

Wissensaudit

- Verwendung der Repertory-Grid-Technik zur Einführung und zum Ausbau eines Wissensmanagements in Unternehmen -

Gunnar Harde
intanges consulting gunnar harde, Oldenburg
harde@intanges.com

***Abstract.** Das Wissensaudit ist ein Verfahren, das Entscheidern in Unternehmen die größten Optimierungspotentiale im Umgang mit Wissen aufzeigt, Wissensmanagement-Projekte vorbereitet und Erfolgsindikatoren für das Wissensmanagement definiert. Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie werden dabei ausdrücklich berücksichtigt. Für die Optimierung des Wissensmanagement besonders relevante Geschäftsprozesse und Organisationseinheiten werden identifiziert. Das Wissensaudit erfasst die verschiedenen Vorstellungen im Unternehmen über die Identität des Unternehmens, über die benötigten Wissensarten und über den aktuellen und idealen Wissensfluss. Hierzu wird die Repertory-Grid-Technik eingesetzt. Diese ermöglicht eine effiziente, individuelle Befragung nach den spezifischen Anforderungen an das Wissensmanagement des Unternehmens.*

1. Herausforderung Wissensmanagement

Wissensmanagement ist eine strategische, ganzheitliche Aufgabe. Hierzu ein Beispiel: Die Berater von XY-Consult arbeiten effizient. Ihre Methoden haben sich seit Jahren bewährt und Ergebnisse sind schnell bei der Hand. Dennoch lassen die Geschäftsergebnisse zu Wünschen übrig. Eine Analyse ergibt, dass man sich in letzter Zeit wenig offen für Innovation zeigte und Kritik der Auftraggeber häufig ignorierte. In dieser Situation könnte die Einführung eines internen Dokumentenmanagementsystems und eine Qualitätsprüfung der Beiträge fatale Folgen haben: Die Mitarbeiter hören dann umso besser ihr eigenes Echo und neue Ideen werden durch die Prüfung im Keim erstickt. Stattdessen sollte vielmehr eine Öffnung für neue Ideen angestrebt und Mitarbeiter bei der Entwicklung neuer Konzepte unterstützt werden.

In einem anderen Unternehmen könnte die Situation völlig anders aussehen. Die Mitarbeiter sind ausgesprochen kreativ und verfolgen neue Ideen – die

dann aber selten über das Stadium als Prototyp hinaus gelangen. Innovation wird nicht in Performance umgesetzt.

Damit Wissensmanagement effektiv ist, muss es zur Unternehmensstrategie und -kultur passen. Somit muss die Ausrichtung des Unternehmens bezüglich des Umgangs mit Wissen vorab ermittelt sein.

1.1 Anforderungen an das Wissensmanagement

Wichtige Aufgabe des Wissensmanagements ist die Auswahl geeigneter Projekte zur Verbesserung des Umgangs mit Wissen unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur und der Unternehmensstrategie sowie das Controlling des intellektuellen Kapitals des Unternehmens. Diese Aufgabe ist nicht nur kompliziert, im Sinne von unübersichtlich, sondern komplex. Komplexität entsteht durch eine wechselseitige Interaktion der Beteiligten, wodurch das Verhalten oft chaotisch, eigendynamisch und somit schwer vorhersagbar und steuerbar wird. Dies ist die eigentliche Herausforderung beim Managen von Wissen. Sie besteht auch bereits bei kleinen und mittleren Unternehmen und unterscheidet das Wissensmanagement vom Informationsmanagement.

Dies zeigt sich beispielsweise beim Aufbau einer Kommunikationsplattform auf Wiki-Basis: Möchte ein Mitarbeiter einen Beitrag verfassen und veröffentlichen, so orientiert er sich dabei an den bereits veröffentlichten Beiträgen. Sind diese Beiträge von hoher inhaltlicher und formaler Qualität, so wird der Mitarbeiter wahrscheinlich bemüht sein, ebenfalls einen hochwertigen Beitrag zu liefern [CK06]. Ebenso wird seine generelle Bereitschaft zur aktiven Nutzung der Plattform von dem Nutzungsverhalten der Kollegen abhängen. Dadurch entsteht eine Komplexität und Eigendynamik des Systems, die nur schwer gezielt gesteuert werden kann.

Entscheidend für einen erfolgreichen Umgang mit komplexen Systemen und Situationen ist das Erfahrungswissen der Menschen, die in solchen Systemen und Situationen agieren. Menschen sind durchaus in der Lage, die wesentlichen Strukturen aufgrund ihrer Erfahrungen zu erkennen und für sich zu nutzen. In kleinen Gruppen können erfahrene Manager Wissen durchaus alleine erfolgreich managen, da sie die einzelnen Mitglieder und ihren Umgang miteinander persönlich kennen und ausreichend Erfahrungen in der Gruppe sammeln konnten. Sobald die Gruppe größer ist, wird ein erfolgreiches Wissensmanagement jedoch immer unwahrscheinlicher. Zu viele Aspekte spielen eine Rolle, die eine einzelne Person kaum noch überblicken kann.

1.2 Einbindung der Mitarbeiter

Ein zielgerichtetes Wissensmanagement ist möglich, wenn das Management auf das Erfahrungswissen der Mitarbeiter zurückgreift. Diese kennen die Strukturen, in denen sie arbeiten, und wissen mehr oder weniger bewusst um die eigenen Stärken und Schwächen im Umgang mit Wissen. Das Management initiiert einen Prozess, der die individuellen Vorstellungen der Mitarbeiter über die aktuelle Wissenssituation und die anzustrebende Wissensvision strukturiert erfasst. Eine solche Erhebung kann das Management anschließend für die Definition geeigneter Wissensmanagement-Projekte nutzen. Das hier vorgestellte Wissensaudit stellt einen solchen Prozess dar.

2. Das Wissensaudit-Verfahren

2.1 Repertory-Grid-Technik

Beim Wissensaudit gilt es zunächst, die individuellen Vorstellungen der Mitarbeiter über die derzeitige Wissenssituation und die Wissensvision zu erfassen, zu analysieren und die Ergebnisse zu verdichten. Klassische Befragungen durch Fragebögen sind dafür nur unzureichend geeignet: Die Fragebögen sagen oftmals mehr über den Fragenden als über die Befragten aus. Die Befragten müssen sich den Denkmustern des Fragenden anpassen. Individuelle Vorstellungen werden so nicht erfasst. Ebenfalls problematisch sind qualitative Interviews. Diese sind zeit- und kostenaufwändig, eine anonyme Befragung kann nicht gewährleistet werden, und eine quantitative Auswertung ist nahezu unmöglich.

Eine Möglichkeit, dieses Dilemma zu überwinden, ist die von dem Psychologen George A. Kelly entwickelte Repertory-Grid-Technik [Kel55]. Sie ist eine standardisierte Technik, um effizient Personen nach Ihrer Beurteilung von Dingen zu befragen, wobei die Bewertungskriterien von den befragten Personen selbst definiert werden. Individuelle Vorstellungen und Denkmuster werden somit erfasst, die erhobenen Daten können dennoch systematisch und quantitativ ausgewertet werden. Inzwischen wird die Repertory-Grid-Technik zunehmen in Bereichen der Betriebswirtschaft und des Managements eingesetzt [FB04]. Beispiele hierfür finden sich in [SS81], [JH89], [Jan90], [Bro93], [ETH96], [CHAH97], [CCDJ00], [BFR03] und [Cor03] und [Rob03].

Die Repertory-Grid-Technik soll hier am Beispiel zur Untersuchung der Unternehmensidentität erläutert werden. Dies erfolgt anhand von Berufen, von denen angenommen werden kann, dass sie sich im Umgang mit Wissen zum Teil wesentlich unterscheiden. Exemplarisch seien die Berufe „Univer-

sitätsprofessor“, „Rechtsanwalt“, „Chirurg“, „Forscher“ und weitere gewählt. Der Befragte entscheidet, ob zwei zufällig ausgewählte Berufe bezüglich des Umgangs mit Wissen für ihn eher ähnlich oder eher unterschiedlich sind. Sind sie für ihn eher ähnlich, so benennt er das Gemeinsame sowie das Gegenteil dazu; sind sie eher unterschiedlich, so definiert er das Merkmal des ersten und das Merkmal des zweiten Berufes. Egal wie er sich entscheidet, er hat immer ein Unterscheidungsmerkmal beschrieben, nach dem er dann alle weiteren Berufe bewertet. Dieses Vorgehen wird mehrmals wiederholt: zwei Berufe werden gewählt, anhand derer er das Bewertungsmerkmal bestimmt und dann die restlichen Berufe bewertet.

Bei einer Variante der Repertory-Grid-Technik wählt der Befragte die Elemente frei und bewertet sie dann anhand vorgegebener Merkmale. Bei unserem Beispiel würde der Befragte die zu untersuchenden Berufe selber definieren. Danach bewertet er seine Berufe nach vorgegebenen Kriterien wie z.B. „wissensintensiv – nicht wissensintensiv“, „gut erlernbar – erfordert Erfahrung“, etc. Bei dieser Variante zeichnet der Befragte seine persönlichen Elemente semantisch aus, so dass sie dann ausgewertet werden können. Beide Varianten der Repertory-Grid-Technik kommen beim Wissensaudit zum Einsatz.

Die Repertory-Grid-Technik hat ihren Ursprung in der Befragung von Einzelpersonen durch Psychologen. Um in einem Unternehmen die kollektiven Vorstellungen zu erfassen, müssen die einzelnen individuellen Befragungen zusammengeführt werden. Obwohl jeder befragte Mitarbeiter seine persönlichen Bewertungsmerkmale definiert hat, ist dies möglich: Die Ergebnisse lassen sich aggregieren und zu einem Gesamtbild der Gruppe zusammenfassen [FB04]. Zudem kann die Befragung mittels technischer Unterstützung effizient und somit zeit- und kostensparend von den einzelnen Befragten durchgeführt werden, z.B. in Form einer Webanwendung.

2.2 Bausteine des Wissensaudits

Ein Wissensaudit besteht idealerweise aus drei Befragungsbausteinen basierend auf der Repertory-Grid-Technik. Inhalt und Zielsetzung der einzelnen Befragungsbausteine werden im Folgenden erläutert. Anschließend wird ein möglicher praktischer Ablauf in einem Unternehmen beschrieben.

Unternehmensidentität

Eine Wissensmanagementstrategie leitet sich aus der Identität des Unternehmens ab. Das Wissensaudit erfasst zunächst das Selbstverständnis des Unternehmens und das ideale Selbstbild. Dies geschieht wie im Beispiel oben anhand verschiedener Berufe, mit deren Wissensumgang sich ein Mitarbei-

ter sich selbst und seine Organisation mehr oder weniger stark identifiziert. Mit Hilfe der Repertory-Grid-Technik bewertet das Management bzw. die Mitarbeiter diese Rollen sowie ihre Sicht auf ihr heutiges und ihr ideales Unternehmen und auf ihre heutigen und idealen individuellen Tätigkeiten. Aus dieser Befragung ergeben sich die Geschäftsprozesse und Organisationseinheiten, bei denen ein Wissensmanagement die größten Potentiale für das Unternehmen aktivieren kann.

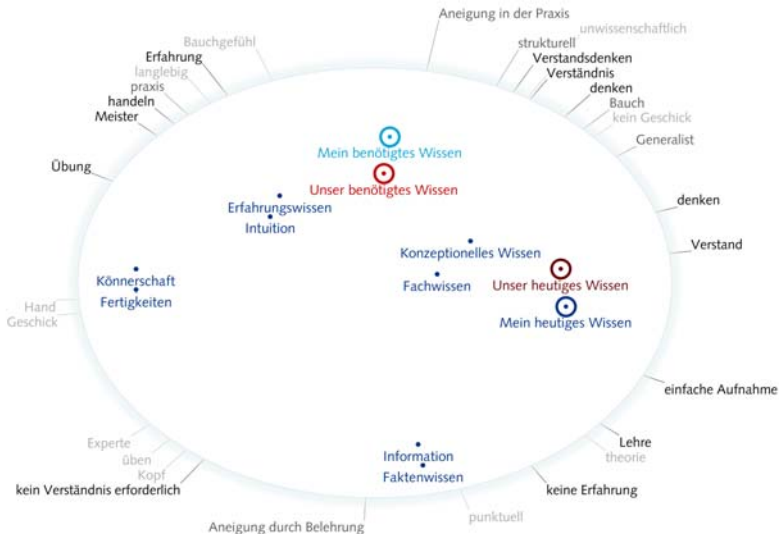


Abb. 1: Beispiel für eine Wissensarten-Analyse. Die Bewertung der Wissensarten erfolgt anhand der am Rand zu sehenden Merkmale. Die Merkmale sind von den Befragten selbst definiert.

Wissensarten

Unterschiedliche Arten von Wissen erfordern ein unterschiedliches Wissensmanagement. Ein Überblick über die in der Wissenschaft diskutierten Wissensarten findet sich z.B. bei [Bla95]. In der Praxis ist jedoch entscheidend, was die Mitarbeiter in dem konkreten Unternehmen unter den einzelnen Wissensarten verstehen und welche Arten von Wissen anhand ihres persönlichen Verständnisses stärker aufgebaut und genutzt werden sollten. Eine Unterweisung der Mitarbeiter in Begriffe wie ‚explizites Wissen‘, ‚implizites Wissen‘ oder ‚narratives Wissen‘ [Lyo99] ist weder praktikabel, noch erforderlich: Mittels Repertory-Grid-Technik wird die Begriffswelt

anhand den Mitarbeitern bekannten Begriffen wie ‚Faktenwissen‘, ‚Erfahrungswissen‘ oder ‚Fertigkeiten‘ sichtbar.

Abbildung 1 zeigt ein Beispiel für eine Analyse der Wissensarten. Je näher die Punkte der einzelnen Arten liegen, umso mehr Gemeinsamkeiten haben diese. Am Rand befinden sich die von den Befragten selbst genannten Merkmale, die für die Differenzierung am wichtigsten sind.

Wissensfluss

Die Mitarbeiter werden zunächst zum Wissensaufbau, anschließend zum Wissensgebrauch befragt. Dabei wird die zweite Variante der Repertory-Grid-Technik verwendet: Die Befragten definieren die Quellen und Arten des Wissensaufbaus bzw. des Wissensgebrauchs, die ihrer Meinung nach für ihre Arbeit besonders relevant sind. Anhand von Gegensatzpaaren, basierend auf den Kernprozessen des Wissensmanagements nach Probst/Raub/Romhardt [PRR03], wird die Art des Wissensaufbaus der einzelnen Quellen anschließend näher erfragt. So wird beispielsweise danach gefragt, ob Wissen eher von anderen erworben oder selbst entwickelt wird, entsprechend den Prozessen Wissenserwerb und Wissensentwicklung. Zudem beurteilen die Befragten ihre individuellen Arten des Wissensaufbaus und des Wissensgebrauchs bezüglich der heutigen Bedeutung und der Bedeutung, die sie in Zukunft spielen sollten. Daraus ergibt sich, welche Aspekte des Wissensaufbaus und des Wissensgebrauchs durch das Wissensmanagement gestärkt werden sollten.

2.3 Ablauf in der Praxis

Die drei Bausteine des Wissensaudits ‚Unternehmensidentität‘, ‚Wissensarten‘ und ‚Wissensfluss‘ lassen sich beliebig kombinieren. Im Folgenden wird ein Szenario für die Anwendung in der Praxis vorgestellt, das ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Untersuchungstiefe und Aufwand gerade für kleinere und mittlere Unternehmen darstellen dürfte.

Das Wissensaudit beginnt mit der Befragung zur Unternehmensidentität. An dieser ersten Befragung nimmt ein Großteil der Mitarbeiter des Unternehmens teil. Zuvor hat die Geschäftsleitung die Organisationseinheiten, Hierarchieebenen oder andere Einheiten definiert, nach denen separat ausgewertet werden soll. Die Geschäftsleitung sieht anhand der Befragungsergebnisse, welche Geschäftsbereiche und Einheiten das größte Optimierungspotential aufweisen. Durch Abgleich mit der Gesamtstrategie des Unternehmens bestimmt die Geschäftsleitung, welche Prozesse und Einheiten näher zu untersuchen sind. Durch diese Selektion wird der folgende Untersuchungsauf-

wand reduziert, der Problembereich eingegrenzt und für die folgenden Befragungen konkretisiert.

Beim anschließenden zweiten Teil des Wissensaudits werden die Bausteine ‚Wissensarten‘ und ‚Wissensfluss‘ zusammengefasst. Der Befragungsaufwand reduziert sich dadurch weiter. An dem zweiten Teil nehmen nur die Mitarbeiter der zuvor ausgewählten Einheiten teil. Dieser zweite Teil identifiziert den Aktionsbedarf für das Wissensmanagement und die Indikatoren, an denen sich der Erfolg des Wissensmanagements messen lässt. Das Wissensaudit ermöglicht es somit der Geschäftsleitung, konkrete Wissensmanagement-Projekte einzuleiten und den Erfolg dieser Maßnahmen zu prüfen. Projekte und Erfolgsindikatoren stehen dabei in Einklang mit der Strategie des Unternehmens bezüglich des Wirtschaftsfaktors ‚Wissen‘.

3. Zusammenfassung und Ausblick

Die Repertory-Grid-Technik wurde bereits in der 50er Jahren des letzten Jahrhunderts entwickelt. Dennoch findet sie erst seit einigen Jahren Verbreitung in Bereichen außerhalb der Psychologie, wie z. B. im Management. Die Technik erlaubt die Erfassung von Vorstellungen innerhalb von Unternehmen. Die Erfassung der Vorstellungen über die aktuelle Wissenssituation und die Wissensvision ist Basis für ein zielgerichtetes Wissensmanagement und wird gerade der Vielschichtigkeit und der Komplexität des Themas ‚Wissen‘ gerecht: Die Mitarbeiter als Träger unterschiedlicher Arten von Wissen bewerten sich selbst und ihr Unternehmen. Dieser Ansatz ermöglicht somit die Selbstorganisation von Wissen.

Das Wissensaudit zielt ab auf eine Verbesserung des Umgangs mit Wissen im Unternehmen. Im Gegensatz dazu steht bei der Wissensbilanz die Darstellung des intellektuellen Kapitals des Unternehmens gegenüber Investoren im Vordergrund. Der Leitfaden „Wissensbilanz – Made in Germany“ [Alw06], der vom Bundeswirtschaftsministerium speziell für KMUs entwickelt worden ist, weist durchaus Parallelen zum hier vorgestellten Wissensaudit auf. Auch bei der Wissensbilanz geht es um die Feststellung des aktuellen und des idealen Umgangs mit Wissen. Allerdings handelt es sich bei den Bilanzierungsansätzen um Leitfäden, keine konkreten Verfahren. Die Kombination von Wissensbilanz und Wissensaudit dürfte in der Zukunft neue Impulse sowohl für die Bilanzierung als auch für das Wissensmanagement geben.

Literatur

- [Alw06] Alwert, K.: Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen. 2006.
- [BFR03] Brophy, S., Fransella, F., Reed, N.: The power of a good theory. International Handbook of Personal Construct Psychology. 2003.
- [Bla95] Blackler, F.: Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. Organisation Studies, Band 16/6. 1995, S. 1021-1046.
- [Bro03] Brophy, S.: Clarifying corporate values; a case study. International Handbook of Personal Construct Psychology. 2003.
- [CCDJ00] Cassell, C., Close, P., Duberley, J., Johnson, P.: Surfacing embedded assumptions: using repertory grid methodology to facilitate organizational change. European Journal of Work and Organisational Psychology, Band 9. 2000, S. 561-573.
- [CHAH97] Coopman, S.J., Hart, J., Allan, M.W., Haas, J.W.: Detecting cultural knowledge in organization members' personal construct systems. Journal of Constructivist Psychology, Band 10. 1997, S. 321-338.
- [CK06] Cress, U., Kimmerle, J.: Social Software im Unternehmen – (k)ein Strohfeuer. Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, Band 6/06, 2006, S. 14-17.
- [ETH96] Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Holman, D.: Using repertory grids in management. Journal of European Industrial Training, Band 20. 1996, S. 2-30.
- [FB04] Fransella, F., Bell, R.: A Manual for Repertory Grid Technique. Second Edition. 2004.
- [Jan90] Jankowicz, A.D.: Applications of personal construct psychology in business practice. Advances in Personal Construct Psychology. Band 1. 1990.
- [Kel55] Kelly, G.A.: The Psychology of Personal Constructs. 1955.
- [Lyo99] Lyotard, J.-F.: Das postmoderne Wissen. Ein Bericht, 4. Auflage. 1999.
- [PRR04] Probst, G., Raub, S., Romhardt, K.: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 4. Auflage. 2004.
- [Rob03] Robertson, A.: Making sense of the 'group mind'. International Handbook of Personal Construct Psychology. 2003.
- [SS81] Stewart, V., Stewart, A.: Business Applications of Repertory Grid. 1981.