, wird ein weiterer wichtiger Aspekt deutlich. Die Art des zu kommunizierenden Wissens ist in diesem Fall mit dem Informationskanal inkompatibel. Der/die Lesende kommt nicht umhin, den Informationskanal zu wechseln.

Wie auf Seite 24 dargestellt, sind es oft die IT-Abteilungen der Organisationen, die sowohl Treiber als auch Verantwortliche beim Implementieren eines WMs sind. In diesem Zusammenhang liegen weitere, das Sticky Knowledge begünstigende Gefahren in:

- IKT-Überkomplexität und
- inadäquaten Eingabevorschriften bezüglich der Anwender-/ Benutzerfreundlichkeit (vgl. Oelsnitz, v.d., 2005, S.205).

### 5.3.2.2. Wissensplattformen

#### *Intranet*

Das Intranet als Kommunikationsplattform kann als Basis-Plattform aller nachfolgender, oder in einer Organisation angewendeter elektronischer Wissensplattformen angesehen werden. Im Intranet bündelt sich sowohl das organisationale als auch das individuelle Wissen der Mitarbeitenden. Wissen kann von Mitarbeiter\*innen ohne Filterung durch das Management abgerufen werden. Vor allem dezentral organisierte und international tätige Firmen profitieren von dem schnellen und kostengünstigen Kommunikationsnetz. Die Vorteile liegen in seiner permanenten Verfügbarkeit und Schnelligkeit. Allerdings bergen elektronische Wissensplattformen auch Gefahren, wie bspw. das „Schaffen“ einer zwei-Klassen-Kultur bezüglich des Wissens. In Produktionsunternehmen könnte es passieren, dass handwerklich-technische Mitarbeitende weniger leicht an Wissen herankommen, wohingegen ihre kaufmännischen Kolleg\*innen permanent darauf zugreifen können. Selbst der/die Busfahrer/in eines Verkehrsunternehmens hat hierbei schon deutlich größere Hürden zu überwinden als Kolleg\*innen im Service-Büro. Das bedeutet, dass es weiterführende Lösungen benötigt. (vgl. Mast, C., 2007, S.749) Eine dieser weiterführenden Lösungen ist möglicherweise die Mitarbeiter-App.

#### *Mitarbeiter-App*

Im Prinzip ist die Mitarbeiter-App eine Art mobiles Intranet. Plakativ oftmals als Intranet 2.0 genannt, können damit recht einfach unternehmensinterne Information ausgetauscht und gesichert werden. Notwendig wird hierbei ein mobiles Endgerät, wie bspw. ein Smartphone oder Tablet. Mithilfe der Mitarbeiter-App können Informationen und Wissen in Echtzeit ausgetauscht werden, was die interne Kommunikation effektiver und flexibler macht. Vor allem in Zeiten von remote work und Homeoffice ist es fast schon notwendig, mobile Möglichkeiten in die Wissenskommunikation zu integrieren. Die Palette der Anbieter ist riesig. Allein auf der Website nur eines online-Bloggers sind 32 verschiedene, und verschiedenartige Mitarbeiter-Apps gelistet (vgl. digital-affin). Eine der bekanntesten Mitarbeiter-Apps dürfte die mobile Version von Microsoft Teams sein. Wichtig zu berücksichtigen sind immer die jeweiligen Datenschutzbestimmungen der Hersteller.

#### *Groupware-Systeme*

Unter Groupware-Systemen sind IKT-Systeme zu verstehen, die den Individuen einer Arbeitsgruppe sowohl die Steuerung der Kooperation als auch die Art und Weise der Kommunikation, also den Umfang und die Form, ermöglichen. Sie unterstützen somit

die Wissenskommunikation speziell in einer Einheit einer Organisation, wie bspw. einem (Projekt-)Team. Als Beispiele können die bekannten Lösungen „Lotus Notes“ oder „Microsoft SharePoint“ genannt werden. Die Vorteile von Groupware-Systemen sind v.a.D. in der Beschleunigung und erleichterten Koordination der Wissenskommunikation innerhalb der Arbeitsgruppe zu sehen (vgl. Gaßen, H., 1999, S.34). Zurück zur Wassermelonen-Analogie würde dies bedeuten, dass E2+K2 ohne zeitgleiche, aktive Unterstützung der anderen drei Teammitglieder in der Lage gewesen wären, die Aufgabe erfolgreich abzuschließen. Nachteilig bei Groupware-Systemen ist, dass bspw. ein Projektteam X sein Wissen innerhalb der Groupware kommuniziert, und somit das Wissen im Projektteam bewahrt bleibt, gleichzeitig aber den Klebeeffekt fördert, wenn wir den Blick auf die Gesamt-Organisation richten. Individuen anderer Teams haben keinen Zugriff auf die Groupware des Projektteams X.

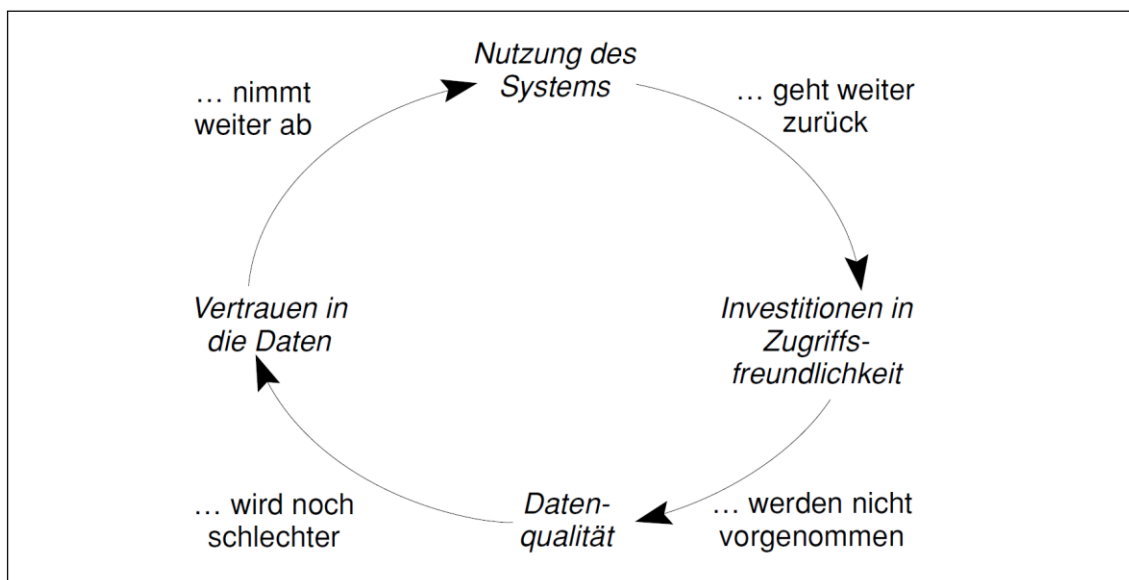
#### *AnswerGarden*

Das Ziel dieser IKT-Lösung liegt darin, die kooperative Wissensgewinnung, transparente Weitergabe und Wissensbewahrung zu gewährleisten. AnswerGarden ist ein Tool zum schnellen Sammeln von kurzen Antworten, Ideen und Rückmeldungen. Die eingegeben Begriffe erscheinen in Echtzeit in Form einer Wortwolke. Die Form der zulässigen Antworten kann in den Einstellungen bestimmt werden (vgl. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg).

Digitale Wissensplattformen sind zeitgemäß, flexibel, schnell, zeitenunabhängig nutzbar, schier unerschöpflich in der Art und des Umfangs des zu sichernden Wissens und sie sind schnell an veränderte Rahmenbedingungen anpassbar. Allerdings sollte spätestens bei den Überlegungen zu einem AnswerGarden deutlich geworden sein, dass sich die Organisation und die darin aktiven Individuen relativ schnell in der Fülle der Möglichkeiten (inkl. jeweiliger kognitiver Voraussetzungen), und der Kompatibilität bzgl. der jeweiligen Arbeitsplätze verlieren könnten. Die Organisation muss also bereits bei der Auswahl der Systeme auf die genannten Attribute achten. Im Worstcase werden sonst personenbezogene Quellen des Sticky Knowledges, wie bspw. unzureichende Kommunikation, Überforderung und Ängste vor der Technologie organisational geschaffen.

In der Praxis kommt selbstverständlich die unausweichliche Tatsache ins Spiel, dass jede Organisation bereits sowohl organisationales als auch individuelles Wissen in irgendeiner Form in digitalen Strukturen und Wissensplattformen kommuniziert, verankert und gespeichert hat. Dieses Wissen muss regelmäßig aktualisiert werden, und wenn

nötig, in moderne Wissensplattformen übertragen werden. Gelingt es der Organisation nicht, Wissensplattformen regelmäßig zu aktualisieren, kann ein Wissenssystem in die s.g. Todesspirale geraten (Abb. 17). Organisationen müssen beim Management ihres organisationalen Gedächtnisses sowohl Vertrauens- als auch Zugriffsprobleme lösen. Ist das Vertrauen in die Datenqualität gegeben und gleichzeitig der einfache Zugriff auf das System gewährleistet, so wird das System auch genutzt und gepflegt, was wiederum der Datenqualität zuträglich ist. Wäre aber bereits die aktuelle Wissensbasis fehlerhaft (siehe S.7), würde mit dem Vertrauen auch die Bereitschaft des Individuums sinken, Aufwand in der Pflege des Systems zu betreiben. Die Datenqualität verschlechtert sich weiter, das System stirbt. Dies kann schnell geschehen, wenn man bedenkt, dass heutzutage das Wissen immer schneller veraltet (vgl. Probst, G., et al., 2006, S.207).



**Abb. 17:** Todesspirale einer elektronischen Wissensplattform  
Quelle: Probst, G., et al., 2006, S.207

Da bekanntermaßen schon eine handschriftliche Notiz, oder das persönliche Gespräch in einer Teeküche Wissen kommuniziert, und somit Klebeeffekten entgegenwirken kann, liegt die Überlegung nahe, elektronische Systeme mit Menschen zu kombinieren. Das s.g. hybride System verspricht höhere Erfolge als das rein technologische. „Empirische Erkenntnisse sprechen dafür, dass ein begrenzter Einsatz von Technologie oft höheren Nutzen bringen kann als die technische Rundumlösung.“ (ebd., S.158). Die Verknüpfung von Technologie und Mensch kann bspw. so aussehen, dass interne Berater zur Verfügung stehen, die den jeweiligen Nutzern elektronisch-gesicherten Wissens zur Seite stehen, wenn sie gebraucht werden. Der Nutzer erfährt die Kontaktdaten des entsprechenden Beraters bspw. über eine gleichfalls elektronisch-gesicherte Notiz (vgl. ebd.).

### 5.3.3. Ganzheitliche Methoden & Ansätze

Lassen Sie mich zunächst die Frage beantworten, was genau ein Pharmazie-, ein Stahl- und ein Informationstechnik-Konzern gemeinsam haben? Johnson & Johnson, Gerdaul Chaparral Steel und Hewlett Packard verbindet nicht nur ein beachtlicher wirtschaftlicher Erfolg, sondern auch eine besondere organisationale Eigenschaft auf dem Weg dahin.

Die Rede ist von *Tiefen-Intelligenz* der Organisation (Deep Smarts), was eine besonders hohe Ausprägung des organisationalen Wissens darstellt, oder wie es die BWL-Professorin Dorothy Leonard (vgl. Harvard Business School) ausdrückte, ein ‚ungewöhnliches Geschick im Umgang mit kollektivem Wissen‘ aufweist (vgl. Probst, G., et al., 2006, S.21). Mit kollektivem Wissen umgehen zu können, heißt zunächst einmal, dass es vorhanden sein muss. Im Sinn bedeutet dieser Sachverhalt nicht mehr und nicht weniger, als dass das Wissen einzelner Individuen zum Wissen einer Gemeinschaft wird, also vom individuellen zum organisationalen Wissen transferiert wird. Je besser dies gelingt, umso handlungs- und wettbewerbsfähiger ist die Organisation. Im Gedanken-spiel hätte die Twitter Inc. den beschriebenen Softwareausfall in kurzer Zeit korrigieren können, da mit hohem organisationalen Wissen der Weggang einzelner SME's kompensiert worden wäre. Im Mittelpunkt der Betrachtung sollten allerdings nicht ausschließlich Wissensträger mit (außerordentlich) hohem Wissen, sondern alle in der Organisation aktiven Individuen stehen. Im Verständnis einer systemischen OE plädiere ich dafür, den Menschen deutlicher -als in einiger Literatur beschrieben- in den Kontext der Gruppe zu stellen, was keinesfalls gleichbedeutend mit reinem Kollektivismus verstanden werden darf. Individualismus bringt vielfältige Vorteile, im Kontext des WMs aber eben auch den Nachteil des Sticky Knowledges mit sich. Schaut man sich einschlägige Literatur zum WM an, stößt man immer wieder auf den Begriff des Wissensträgers vor dem Hintergrund eines ‚High Potentials‘. Das Wissen weniger High Potentials kann allerdings ein umfangreiches kollektives Wissen nicht ausgleichen. Andersherum geht das besser.

Mit Bezug auf das Individuum prägte Leonard im Übrigen auch den Begriff „T-shaped-Skills“, was grundlegend bedeutet, dass Menschen mit diesen Fähigkeiten sowohl Spezialisten als auch Generalisten in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich sind (vgl. Leonard-Barton, 1995, S.74ff.). So kann bspw. eine kfm. Angestellte im Chefarztbüro eines Krankenhauses eine kompetente Sachbearbeiterin verschiedener Korrespondenzen mit unterschiedlichsten Adressaten sein, und gleichzeitig die Rollen einer Event-Managerin, Verkäuferin und Mediatorin bekleiden. Die Basis für das kompetente Erfüllen aller vier Rollen ist Wissen (siehe S.11).

Genau hier setzen ganzheitliche Methoden und Möglichkeiten des modernen Managements an, um dem Sticky Knowledge wirkungsvoll entgegenzutreten. Das Ziel sollte darin liegen, sowohl das einzelne Individuum als auch die Organisation darin zu unterstützen, bereitwillig (Stichwort: intrinsische Motivation) Wissen zu kommunizieren.

Wissenskommunikation kann nicht von außen, bspw. durch Führungskräfte angeordnet werden. Auch materielle Anreize in Form von Prämien eignen sich wenig dazu, Menschen zur Wissenskommunikation zu bewegen. Dies hängt allein schon damit zusammen, dass sowohl individuelles als auch implizites Wissen schwer bis gar nicht objektivierbar ist. Nach welchem Maßstab sollten dann Prämien sozialverträglich ausgeschüttet werden können? Externe Anreize können allenfalls dadurch gesetzt werden, dass die Wissenskommunikation zum Bestandteil von Arbeitsverträgen oder Zielvereinbarungen gemacht wird. Rüdiger und Vanini (1998) empfehlen bspw., die Wissenskommunikation ausdrücklich in Stellenbeschreibungen zu verankern und den Mitarbeitenden entsprechend Zeit dafür zur Verfügung zu stellen (vgl. Schewe, G., Nienaber, AM., 2011, S.59). „Es wird jedoch angenommen, dass dies kaum zielführend ist.“ (ebd.)

Konzepte, nach denen Geldprämien vergeben werden, wenn Mitarbeitende individuelles u/o implizites Wissen, bspw. durch das Kommunizieren ihres Wissens in ein Groupware-System, wobei dann die Kolleg\*innen die Nützlichkeit des zur Verfügung gestellten Wissens beurteilen, gibt es offenbar. Allerdings zeigen die Ergebnisse einer Studie der Meta-Group (2001), dass der reale Anwendungsgrad solcher Konzepte bei nur ca. 18% liegt. (vgl. ebd., S.63)

Vage äußere Möglichkeiten könnten sich in gruppenbezogenen materiellen Anreizsystemen finden lassen. Wenn Mitarbeiter\*innen einen gegenseitigen Nutzen aus der Wissenskommunikation ziehen, und die Gruppenleistung belohnt wird. Teamorientierte Anreizsysteme, bei denen die Gruppenleistung honoriert wird, werden in vielen Studien als Erfolgsfaktoren des WMs angesehen (vgl. ebd.). Allerdings ist auch dieser Ansatz im Sinne einer sozialen Verträglichkeit schwer umsetzbar, da in einer Organisation bekanntermaßen mehrere Teams unterschiedlicher Fachrichtungen integriert sind. Eine Voraussetzung wäre also, dass sämtliche Gruppen der Organisation objektivierbare und vergleichbare (Wissens-)Arbeit, bzw.-Aufgaben erledigen.

Allerdings können zielführenden Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche die Wissenskommunikation unterstützen. Grundlegend sprechen wir in diesem Zusammenhang von Organisationskultur. Gerne verweise ich auf die Lehren von Edgar Schein: *„Organisationen sind Wertegemeinschaften, die in sozialisatorischen Prozessen ent-*

wickelt werden‘ und Peter Senge: ‚Wissen und Lernen sind nicht nur individuelle Phänomene, sondern betreffen die gesamte Organisation‘ (vgl. Elbe et al., 2018, S.35), sowie Kurt Lewin: ‚Die Wahrnehmungen, Gefühle und Verhaltensweisen des Einzelnen werden vor allem von sozialen Gruppen, denen er angehört, beeinflusst‘ (vgl. Erhardt, U. & Elbe, M., 2018, S.22), ohne hierbei zu sehr in die Tiefe gehen zu können, um den Kontextbezug zur vorliegenden Arbeit zu behalten. Peter Ferdinand Drucker sagte einst so treffend: „Culture eats strategy for breakfast“, wobei er selbst stets betonte, dass strategische Überlegungen, Planungen und Ausrichtungen essenziell für den Erfolg eines Unternehmens sind. Diese können allerdings ohne eine entsprechende, resp. angepasste Kultur nicht greifen.

Werte, Normen und grundlegende Annahmen stellen die Pfeiler einer Organisationskultur dar. Wenn in einer Organisation beispielsweise die Norm vorherrscht, anderen zu helfen und zu kooperieren, dann ist Wissenskommunikation eher möglich als in einer Organisation, in der bspw. das Motto „Wissen ist Macht“ vorherrscht, oder sich Mitarbeitenden die „Gunst der Vorgesetzten“ sichern wollen. Je mehr Wissen also kommuniziert wird, desto selbstverständlicher wird es, so fortzufahren. Im Ergebnis kommt es zu einer Organisationskultur, in der Wissenskommunikation zur Normalität wird (vgl. Wilkesmann, M., 2009, S.178). Zu ähnlichen Schlüssen kommt Güttel, in dem er postuliert, dass Normen und Regeln das organisationale Wissen inkorporieren (vgl. Güttel, W. H., 2007, S.470). Ein vertrauensvolles Miteinander in einer auf gegenseitiger Unterstützung basierenden Gemeinschaft kann nachhaltig zur Schaffung eines kollektiven Wissensnetzwerks und einer Kultur der Wissenskommunikation beitragen (vgl. Adelsberger, H.H. et al., 2002, S.530).

Es wird konstatiert, dass ein essenzieller Schlüssel zur Verringerung des Klebeeffektes des Wissens in einer Kultur des Vertrauens, der Kooperation und offenen Kommunikation zu finden ist. Der "Faktor" Mensch, resp. der Blick auf das Individuum spielt hierbei eine tragende Rolle. „Obgleich in der Literatur der »Faktor Mensch« immer wieder betont wird und von ganzheitlichen Konzepten gesprochen wird, sind kaum Methoden bekannt, die diese Ansprüche auch erfüllen.“ (Wilkesmann, U., Rascher, I., 2003, S.51)

#### 5.4. Handlungsempfehlungen

Einige m.E. vielversprechende Methoden und Instrumente, die in der Verringerung des Klebeeffektes von Wissen unterstützend eingesetzt werden können und sollten, möchte ich im Folgenden als Art eines prägnanten Überblickes, resp. von Handlungsempfehlungen aufführen. Für sich alleinstehend, haben diese allerdings nur unzureichendes Potenzial, Sticky Knowledge zu verringern. Es bedarf eines organisationsspezifischen Mixes der Möglichkeiten, was zudem die Ganzheitlichkeit des WMs unterstreicht. Dieses Sammelsurium sollte selbstredend auch Programme moderner Personalentwicklung einbeziehen, wie bspw. Schulungen von Mitarbeitenden im Bereich Selbst- u. Energiemanagements oder der sicheren Anwendung elektronischer Wissensplattformen.

1) Die wichtigste aller Empfehlungen lautet schlichtweg: Optimieren Sie das WM der Organisation. In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass bereits mit einem in der Organisation etablierten WM gearbeitet wird. Es ist allerdings auch bewusst, dass Wissen bei Weitem noch nicht in dem Maße genutzt wird, wie es möglich, ja sogar erforderlich wäre. Dementsprechend lässt sich ableiten, dass Organisationen eventuell unwissend darüber sind, wie stark ihr organisationales Wissen an einzelnen Individuen und Gruppen anhaftet. „Patente werden oft unzureichend genutzt, spezifische Fähigkeiten von Mitarbeitern nicht in Anspruch genommen beziehungsweise nicht ausreichend weiterentwickelt, oder spezifische organisationale Kompetenzen, wie zum Beispiel die Beherrschung hochentwickelter Technologien, nicht in entsprechende Wettbewerbsvorteile umgesetzt.“ (Probst, G., et al., 2006, S.5)

2) Kaufen Sie sich Unterstützung ein. Es sollte bis hierher bewusst geworden sein, wie komplex die Thematik des WMs als Solches ist. Versucht eine Organisation, diese Herausforderung während des laufenden Betriebes und operativen Geschäftes zu meistern, wird das WM scheitern, resp. werden Klebeeffekte des Wissens selbst gefördert. Ob die Organisation mit externen OE-Berater\*innen mit Spezialisierung WM arbeitet, oder einen internen, hauptberuflichen Wissensmanager in Form einer Stabsstelle (Chief Knowledge Officer - CKO) beschäftigt, entscheidet selbstverständlich die Organisation selbst, und hängt oftmals mit der Größe, bzw. dem zur Verfügung stehenden Budget zusammen. Kleinere Organisationen könnten organisationsübergreifende Netzwerke mit ähnlich großen, regionalen Organisationen aufbauen, um sich auf diesem Wege partizipativ zu unterstützen (siehe S.27).



- 3) Prüfen Sie die strategische und ganzheitliche Ausrichtung des WMs Ihrer Organisation. Als Beispiel sei daran erinnert, wieviele Organisationen die Gestaltung des WMs in die Verantwortung der IT-Abteilungen legen. Dort gehört sie allerdings nicht hin. IKT ist als eine essenzielle Unterstützung anzusehen, dem Klebeeffekt von Wissen entgegenzuwirken, nicht aber als der Katalysator.
- 4) Beziehen Sie die nachfolgenden Aspekte in die Anstrengungen, Sticky Knowledge zu verringern, unbedingt ein, und adaptieren Sie diese organisationsspezifisch.

#### *Normen, Regeln und Routinen*

- Kommunizieren Sie!
- Team-Strukturen (kooperativ, kommunikativ, vertrauensvoll)
- Best-Practice-Transfers und Lessons Learned
- Trainings along-the-job
- Scouts / Berater (im Umgang mit elektronischen Wissensplattformen)
- Qualitätszirkel / KVPs
- Dokumentationen / Protokolle

#### *Parallelstrukturen*

- Mentoring-Programme
- Senior Expert Programme
- Lernstätten, Lernarenen

#### *Netzwerke*

- Expertennetzwerke inkl. Verzeichnissen (s.g. "Yellow Pages")
- Communities of Practice
- Communities of Interest
- Learning Communities
- Think Tanks

#### *Mitarbeiterführung*

Ein bedeutender Teil-Aspekt für ganzheitliche Gestaltung der Wissenskommunikation, resp. Verringerung des Klebeeffektes bildet sich in der Mitarbeiterführung ab. „Erfolgreiche Führung bedarf einer Balance zwischen den klassischen Managementprinzipien zur Strukturierung von Abläufen und Prozessen sowie der wissensorientierten Führung von Mitarbeitenden.“ (Winkler, K., Wohlwender, A., 2018, S.41). Führungskräfte, die dem

Sticky Knowledge entgegenwirken, sind in ihrem Rollenbild und Selbstverständnis:

- Learner (Komfortzone verlassen, Fragen stellen)
- Coaches (Mitarbeiter\*innen befähigen)
- Tech-Experten (sicher im Umgang mit IKT) und
- Datenmanager (aktive Nutzung interner & externer Datenquellen).

Führungs-Modelle, die Sticky Knowledge verringern helfen, sind:

- ambitextre Führung (Transaktionale & Transformationale Führung)
- Leadership Member Exchange (LMX)
- Shared Leadership

### *Zeit*

Ein weiterer, essenzieller (Teil-)Aspekt für die erfolgreiche Verringerung des Klebeeffektes von Wissen ist im Faktor Zeit zu erkennen, worauf mehrfach Bezug genommen wurde. Grundlegend wird sowohl in der Literatur als auch der Praxis stets der Mangel an Zeit oder Zeitdruck hervorgehoben. Es wird zudem -berechtigterweise- oftmals auf die Schnellebigkeit heutiger Arbeitswelten, sowie die kurzen Halbwertszeiten des Wissens geschaut. Dass Wissen allerdings auch aufgrund übermäßig langer Wartezeiten kleben bleiben kann, wurde bis dato weitestgehend unberücksichtigt gelassen. Bezieht man nun neueste Überlegungen und Versuche zur s.g. Vier-Tage-Woche ein, erfährt das Attribut eine zusätzliche, bzw. erweiterte Qualität. Sensibilisieren Sie sowohl die Individuen als auch die Organisation im Umgang mit dieser wertvollen Ressource. Prüfen Sie in diesem Zusammenhang die Gestaltung interner Meetings (Turnus, Dauer, Sinnhaftigkeit). Geben Sie Mitarbeitenden gleichzeitig ausreichend Zeit, um bspw. verschiedene Prozesse dokumentieren zu können. Die Art der Dokumentation sollte selbstredend effizient sein.

## **6. Schlussbetrachtungen**

Unternehmerische Investitionen in WM werden von verschiedenen Managementtheoretikern mittlerweile für ungleich profitabler als Investitionen in materielles Anlagenkapital gehalten (vgl. Probst G., et al., 2006, S.3). „Eine Schlüsselerkenntnis des modernen Managements ist es, dass wesentliche Werte der Organisation in den Köpfen der Mitarbeiter zu finden sind. Wissen wird von den Mitarbeitern erzeugt. Es beruht auf Erfahrungen und Einstellungen und bedarf eines geteilten Hintergrundwissens“ (Wilkesmann, U., Rascher, I., 2003, S.51). Bezüglich des Mit-Teilens von spezifischem Wissen der Individuen

gibt es in den gängigen WM-Modellen verschiedene Ansätze, die allerdings den Aspekt des Sticky Knowledges noch zu wenig berücksichtigen. Wir finden im SECI-Modell ebenso Ansätze, dem Klebeeffekt von Wissen entgegenzutreten, wie auch im Münchner Modell. Auch das in der Literatur vielfach zitierte Modell der Wissensbausteine nach Probst et al., welches in mancher Literatur als Genfer Modell auftaucht, geht in Ansätzen darauf ein. In der derzeitigen Wissensmanagement-Debatte wird die Forderung gestellt, Mitarbeiter\*innen zum Mit-Teilen ihres Wissens zu motivieren. Hierfür bedarf es nach meiner Auffassung einer kontinuierlichen Weiterentwicklung vorhandener Modelle. Der zentrale Stolperstein ist m.E. in einer unvollständigen und ineffizienten Wissenskommunikation zu sehen. Ganzheitliche Wissenskommunikation, die sowohl organisationale, resp. instrumentale als auch personenbezogene Aspekte integriert, kann wohlmöglich Abhilfe schaffen. Wie in der vorliegenden Arbeit deutlich wurde, sind gerade die personenbezogenen Aspekte des WMs noch nicht über den Stand theoretischer Ansätze hinaus, es fehlt der Bezug zur Praxis. Nicht selten ist von „überraschenden“ Ergebnissen oder „interessanten“ Erkenntnissen aus diversen Studien und Befragungen zu lesen. Gründe hierfür könnten darin zu finden sein, dass „für einzelne Wissensträger Wissen Grundlage von organisationsinterner Wettbewerbsfähigkeit ist, und deren Interessen und jene des Unternehmens bezüglich Wissenstransfer divergieren“ (Güttel, W. H., 2007, S.465). Im weiteren Fortschreiten der WM-Forschungen braucht es m.E: Fokussierungen auf motivationsorientierte und kommunikationsorientierte Instrumente. Nicht nur für Organisationen ist das Wissen eine essenzielle Grundlage für Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch für die darin aktiven Individuen. Bisherige Erkenntnisse belegen, dass die Motivation zur aktiven Teilnahme an innerbetrieblicher Wissenskommunikation oft eher sozialer Natur ist (vgl. Oelsnitz, v.d., 2005, S.205).

*„In einer Wissens-Ökonomie ist jeder ein Volontär.“*

Peter Drucker

## Literaturverzeichnis

---

- Adelsberger, H. H., Bick, M., & Hanke, T. (2002): Einführung und Etablierung einer Kultur des Wissenteilens in Organisationen, In: Workshop Gemeinschaften in Neuen Medien (GeNeMe) 2002. Engeli, M. & Homann, J. (Hrsg.). Josef EUL Verlag GmbH Köln. Online unter: <https://dl.gi.de/bitstreams/11069073-3893-4b83-bd72-edf9c6bfd783/download> (vom 06.04.2023)
- Alex, B., Becker, D., Stratmann, J. (2002): Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung. In: Götz, K. (Hrsg.): Managementkonzepte, Band 9. Wissensmanagement - zwischen Wissen und Nichtwissen, 4. verb. Auflage, Rainer Hampp Verlag München u. Mering. Online unter: [https://www.schwarzwild.info/wp-content/uploads/2013/09/0Goetz\\_Wissensmanagement.pdf#page=47](https://www.schwarzwild.info/wp-content/uploads/2013/09/0Goetz_Wissensmanagement.pdf#page=47) (vom 06.03.2023)
- Dick, M., Wehner, T. (2005): Wissensmanagement. In: Rauner, F. (Hrsg.): Handbuch Berufsbildungsforschung. Bertelsmann-Verlag Bielefeld
- Dragusanu, G. (2006): Wissensmanagement -Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel, Dissertation an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Online unter: [https://edoc.ub.uni-muenchen.de/5638/1/Dragusanu\\_Giannina.pdf](https://edoc.ub.uni-muenchen.de/5638/1/Dragusanu_Giannina.pdf) (vom 07.03.2023)
- Edmans, A. (2012): The Link Between Job Satisfaction and Firm Value. With Implications for Corporate Social Responsibility. Online unter: <http://www.jstor.org/stable/23412657> (vom 26.04.2019)
- Elbe, M. (2018): Sozialpsychologische Aspekte der Organisationsentwicklung, Studienbrief OE0120 im Rahmen des Fernstudienganges Organisationsentwicklung. Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau (vormals: TU Kaiserslautern)
- Elbe, M., Peters, S. & Stengel, B. (2018) 3. Auflage: Organisationsformen, Strukturen und Prozesse, Studienbrief OE0220 im Rahmen des Fernstudienganges Organisationsentwicklung. Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau (vormals: TU Kaiserslautern)

- Erhardt, U. & Elbe, M. (2018): Einführung in die Organisationsentwicklung, Studienbrief OE0110 im Rahmen des Fernstudienganges Organisationsentwicklung. Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau (vormals: TU Kaiserslautern)
- Erpenbeck, J. et al. (Hrsg.) (2017) 3. überarb. Auflage: Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
- Gaßen, H. (1999): Wissensmanagement – Grundlagen und IT-Instrumentarium, In: Arbeitspapiere WI, Nr. 6/1999, Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik, Johannes-Gutenberg-Universität Mainz (Hrsg.). Online unter: [https://jlu-pub.ub.uni-giessen.de/bitstream/handle/jlu-pub/2407/Apap\\_WI\\_1999\\_06.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jlu-pub.ub.uni-giessen.de/bitstream/handle/jlu-pub/2407/Apap_WI_1999_06.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (vom 05.06.2023)
- Grote, S., Lauer, L. & Erhardt, U. (2018) 3. Auflage: Kompetenzentwicklung und organisationales Lernen, Studienbrief OE0310 im Rahmen des Fernstudienganges Organisationsentwicklung. Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau (vormals: TU Kaiserslautern)
- Güttel, W. H. (2007): Wissenstransfer in Organisationen: Koordinationsmechanismen und Anreizsysteme als Gestaltungsparameter. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung Nr.59. Online unter: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03371707> (vom 05.04.2023)
- Hasler Roumois, U. (2010): Studienbuch Wissensmanagement. UTB Verlag Stuttgart
- Heitmann, K. (2011): Wissensmanagement in der Schulentwicklung - theoretische Analyse und empirische Exploration aus systemischer Sicht, Dissertation an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Online unter: [https://macau.uni-kiel.de/rsc/viewer/dissertation\\_derivate\\_00003899/diss\\_heitmann.pdf](https://macau.uni-kiel.de/rsc/viewer/dissertation_derivate_00003899/diss_heitmann.pdf) (vom 07.03.2023)
- Hippel von, E. (1994): "Sticky Information" and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation. In: Management Science Vol. 40, No. 4. Online unter: <https://doi.org/10.1287/mnsc.40.4.429> (vom 03.04.2023)

- Klausmann, H., (2022), Ludwig-Uhland-Institut (Hrsg.): Sprachlicher Alltag ist Kultur. In: Kultur ist - Beiträge der empirischen Kulturwissenschaft in Tübingen, Bd.128. Verlag ekw, Tübinger Vereinigung für Empirische Kulturwissenschaft e.V., Online unter: <https://d-nb.info/1274983851> (vom 10.05.2023)
- KPMG (2001) (Hrsg.): Knowledge Management im Kontext von eBusiness, Status Quo und Perspektiven - eine Studie von KPMG Consulting. Online unter: [https://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user\\_upload/attachments/kpmg.pdf](https://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user_upload/attachments/kpmg.pdf) (vom 10.04.2023)
- Kraak, B. (1991): Der riskante Weg von der Information zum Wissen. Verlag für Psychologie, Göttingen
- Krogh v., G. (1995): Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. In: Die Unternehmung: Swiss journal of business research and practice, Schweizerische Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.)
- Lehner, F. (2000): Organisational Memory: Konzepte und Systeme für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement. Hanser Verlag Wien München
- Leonard-Barton, D. A. (1995): Wellsprings of Knowledge: building and sustaining the Sources of Innovation, Harvard Business School Press
- Mandl, H., Winkler, K. & Wohlwender, A. (2018) 4. Auflage: Wissensmanagement, Studienbrief OE WP-A10 im Rahmen des Fernstudienganges Organisationsentwicklung. Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau (vormals: TU Kaiserslautern)
- North, K. (2016) 6. Auflage: Wissensorientierte Unternehmensführung - Wissensmanagement gestalten, Verlag Springer Gabler Wiesbaden
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2012) 2. Auflage: Die Organisation des Wissens - Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus Verlag Frankfurt/New York
- Oelsnitz v.d., D. (2005): Internal Stickiness - Probleme des internen Wissenstransfers, In: Zeitschrift für Führung und Organisation (ZfO), 74. Jg., Nr. 4, S.200-206. Online unter: <https://docplayer.org/77337749-Internal-stickiness-probleme-des-internen-wissenstransfers.html> (vom 03.04.2023)

- Petersen, J., Olesch, J. (2019) 1. Auflage: Individuelles und organisationales Lernen im betrieblichen Kontext, Studienbrief OE0320 im Rahmen des Fernstudienganges Organisationsentwicklung. Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau (vormals: TU Kaiserslautern)
- Preissler, H., et al. (1997): Haken, Helm und Seil: Erfahrungen mit Instrumenten des Wissensmanagements. In: Organisationsentwicklung, Ausgabe 2
- Probst, G., Raub, St., Romhardt, K. (2006) 5. Auflage: Wissen managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Verlag Springer Gabler Wiesbaden
- Rastetter, D. (2006): Kompetenzmodelle und die Subjektivierung von Arbeit - Verbindungslinien zweier arbeitswissenschaftlicher Ansätze. In: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg.): Management von Kompetenz, Managementforschung 16, S. 163-200. Gabler Verlag Wiesbaden
- Reinmann-Rothmeier, G. (2001). Wissen managen: Das Münchener Modell. (Forschungsbericht Nr. 131). Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie. Journal: Universitätsbibliothek der Ludwig-Maximilians-Universität München
- Riempp, G. (2004): Integrierte Wissensmanagement-Systeme - Architektur und praktische Anwendung. Springer Verlag Berlin-Heidelberg
- Schewe, G., Nienaber, AM. (2011): Explikation von implizitem Wissen: Stand der Forschung zu Barrieren und Lösungsansätzen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 61. Online unter: <https://doi.org/10.1007/s11301-011-0073-2> (vom 03.04.2023)
- Schiersmann, C., Thiel, H.-U. (2011) 3. Auflage: Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Verlag Springer Gabler Wiesbaden
- Seiler, T.B., Reinmann, G. (2004): Der Wissensbegriff im Wissensmanagement - eine strukturgenetische Sicht. In: Reinmann, G. (Hrsg.), Psychologie des Wissensmanagements. Hogrefe Verlag Göttingen

- Szulanski, G. (2002): Stickiness, best practices and knowledge transfer. SAGE Publications Ltd, Online unter: <https://doi.org/10.4135/9781446218761> (vom 03.04.2023)
- Ulrich, J. (1992): Die Entwicklung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie: Japan, USA und die Bundesrepublik Deutschland im Vergleich. In: Leo Kißler (Hrsg.): Management und Partizipation in der Automobilindustrie: zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich. Campus Verlag Frankfurt/New York, Online unter: <http://hdl.handle.net/10419/122483> (vom 05.04.2023)
- Wilkesmann, M. (2009): Wissenstransfer im Krankenhaus. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Wilkesmann, M. et al. (2007): Wissensmanagementbarometer-Studie - Discussion paper Nr. 07-2007. In: Discussion papers des Zentrums für Weiterbildung, Technische Universität Dortmund (Hrsg.). Online unter: <https://eldorado.tu-dortmund.de/handle/2003/24301> (vom 06.04.2023)
- Wilkesmann, U., Antoniewicz, H., Wilkesmann, M. (2022): Kann man Wissen managen? In: Hinterher ist man immer schlauer! Springer, Wiesbaden. Online unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37930-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37930-8_4) (vom 03.04.2023)
- Wilkesmann, U., Rascher, I. (2003): Wissensmanagement – Analyse und Handlungsempfehlungen. In: edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 96. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf. Online unter: <http://hdl.handle.net/10419/116346> (vom 06.04.2023)
- Willke, H. (2001): Systemisches Wissensmanagement. UTB Verlag Stuttgart
- Winkler, K., Wohlwender, A. (2018) 2. Auflage: Implementierung von Wissensmanagement, Studienbrief OW WP-A20 im Rahmen des Fernstudienganges Organisationsentwicklung. Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau (vormals: TU Kaiserslautern)
- Zink, K. et al. (2018): Neue Arbeitswelt und organisationaler Wandel, Studienbrief OE0130 im Rahmen des Fernstudienganges Organisationsentwicklung, Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau (vormals: TU Kaiserslautern)



## Quellenverzeichnis

---

BSI – Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik: Open Source Software und Vorabversionen von Betriebssystemen. Online unter:

[https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Verbraucherinnen-und-Verbraucher/Informationen-und-Empfehlungen/Cyber-Sicherheitsempfehlungen/Updates-Browser-Open-Source-Software/Open-Source-Vorabversionen-von-Betriebssystemen/open-source-vorabversionen-von-betriebssystemen\\_node.html](https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Verbraucherinnen-und-Verbraucher/Informationen-und-Empfehlungen/Cyber-Sicherheitsempfehlungen/Updates-Browser-Open-Source-Software/Open-Source-Vorabversionen-von-Betriebssystemen/open-source-vorabversionen-von-betriebssystemen_node.html)  
(vom 09.05.2023)

digital affin: Mitarbeiter-App. Intranet 2.0. Online unter: <https://www.digital-affin.de/blog/mitarbeiter-apps/> (vom 01.07.2023)

Duden: Kommunikation. Online unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Kommunikation> (vom 11.04.2023)

Forschungsinstitut betriebliche Bildung gGmbH Nürnberg: Digitales Berichtsheft für anerkannte Ausbildungsberufe, Online unter: <https://methodenkoffer-ausbildungserfolg.f-bb.de/berichtsheft-digital-fuehren/> (vom 07.04.2023)

Great Place To Work® (2020): online unter: <https://www.greatplacetowork.com> (vom 10.06.2020)

Handelsblatt (2020): Als LEADING EMPLOYER Mitarbeiter effektiver finden und binden. online unter: <https://unternehmen.handelsblatt.com/leading-employer.html> (vom 10.06.2020)

Harvard Business School: Dorothy A. Leonard, Profil: Online unter: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6499> (vom 13.06.2023)

Leading Employers (2020): online unter: <https://www.leading-employers.de> (vom 10.06.2020)

Panopto (2018) (Hrsg.): Ineffizienter Wissensaustausch kostet große Unternehmen 47 Millionen Dollar pro Jahr. Panopto Workplace Knowledge and Productivity Report. Online unter: <https://www.panopto.com/de/%C3%BCber/Neuigkeiten/inefficient-knowledge-sharing-costs-large-businesses-47-million-per-year/> (vom 10.04.2023)

Robert-Koch-Institut: Infektionskrankheiten, Corona-Virusinfektionen. Online unter: [https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges\\_Coronavirus/nCoV.html](https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/nCoV.html) (vom 21.05.2020)

SWR: Wie Fakenews entstehen. Online unter: <https://www.swrfernsehen.de/landeschau-rp/gutzuwissen/wie-fakenews-entstehen-und-zu-erkennen-sind-100.html> (vom 17.06.2023)

Twitter: <https://help.twitter.com/de/using-twitter/twitter-videos> (vom 09.03.2023)

Umbach, N. (2018, August 24): Forschungsdatenmanagement am Leibniz-Institut für Wissensmedien (IWM) in Tübingen. ZPID (Leibniz Institute for Psychology Information). Online unter: <https://doi.org/10.23668/psycharchives.2445> (vom 10.04.2023)

Uni Halle: AnswerGarden. <https://dikola.uni-halle.de/toolbox/answergarden-2/> (vom 17.06.2023)

Uni Leipzig. Statistische Auswertung: [https://home.uni-leipzig.de/methodenportal/statistische\\_auswertung/](https://home.uni-leipzig.de/methodenportal/statistische_auswertung/) (vom 17.06.2023)

Wirtschaftszitate. von Pierer, H.: <https://www.wirtschaftszitate.de/zitate/wissen> (vom 08.03.2023)

1000 Zitate. Bacon, F.: <https://1000-zitate.de/27878/Wissen-ist-Macht-Lat-scientia-potestas.html> (vom 08.03.2023)

1000 Zitate. Moravia, A.: <https://1000-zitate.de/autor/Alberto+Moravia/> (vom 08.03.2023)

## **Eigenständigkeitserklärung**

---

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt, und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Ingo Gewalt

Berlin, 05.07.2023