|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

Die Auswirkungen von Remote-Arbeit auf das Wissensmanagement:

Analyse und Strategien zur Förderung eines effektiven Wissensaustausch

**Projektarbeit**

des Studienganges Wirtschaftsinformatik Business Engineeringan der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg

von

Jonas Siggelkow

29.04.2024

|  |  |
| --- | --- |
| Matrikelnummer, Kurs | 2507336, WWIBE123 |
| Dualer Partner | IKS GmbH, Hilden |
| Betreuer des Dualen Partners | Fabian Prinz |
| Gutachter der Dualen Hochschule | Nicolas Wolf |

Inhaltsverzeichnis

[Einleitung 1](#_Toc165298801)

[1 – Auswirkungen des Homeoffice auf das Wissensmanagement 2](#_Toc165298802)

[1.1 – Kernprinzipien des Wissensmanagements 3](#_Toc165298803)

[1.2 – Die Folgen des Homeoffice auf den Wissenstransfer 8](#_Toc165298804)

[2 – Wissensmanagementstrategien für die Arbeit im Homeoffice 10](#_Toc165298805)

[2.1 – Methoden und Modelle des Wissensmanagements 11](#_Toc165298806)

[2.2 – Fazit und Handlungsempfehlung für die IKS 16](#_Toc165298807)

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Hausarbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich, sofern nicht anders kenntlich gemacht, auf alle Geschlechter.

# Einleitung

„Wissen ist das einzige Gut, das sich vermehrt, wenn man es teilt“ – Marie von Ebner-Eschenbach (1830 – 1916). Diese Aussage war und ist eine grundlegende Realität, die sowohl damals als auch heute im Leben und in der Funktionsweise sozialer Strukturen und Organisationen unbestreitbar ist. Der Stellenwert des Wissens als Ressource ist in den letzten Jahren enorm gestiegen und der zielgerichtete Umgang mit Wissen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen vgl. Hochreutener und Bleiker (2022, S.88 f.). Aus diesen gründen müssen sich Unternehmen der Förderung, Bewahrung und Verbreitung von Wissen aktiv widmen. Jedoch befinden sich Unternehmen und deren Arbeitswelt stetig im Wandel und spätestens mit der Covid-19-Pandemie wurden flexible Arbeitsformen, wie das Homeoffice, in vielen Unternehmen und Betrieben fest etabliert vgl. Krüger (2023, S.1). Auch für die IKS – Gesellschaft für Informations- und Kommunikationssysteme mbH, spielt das Wissensmanagement und das Homeoffice eine wichtige Rolle. Für die Wettbewerbsfähigkeit von IT-Unternehmen, ist es wichtig, dass die Organisation als Ganzes und auch die einzelnen Mitarbeiter immer auf dem neuesten Wissens- und Kenntnisstand sind. Und vor alle anderen Branchen ist die IT-Branche Vor- und Spitzenreiter im Thema Homeoffice vgl. statistisches Bundesamt (2023, Arbeit von zu Hause in ausgewählten Wirtschaftsbereichen 2022). Hieraus resultiert die Frage, ob die Homeoffice-Arbeit Einfluss auf das Wissensmanagement hat.

Diese Arbeit untersucht daher die Auswirkungen des vermehrten Arbeitens im Homeoffice auf das Wissensmanagement. Ziel ist es, Lösungen und Modelle zu erforschen, um das Wissensmanagement zukunftsorientiert in Zeiten der digitalen Transformation und des Homeoffice zu gestalten.

# 1 – Auswirkungen des Homeoffice auf das Wissensmanagement

Im folgenden Kapitel werden erst die Kernprinzipien und Theorien des Wissensmanagement erläutert und anschließend die Veränderungen und Folgen des Wissensmanagement durch das vermehrte Arbeiten aus dem Homeoffice analysiert. Das Ziel des Kapitels ist es, eine Grundlage für die Lösungsfindung in Kapitel 2 zu schaffen. Hierbei sollen einerseits bekannte Theorien des Wissensmanagements erläutert werden, um dem Leser ein Verständnis dafür zu vermitteln. Anderseits soll der Leser befähigt werden, die Lösungsansätze in Kapitel 2 zu verstehen, zu bewerten und zu nutzen. Um eine Basis für die folgenden Abschnitte zu schaffen werden zuerst die Begriffe „Wissen“ und „Wissensmanagement“ kurz erläutert.

„Wissen“ sind die Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen von Individuen und Organisationen und es entsteht durch den interindividuellen Austausch in einem bestimmten Kontext. Das Wissen eines Menschen bestimmt seine subjektiven Gedanken und Verhalten. Wissen hat immer das Ziel, Probleme zu lösen vgl. Hochreutener und Bleiker (2022, S.88).   
Das Wissen in einem Unternehmen lässt sich zwischen Individuellem Wissen, also dem Wissen über das der einzelne Mitarbeiter verfügt, und dem kollektiven Wissen unterscheiden. Kollektives Wissen ist das Wissen, das überindividuell verfügbar ist und in Arbeitsgruppen, Projektteams oder Abteilungen vorliegt vgl. Bächle (2016, S.70). Darauf aufbauend, versteht man das Wissensmanagement als Versuch, das vorhandene Wissen in einer Organisation zu erweitern, verteilen, sichern und aktualisieren. Dadurch möchte das Wissensmanagement einen Wettbewerbsvorteil und Mehrwert für die Organisation schaffen vgl. Hochreutener und Bleiker (2022, S.89).

## – Kernprinzipien des Wissensmanagements

Die ersten Ideen und Theorien zum Wissensmanagement entstanden in den achtziger und neunziger Jahren. Vor allem in den wissensintensiven Branchen, wie der Beratungsbranche, erhoffte man sich durch das handhabbar machen von Wissen einen Wettbewerbsvorteil. Doch etablierten viele Unternehmen das Wissensmanagement erst sehr spät, denn es galt nach der Informationstechnik, den Human Resources, der Finanzbuchhaltung, der Rechtsabteilung und dem Controlling eher nebensächlich. Meist wurde sich auf den selbstorganisierten Wissenstransfer der Mitarbeiter verlassen und erst bei fortschreitender Größe des Unternehmens wurde ein fest etabliertes Wissensmanagement im Unternehmen eingeführt vgl. Grasshoff (2023, S.3 f.). Die Ressource „Wissen“ wurde in den neunziger Jahren als etwas Eindeutiges und klar Definierbares verstanden vgl. Nonaka und Takeuchi (1995, S.23). Aus diesem Grund konzentrierte sich auch das Wissensmanagement auf Zahlen, Fakten, Dokumente und Referenzen. Es gab einen „Head of KM“ (Knowledge Management) und einige Angestellte, deren Aufgabe es war, für Mitarbeiter und Vorgesetzte das in Form von Zahlen, Daten und Fakten vorliegende „Wissen“ bereitzustellen vgl. Grasshoff (2023, S.4).

Doch ein solches Wissensmanagement, welches ausschließlich auf die Verbreitung von explizitem Wissen ausgerichtet war, konnte nie die Ziele erreichen, die man sich erhoffte vgl. Grasshoff (2023, S.4). Die Japaner entwickelten damals eine weitere Vorstellung von Wissen: das implizite Wissen. Dieses implizite Wissen kann, nach ihren Vorstellungen, etwas ganz Persönliches sein, was auf Intuitionen, Erfahrungen und subjektiven Einsichten beruht. Es ist sehr schwer in Worte zu fassen und zu vermitteln. Die Japaner erkannten, dass der Prozess der Umwandlung von implizitem Wissen in explizites Wissen neues Wissen schaffen kann vgl. Nonaka und Takeuchi (1995, S.24). Diese Erkenntnis änderte die Ansicht auf das Unternehmen als Organisation. Ein Unternehmen kann nicht mehr als rein objektive, auf Daten und Fakten beruhende Organisation verstanden werden, sondern muss viel mehr als subjektiv, handelnder, denkender und lebender Organismus betrachtet werden vgl. Nonaka und Takeuchi (1995, S.24). Für effektives Wissensmanagement spielt nicht nur die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen eine wichtige Rolle, sondern auch die Unterscheidung zwischen dem individuellen Wissen jedes Mitarbeiters und dem Wissen, das auf organisationaler Ebene vorhanden ist vgl. Hochreutener und Bleiker (2022, S.90).

Auf den Prozess der Wissenskodifizierung zielen Nonaka und Takeuchi (1995, S.72f.) mit ihrer Theorie der Wissensspirale für die Wissensgenerierung ab. Ihrer Theorie zufolge entsteht Wissen dann, wenn die Wechselwirkung von implizitem und explizitem Wissen auf höhere Organisationsebenen im Unternehmen übertragen wird. Ein Unternehmen besteht hierbei aus vier Ebenen, dem Individuum, der Gruppe, dem Unternehmen und der Unternehmensinteraktion vgl. Nonaka und Takeuchi (1995, S.72 f.). Die Spirale der Wissensentstehung kann weiterhin in vier Formen unterteilt werden: Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung. Diese Formen beschreiben die verschiedenen Möglichkeiten der Umwandlung von explizitem und implizitem Wissen. Sozialisation beschreibt die Transformation von implizitem zu implizitem Wissen zwischen Individuen. Es handelt sich um den Prozess, bei dem implizite Erfahrungen und Kenntnisse eines Individuums in implizites Wissen eines anderen Individuums umgewandelt werden vgl. Nonaka und Takeuchi (1995, S.80). Unter der Externalisierung versteht man den Prozess der Umwandlung von implizitem Wissen, welches bereits durch Sozialisation erworben wurde, in explizites Wissen. Um diese Umwandlung zu realisieren bedient man sich meist der bildlichen Sprache (z.B. in form von Metaphern, Hypothesen oder Konzepten). Man versucht so das implizite Wissen explizit greifbar zu machen. Dieser Prozess ist nicht immer gradlinig und fordert Reflexion und Interaktion, wodurch neues Wissen entstehen kann vgl. Bächle (2016, S.78). Im Gegensatz dazu ist die Kombination die Transformation von explizitem zu explizitem Wissen. Also der Vorgang des Sammelns und anschließenden Kombinierens, Editierens und verarbeiten von internem oder externem explizitem Wissen vgl. Bächle (2016, S.78). Der Prozess, bei dem explizites Wissen durch wiederholte Anwendung in implizites Wissen übergeht, wird von Nonaka und Takeuchi (1995, S.87) als Internalisierung bezeichnet. Diese vier Formen der Umwandlung und der einhergehende Transfer von individuellen zu kollektivem Wissen sind also unabdingbar für ein erfolgreiches Wissensmanagement in Unternehmen.

Um den erfolgreichen Wissenserwerb und Wissenstransfer jedoch in der Praxis zu realisieren benötigt das Wissensmanagement Modelle zur erfolgreichen Umsetzung der Wissensspirale. Hierbei kann man zwischen dem Humanorientierten Modell und dem Technologischen Modell unterscheiden vgl. Lehner (2021, S.61). Der technologische Ansatz des Wissensmanagements legt den Schwerpunkt auf die Integration moderner Technologien zur computergestützten Verarbeitung von Informationen. Dieses Konzept zielt darauf ab, die Mitarbeiter in Organisationen dabei zu unterstützen, ihr Fachwissen zu erfassen, zu strukturieren, zu kategorisieren, zu verdichten, zu teilen oder abzurufen vgl. Lehner (2021, S.61). Im Gegensatz dazu, legt der Humanorientierte Ansatz des Wissensmanagements den Schwerpunkt auf die Individuen in einer Organisation. Es sollen soziale Kontakte und Netzwerke unterstützt werden, um den interpersonellen Wissensaustausch zu fördern vgl. Lehner (2021, S.61). In der unternehmerischen Praxis hat sich jedoch herausgestellt, dass das vorhanden Sein und die Zugriffsmöglichkeiten von Wissen in digitaler Form noch keines falls die Individuen einer Organisation dazu bringt Ihr Wissen zu vermehren oder zu teilen. Deswegen ist es die Aufgabe der Wirtschaftsinformatik, durch einen integrierenden Ansatz die technologische Dimension mit dem humanorientierten Ansatz zu verbinden. Auf diese Weise wird der Weg geebnet für ein erfolgreiches und nachhaltiges Wissensmanagement vgl. Bächle (2016, S.76 f.). Für die erfolgreiche Umsetzung von Wissensmanagement sind sechs Kernprozesse definiert, die alle zusammenhängen und stark voneinander abhängig sind (siehe Abb. 1). Diese Kernprozesse bestehen aus der Wissensidentifikation, dem Wissenserwerb, der Wissensentwicklung, der Wissensverteilung, der Wissensnutzung und der Wissensbewahrung vgl. Probst, Raub und Romhardt (2012, S.30).

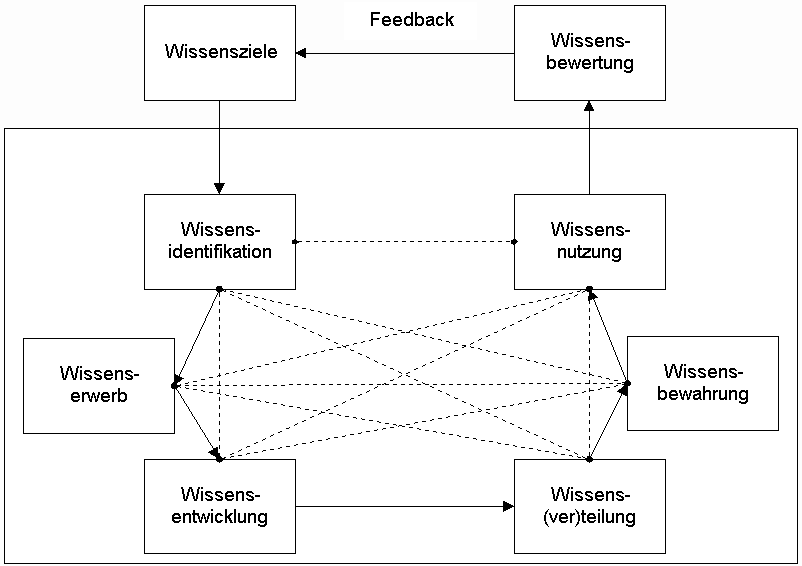


Abb.1 Bausteine des Wissensmanagements vgl. Probst, Raub und Romhardt (2012, S.34)

Die **Wissensidentifikation** verfolgt das Ziel, das Wissensumfeld eines Unternehmens durch systematische Analyse und Beschreibung zu erfassen. Dabei wird danach gestrebt, einen umfassenden Überblick über die vorhandenen internen und externen Daten, Informationen und Fähigkeiten zu erlangen vgl. Probst, Raub und Romhardt (2012, S.31).

In Bezug auf den Prozess des **Wissenserwerbs** bemühen sich Unternehmen, neues Wissen aus verschiedenen Quellen zu beziehen. Diese Quellen können andere Unternehmen, Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Partnerschaften und die eignen Mitarbeiter sein vgl. Probst, Raub und Romhardt (2012, S.31). Die **Wissensentwicklung** ist ein wichtiger Bestandteil des Wissenserwerbs. Ihr Fokus liegt auf der Schaffung neuer Fähigkeiten, Produkte, Ideen und Prozesse. Es wird bewusst versucht neues Wissen durch die Verbesserung bestehender Fähigkeiten oder die Schaffung neuer Fähigkeiten zu entwickeln vgl. Probst, Raub und Romhardt (2012, S.31). Der Prozess der **Wissensverteilung** beschäftigt sich mit der Frage: Welche Mitarbeiter sollten welche Informationen oder Fähigkeiten in welchem Ausmaß besitzen? Dafür berücksichtigt eine effiziente Wissensverteilung das ökonomische Prinzip der Arbeitsteilung, welches eine gezielte und bewusste Zuweisung von Wissen erfordert, ohne jedoch jedem Einzelnen Zugang zu allen Informationen zu gewähren. Der Ausgangspunkt für die Wissensverteilung ist immer die Analyse des Übergangs von individuellen zu kollektivem Wissen vgl. Probst, Raub und Romhardt (2012, S.32). Die **Wissensnutzung** ist ein zentraler Prozess des Wissensmanagements, sie bezieht sich auf die effektive Anwendung des vorhandenen kollektiven Wissens zum Vorteil des Unternehmens. Obwohl die Identifikation und Weitergabe wichtiger Wissensbestandteile für ein erfolgreiches Wissensmanagement entscheidend sind, ist die tatsächliche Nutzung im Arbeitsalltag nicht automatisch gewährleistet. Für das Wissensmanagement ist es also entscheidend, sicherzustellen, dass wertvolle Fähigkeiten und Wissensressourcen optimal genutzt werden vgl. Probst, Raub und Romhardt (2012, S.32). Der sechste Kernprozess des Wissensmanagement ist die **Wissensbewahrung**. Es muss sichergestellt werden, dass einmal erworbene Fähigkeiten für zukünftige Anwendungen verfügbar bleiben. Außerdem dürfen aufgebautes Wissen und Erfahrungen durch Umstrukturierungen und den demographischen Wandel nicht verloren gehen. Die Wissensbewahrung beschäftigt sich mit der Speicherung und der regelmäßigen Aktualisierung von relevanten Informationen vgl. Probst, Raub und Romhardt (2012, S.32). Diese sechs Kernprozesse des Wissensmanagements lasse sich noch durch die Wissensziele und die Wissensbewertung ergänzen. Denn für die erfolgreiche Umsetzung des Wissensmanagements braucht es einen orientierenden und koordinierenden Rahmen. Die **Wissensziele** schaffen einen solchen Rahmen und dienen als Leitlinie für die Aktivitäten des Wissensmanagements. Sie legen fest, welche Fähigkeiten auf welchen Ebenen entwickelt werden sollen. Die Wissensziele lassen sich in drei Kategorien unterteilen. Die normativen Wissensziele zielen darauf ab, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die das Teilen und Weiterentwickeln von Fähigkeiten fördert und somit die Grundlage für ein effektives Wissensmanagement schafft. Die strategischen Wissensziele definieren das Kernwissen einer Organisation und beschreiben den zukünftigen Bedarf an Kompetenzen. Die operativen Wissensziele gewährleisten die praktische Umsetzung des Wissensmanagements und konkretisieren die normativen und strategischen Zielvorgaben. Es muss sichergestellt werden, dass das Wissensmanagement nicht nur auf der strategischen Ebene bleibt, sondern auch in die operativen Abläufe integriert wird vgl. Probst, Raub und Romhardt (2012, S.33). Eine Definition von Wissenszielen setzt automatisch auch eine Bewertung dieser Ziele voraus. Die Wissensbewertung nutzt also Methoden zur Messung der normativen, strategischen und operativen Wissensziele. Nur durch eine kontinuierliche Überwachung und Bewertung der Umsetzung sowie der Definition der Wissensziele können Anpassungen und Veränderungen vorgenommen werden, um sicherzustellen, dass die Wissensmanagementziele effektiv erreicht werden und den Anforderungen entsprechen vgl. Probst, Raub und Romhardt (2012, S.33).

Mit der Theorie der Wissensentstehung und der Wissensspirale sowie der Bausteine und dem Prozess des Wissensmanagement lässt sich eine praxisgerechte Wissensarchitektur definieren vgl. Mittelmann (1999, S.7). Diese Wissensarchitektur dient Unternehmen als Leitfaden für die Transformation zu einer wissensorientierten Organisation. Das Basiselement dieser Architektur ist die Unternehmens- und Wissenskultur. Damit ein erfolgreiches Wissensmanagement entstehen kann, muss eine Entwicklung und Absicherung einer für die Organisation passender Wissenskultur stattfinden vgl. Mittelmann (1999, S.8). Das zweite Architekturelement beinhaltet die Geschäfts- und Wissensmanagementprozesse. Um die Ressource „Wissen“ als Unternehmen effizient zu erschließen, muss ein klar definierter Wissensmanagementprozess existieren. Ein solcher Prozess sollte möglichst viel Unterstützung aus allen Bereichen des Unternehmens erhalten, denn jeder Mitarbeiter sollte wissen, wo welches Wissen wie und wann gebraucht wird vgl. Mittelmann (1999, S.8). Die Informations- und Kommunikationstechnik als dritte Ebene soll den Austausch von Informationen im ganzen Unternehmen unterstützen, Speicherungs- und Wiederauffindungsmöglichkeiten bieten und Werkzeuge des Wissensmanagements zur Verfügung stellen vgl. Mittelmann (1999, S.8).

## 1.2 – Die Folgen des Homeoffice auf den Wissenstransfer

Obwohl es schon vor der Covid-19-Pandemie die technischen Möglichkeiten gab das Homeoffice und flexible Arbeitsmöglichkeiten großräumig in Unternehmen einzuführen, wurde diese Veränderung erst durch die weltweite Pandemie ausgelöst. Für viele Arbeitnehmer und Unternehmen war dies somit eine völlig neue Situation, doch schnell machte sich die allgemeine Meinung breit, dass so ein Modell der flexiblen Arbeit doch überraschend gut funktioniert und es sogar viele Vorteile gegenüber der physischen Anwesenheit gibt vgl. Kugler und Neumüller (2022, S.2). Aus diesem Grund hat sich das Homeoffice bzw. das flexible Arbeiten auch nach der Pandemie fest in den Arbeitsalltag eingebunden. Vor allem die „Wissensarbeiter“, also die Personen, deren Tätigkeit größtenteils im Kopf und mit dem Computer stattfinden, können von der neuen Arbeitssituation profitieren vgl. Kugler und Neumüller (2022, S.13). Passend dazu konnten Kunze, Hampel und Zimmermann (2020, S.3 f.) in einer Befragung feststellen, dass der Großteil der Arbeitnehmer sich das Arbeiten in Präsenz nicht zurückwünschen. Ungefähr die Hälfte der Befragten, wollen mindestens zwei bis drei Tage von zuhause arbeiten, jeder vierte möchte sogar komplett auf das Arbeiten in Präsenz verzichten. Das Gefühl einer höheren Effizienz, Produktivität und Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben sind für diese Entwicklung der Hauptgrund. Jedoch trübt die soziale Isolation und der fehlende persönliche Austausch das positive Bild des Homeoffice vgl. Kunze, Hampel und Zimmermann (2020, S4). Und genau diese beiden negativen Punkte des Homeoffice beeinflussen den Wissenstransfer enorm. Denn der fehlende persönliche Kontakt verschlechtert das Wissensnetzwerk in einem Unternehmen vgl. van der Meulen et al. (2019, S.3). Die Kommunikation, vor allem mit Kollegen, mit denen man normalerweise weniger häufig interagiert, leidet unter der verstärkten Arbeit im Homeoffice. Darüber hinaus nimmt im Laufe der Zeit auch die Bindung zu langjährigen Kontakten ab, während das Knüpfen von Beziehungen zu neuen Teammitgliedern erheblich erschwert wird vgl. Krüger (2023, S.26). Jedoch ist der Kontakt und Austausch mit Kollegen, die nicht bereits seit langem bekannt sind und Teil des alltägliche Arbeitsumfelds sind, für einen erfolgreichen Wissenserwerb unerlässlich vgl. Yang et al. (2022, S.43). Ein solcher Kontakt findet meistens informell in beispielsweise der Kaffeeküche oder auf dem Flur statt. Dabei können die Gespräche projektübergreifend und zwischen verschiedenen Hierarchiestufen stattfinden vgl. Kugler und Neumüller (2022, S. 12). Des Weiteren führt die ausschließliche virtuelle Kommunikation zwischen denselben Teammitgliedern nicht nur dazu, dass der Wissenserwerb stagniert, sondern auch dazu, dass der Wissenstransfer zum Stocken kommt. Das vorhandene Wissen bleibt innerhalb der Grenzen einer Arbeitsgruppe oder eines Projekts, wodurch verschiedene Gruppen und Teams im Unternehmen jeweils über ihr eigenes spezifisches Wissen verfügen. Der Transfer von Wissen innerhalb der gesamten Organisation bleibt jedoch aus vgl. Vollmar (2021, S.34).

Eine weitere unmittelbare Folge des Homeoffice ist die Veränderung der Kommunikationsdynamik in Unternehmen. Es findet weniger synchroner Austausch statt, während die Nutzung asynchroner Kommunikationsmittel wie E-Mails und Direktnachrichten zunimmt. Dadurch werden Informationen vermehrt schriftlich geteilt und weniger in persönlichen Gesprächen, Anrufen, Konferenzen oder Videokonferenzen ausgetauscht. Asynchrone Kanäle sind für die Übermittlung von grundlegenden Informationen durchaus gut geeignet, die Weitergabe von Wissen und komplexen Informationen ist jedoch durch die verstärkte Nutzung asynchroner Kommunikationsmittel erheblich beeinträchtigt vgl. Yang et al. (2022, S.43 f.). Außerdem fehlen in digitalen Konferenzen tiefergehende und lebhafte fachliche Diskurse, denn in einer Video-Konferenz steht meistens ein Frontalvortrag im Vordergrund vgl. Dieckmann (2021, S.38). Das liegt daran, dass im Gegensatz zu Präsenzveranstaltungen in Video-Konferenzen immer nur ein Teilnehmer gleichzeitig sprechen kann, was das Entstehen individueller Gespräche und Diskussionen deutlich beeinträchtigt. Zusätzlich sind eine allgegenwärtige Passivität und mangelnde Verbindlichkeit der Teilnehmer bei digitalen Treffen zu einer weit verbreiteten Erscheinung geworden. Die Kombination dieser verschiedenen Beeinträchtigungen in Video-Konferenzen führt dazu, dass Spontanität, Inspiration und geistige Kreativität im Gegensatz zu Präsenzveranstaltungen online verloren gehen. Jedoch sind genau solche Elemente für ein erfolgreiches Wissensmanagement von hohem Wert vgl. Dieckmann (2021, S.38).

<Hier die Ergebnisse der Umfrage>

Es lässt sich also festhalten, dass die Arbeit im Homeoffice viele positive Aspekte, wie mehr Flexibilität, mehr Selbstbestimmung, den Wegfall des Arbeitswegs, eine ruhigere Arbeitsumgebung und Produktivität mit sich bringt vgl. Kugler und Neumüller (2022, S.9). Jedoch manifestieren sich einige nachteilige Konsequenzen des Homeoffice, die primär die informelle und interne Kommunikation beeinträchtigen. Der Mangel an direktem Austausch, die fehlende Möglichkeit, Kollegen persönlich kennenzulernen, und die überwiegende Nutzung asynchroner Kommunikationsmittel führen insgesamt zu einem verminderten Niveau des Wissensmanagements. Denn wie bereits in Abschnitt 1.1 verdeutlicht wurde, beruhen der Erwerb, die Gewinnung und die Sicherung von Wissen stets auf der Transformation zwischen implizitem und explizitem Wissen. Jedoch wird diese Umwandlung durch die vermehrte Arbeit im Homeoffice und die damit einhergehenden Konsequenzen erheblich erschwert.

# 2 – Wissensmanagementstrategien für die Arbeit im Homeoffice

Aufgrund der grundlegenden Veränderungen im Arbeitsalltag, die sich durch das vermehrte Arbeiten im Homeoffice ergeben haben (siehe Abschnitt 1.2), steht das traditionelle Wissensmanagement vor neuen Herausforderungen. Insbesondere der Austausch und Erwerb von Wissen sind von diesen Veränderungen stark betroffen. In diesem Kapitel wird daher untersucht, wie das Wissensmanagement neu gedacht werden muss, um den Anforderungen des Homeoffice gerecht zu werden. Es wird nach Lösungsansätzen gesucht, die sicherstellen, dass das Wissensmanagement trotz der räumlichen Distanz und digitalen Arbeitsumgebung effektiv funktioniert und die Zusammenarbeit sowie den Wissensaustausch fördert. Im ersten Abschnitt dieses Kapitels werden potenzielle Methoden und Modelle zur nachhaltigen und zukunftsorientierten Gestaltung des Wissensmanagements untersucht. Dabei liegt der Fokus darauf, Ansätze zu identifizieren, die speziell auf die Anforderungen des Homeoffice zugeschnitten sind und einen effektiven Wissenserwerb, Wissenstransfer und Wissenserhalt in digitalen Arbeitsumgebungen ermöglichen. Im zweiten Abschnitt werden die wesentlichen Erkenntnisse aus dieser Analyse zusammengefasst. Basierend auf diesen Erkenntnissen wird eine fundierte Handlungsempfehlung für das Wissensmanagement der IKS abgeleitet. Diese Empfehlung zielt darauf ab, konkrete Schritte aufzuzeigen, wie das Unternehmen sein Wissensmanagement an die neuen Herausforderungen des Homeoffice anpassen und optimieren kann, um langfristig erfolgreich zu bleiben.

## 2.1 – Methoden und Modelle des Wissensmanagements

In Abschnitt 1.1 wurde gezeigt, dass sowohl ein technologischer als auch ein humanorientierter Ansatz des Wissensmanagements existiert. Beide Ansätze bieten Methoden und Modelle, um das Wissensmanagement zu gestalten vgl. Lehner (2021, S. 60). Alle Ansätze führen auf die Theorie von Nonaka und Takeuchi (1995, S.24) zurück, dass Wissen durch die Umwandlung von implizitem in explizites Wissen entsteht vgl. Hochreutener und Bleiker (2022, S.93). Der technologische Ansatz befasst sich primär mit der informationstechnischen Umsetzung dieser Theorie. Er legt seinen Fokus darauf, geeignete Softwarelösungen einzusetzen, um das vorhandene Wissen innerhalb einer Organisation zu sammeln, inhaltlich zu strukturieren, zu verteilen und abzurufen. Die eingesetzte Software soll denn Prozess des Wissensmanagements unterstützen, indem sie die Zusammenarbeit und den Austausch innerhalb einer Organisation fördert vgl. Lehner (2021, S.61). Technologien wie unternehmensinterne Direktnachrichtenkanäle, Videos, Teamsitzungen, Blogbeiträge oder Enzyklopädien (Wikis) sind alles Möglichkeiten um diesen Ansatz des Wissensmanagements umzusetzen vgl. Hochreutener und Bleiker (2022, S.99). Das Homeoffice stellt für diese Technologien keine zusätzliche Hürde da, denn sie alle sind Online erreichbar. Wichtig für die Zugänglichkeit sind jedoch angemessene Peripheriegeräte, eine stabile Internetverbindung und falls notwendig ein virtuelles privates Netzwerk (VPN) um sich mit dem unternehmensinternen Intranet verbinden zu können. An dieser Stelle haben Unternehmen die Möglichkeit, die Funktionsweise des Wissensmanagement aus technologischer Sicht aktiv zu verbessern. Dies erfolgt durch die Gewährleistung, dass jeder Mitarbeiter, der im Homeoffice arbeitet, die erforderliche Unterstützung für eine erfolgreiche Umsetzung erhält. Unternehmensinterne Enzyklopädien, Videos, Blogeinträge und Teamsitzungen fördern den Austausch von Explizitem Wissen zu Explizitem Wissen, also die Kombination aus der Wissensspirale vgl. Hochreutener und Bleiker (2022, S.97). Es lässt sich vermuten, dass die vermehrte Arbeit im Homeoffice die Verbreitung von explizitem Wissen in Organisationen signifikant fördert. Dies liegt daran, dass beispielsweise Vorträge, die früher ausschließlich vor Ort stattfanden, heutzutage online abgehalten werden oder im besten Fall sowohl online als auch vor Ort zugänglich sind. Das bedeutet, Unternehmen sind aufgrund des vermehrten Arbeitens der Mitarbeiter im Homeoffice gezwungen, das kollektive Wissen von überall aus erreichbar zu machen. Dieser Effekt wird wiederum die Verteilung und Sicherung von Wissen langfristig fördern.

Die Kombination ist nur einer von vier Aspekten der Wissensspirale. Die Sozialisation, Externalisierung und Internalisierung sind erheblich schwieriger umzusetzen, wenn der Großteil der Belegschaft aus einem virtuellen Arbeitsumfeld arbeitet vgl. Hochreutener und Bleiker (2022, S.96). Die reine Informationsweitergabe und Informationssicherung ist kein Garant für einen effektiven Wissensaustausch innerhalb der Belegschaft. Das Fördern von sozialen Strukturen und Gemeinschaften, das Vorstellen neuer Mitarbeiter und das Feiern von Erfolgen spielen eine wichtige Rolle im Austausch von Informationen vgl. Gieseler (2021, S.40). Im Gegensatz zum technologischen Ansatz befasst sich der humanorientierte Ansatz mit sozialen und auf das Individuum orientierten Methoden des Wissensmanagements vgl. Lehner (2021, S.61). Der für das Wissensmanagement wertvolle ungeplante und informelle Austausch zwischen Mitarbeitern findet durch das Arbeiten im Homeoffice deutlich seltener statt vgl. Vollmar (2021, S.33). Diese Art von Kommunikation ist für das Entstehen von neuem Wissen und Innovationen so wichtig, da durch das persönliche Treffen und das Teilen von Erlebnissen ein Teamgefühl entsteht, welches die Qualität des Miteinanders in einem Unternehmen spürbar stärkt. Diese Art des Miteinanders lässt sich durch Online-Treffen nicht ersetzen vgl. Gieseler (2021, S. 40). An dieser Stelle muss das Wissensmanagement aktiv die Förderung solcher Kommunikation unterstützen, da das Entstehen informeller und spontaner Gespräche nicht mehr dem Zufall überlassen werden darf, wie es noch vor der Zeit des Homeoffice der Fall war vgl. Kugler und Neumüller (2022, S.12) . In den Zeiten, in denen noch ein Großteil der Belegschaft in Präsenz gearbeitet hat, war es Gang und Gäbe, dass man in der Kaffeeküche oder auf dem Flur projekt- und abteilungsübergreifend Informationen und Wissen ausgetauscht hat. Diese Treffen werden aber durch das viele Arbeiten im Homeoffice seltener und unwahrscheinlicher, somit müssen diese Art von Begegnungen aktiv und bewusst von allen Beteiligten geplant und gestaltet werden vgl. Hochreutener und Bleiker (2022, S.97).

Eine Idee zur Umsetzung könnte beispielsweise die Einrichtung einer Online-Kaffeeküche sein vgl. Gieseler (2021, S.42). Unternehmen könnten ihren Mitarbeitern im Homeoffice virtuelle Räume zur Verfügung stellen, in denen sie sich unverbindlich, informell und abteilungsübergreifend online austauschen können. Diese Online-Kaffeeküche könnte beispielsweise in der Mittagspause genutzt werden. Mitarbeiter, die von zuhause aus Arbeiten und ihre Mittagspause am eigenen Schreibtisch verbringen, hätten so die Möglichkeit, sich online mit anderen Mitarbeitern zu treffen. Für die erfolgreiche Umsetzung eines solchen Wissensmanagementmodell ist vor allem jeder einzelne Mitarbeiter gefordert vgl. Hochreutener und Bleiker (2022, S.97). Denn nur wenn eine große Anzahl von Mitarbeitern eine solche Technologie nutzt, kann sie effektiv sein. Sollte jedoch nur ein kleiner und ständig gleicher Teil der Belegschaft diese virtuelle Kaffeeküche für ihre Pausen nutzen, wäre diese Technologie nicht zielführend. Stattdessen könnte dies zu einer Spaltung und zu einem verstärkten Silodenken innerhalb der Belegschaft führen. Das Phänomen der Spaltung zwischen Mitarbeitern vor Ort und denen die remote oder aus dem Homeoffice heraus arbeiten schränkt das Wissensmanagement erheblich ein vgl. Vollmar (2021, S.34).

Die Entstehung voneinander abgeschnittener Gruppen in einem Unternehmen muss also für ein erfolgreiches Wissensmanagement verhindert werden. Eine Möglichkeit dafür könnte darin bestehen, einmal in der Woche oder im Monat ein „Mitarbeiter-Roulette“ einzuführen vgl. Gieseler (2021, S.42). Dabei würden teilnehmende Mitarbeiter zufällig mit anderen online zusammengebracht werden und sich dann beispielsweise für fünf Minuten unterhalten können. Als Gesprächsanreiz könnten sie sich gegenseitig vorstellen, über ihre aktuellen Projekte berichten oder Probleme ansprechen an denen sie momentan arbeiten. Ein solches Modell würde zum einen den projektübergreifenden Wissensaustausch fördern, da Mitarbeiter von ihren Kollegen aus anderen Projekten neue Lösungsansätze oder Technologien kennenlernen könnten. Zum anderen wird die Wissenssicherung gestärkt, da junge und meistens unerfahrenere Mitarbeiter die Möglichkeit hätten, mit älteren und erfahreneren Kollegen ins Gespräch zu kommen. Auf diese Weise könnte langjähriges Wissen gesichert und weitergegeben werden. Ebenfalls könnte damit der Teamgeist gestärkt werden und neue Mitarbeiter hätten so die Chance neue Kontakte zu knüpfen.

Eine weiter Möglichkeit implizites Wissen der erfahrenen Generation zu sichern und der jüngeren Generation durch Sozialisation (implizites Wissen in implizites Wissen) zu vermitteln sind Begleitprogramm (Mentoring) vgl. Peters, Genge und Willenius (2006, S.7). Junge unerfahrene und neue Mitarbeiter erhalten im Unternehmen einen erfahrenen Ansprechpartner, den sie bei jeglichen Fragen oder Anliegen kontaktieren können. Ein wöchentliches (Online-) Treffen ist denkbar, bei dem der Mentor aktiv nach Problemen fragt und Hilfestellung gibt. Da der Mentor jedoch oft selbst in Projekten eingebunden ist, ist es wichtig, die richtige Balance zu finden, um sicherzustellen, dass das Mentoring den Mentor nicht zeitlich überfordert und er die Betreuung nicht als Belastung empfindet. Vielmehr sollte der Mentor das Mentoring als Chance sehen, ebenfalls neues Wissen zu erlangen. Denn auch langjährige erfahren Mitarbeiter können von neuen jungen Kollegen wertvolles neues Wissen und Technologien erlernen.

Die virtuelle Kaffeeküche, das Mitarbeiter-Roulette oder das Mentoring sind alles Methoden des Wissensmanagements, die mithilfe eines geeigneten Online-Kommunikationstools problemlos von zuhause aus umgesetzt werden können. Jedoch können Online-Veranstaltungen nicht den gleichen Sozialen und Interaktiven Effekt erreichen, wie Präsenz-Veranstaltungen. Aus diesem Grund, bleibt das persönliche Zusammenkommen trotz der vielen Arbeit aus dem Homeoffice weiterhin der wichtigste Bestandteil des Wissensmanagement vgl. Dieckmann (2021, S.38). Jedoch müssen persönliche Treffen gezielt geplant und durchgeführt werden, da sie durch die Arbeit im Homeoffice seltener vorkommen vgl. Gieseler (2021, S.42). Außerdem sollte die Verantwortung für den Erfolg persönlicher Treffen nicht allein bei den Führungspersonen liegen. Jeder Mitarbeiter sollte sich aktiv an der Gestaltung und Beteiligung solcher Treffen beteiligen vgl. Hochreutener und Bleiker (2022, S.97). Für die Umsetzung von Wissensmanagement in Präsenzveranstaltungen gibt es eine Vielzahl verschiedener Ansätze und Modelle.

Ein Unternehmen kann team- bzw. gruppenbasierte Strukturen einrichten vgl. Al-Laham (2016, S.390). Die Teilnehmer dieser Gruppen können sich zu festen Terminen treffen und eine Vielzahl von Aktivitäten durchführen, darunter: Brainstorming-Sitzungen zur Ideenfindung und Problemlösung, Workshops zur Entwicklung neuer Fähigkeiten oder zur Vertiefung des Fachwissens, Diskussionsrunden zur Bewertung von aktuellen Herausforderungen oder zur Planung der zukünftigen Unternehmensentwicklung, Teambildungs-Aktivitäten zur Stärkung des Zusammenhalts und zur Förderung einer positiven Teamkultur oder Projektsitzungen zur Überprüfung des Fortschritts, zur Identifizierung von Hindernissen und zur Entwicklung von Lösungsstrategien. Es kann angenommen werden, dass der Anlass für das Zusammenkommen nur zweitrangig ist und vor allem die Tatsache, dass sich die Mitarbeiter persönlich sehen, der wichtigste Erfolgsfaktor für diese Modelle ist. Denn um Wissen, Kultur und innovative Ideen voranzutreiben sind persönliche Treffen essentiell und bilden den grundlegenden Bestandteil für die Weiterentwicklung dieser Elemente vgl. Dieckmann (2021, S.38). Die Planung und Durchführung solcher Gruppen und Treffen dürfen nicht nur von den Vorgesetzten festgelegt und durchgeführt werden. Im Gegenteil, solche Wissensmanagementmodelle müssen nach der Theorie des kollaborativen Wissensmanagement entstehen und entworfen werden vgl. Grasshoff (2023, S.7).

Das kollaborative Wissensmanagement bricht mit der traditionellen Vorstellung, dass bestimmte Instanzen im Unternehmen Wissen bereitstellen, während andere dieses Wissen abrufen. Stattdessen wird angestrebt, dass das Wissensmanagement von allen Mitarbeitern gemeinsam gestaltet und praktiziert wird. Dadurch sollen eine breitere Akzeptanz und ein größerer Nutzen innerhalb der Belegschaft erzielt werden. Die aktive Beteiligung der Mitarbeiter an der Gestaltung und Ideenfindung soll eine höhere Aktivität im Wissensmanagement ermöglichen als bei herkömmlichen Ansätzen, bei denen das Wissensmanagement von der Geschäftsführung oder einer festen Abteilung vorgegeben wird vgl. Grasshoff (2023, S.8). Um das System eines kollaborativen Wissensmanagements einzuführen und umzusetzen es also wichtig, dass das Unternehmen und vor allem die Unternehmensführung den Mitarbeitern ausreichend Mitgestaltungs- und Entscheidungskompetenz zugestehen. Nur wenn das Wissensmanagement aus dem Kern der Mitarbeiter heraus gestaltet wird kann es langfristig erfolgreich sein vgl. Grasshoff (2023, S.10.). Der kollaborative Ansatz des Wissensmanagement kann noch weitergedacht werden. Unternehmen müssen sich nicht nur auf den Erwerb, die Verteilung und die Sicherung von Wissen für das alltägliche Arbeitsgeschäft reduzieren. Die Mitarbeiter könnten auch in die direkte Unternehmensentwicklung und die Gestaltung des allgemeinen Arbeitsumfelds mit einbezogen werden. Eine derart tiefe Mitgestaltung würde zum einen die Stimmung der Belegschaft erhöhen, aber auch die allgemein Arbeitsqualität fördern, weil es Veränderungen anstößt die tatsächlich von den Mitarbeitern gefordert werden und nicht nur Veränderungen die von den Führungspersönlichkeiten für die Mitarbeiter gedacht sind.

Ein beträchtlicher Teil der Belegschaft arbeitet nicht ausschließlich im Homeoffice, sondern verbringt ein- oder zweimal pro Woche Zeit im Büro. Das Wissensmanagement könnte diese Gegebenheit nutzen und versuchen, die Anwesenheit der Mitarbeiter so zu koordinieren, dass möglichst viele von ihnen zur gleichen Zeit im Büro sind. Der kollaborative Ansatz des Wissensmanagements hat gezeigt, dass so eine koordinierte Anwesenheit nicht von oben herab durchgesetzt werden kann vgl. Grasshoff (2023, S.15). Im Gegenteil, Unternehmen könnten versuchen, Mitarbeiter, die im Homeoffice arbeiten, durch die Bereitstellung von Angeboten und Anreizen einmal im Monat zu ermutigen in das Büro zu kommen und von dort aus zu arbeiten. Diese Angebote könnten ganz im Sinne des kollaborativen Wissensmanagement mit den Mitarbeitern gemeinsam definiert werden, um sicherzustellen, dass sie den Bedürfnissen und Interessen der Belegschaft entsprechen. Das Büro muss so gestaltet werden, dass es sich zu einem Zentrum der sozialen Zusammenkünfte entwickelt, denn die Arbeit die Ruhe und Konzentration braucht, findet bei den meisten Mitarbeitern zuhause statt vgl. Kugler und Neumüller (2022, S.14f.). Das bedeutet, dass alte, größtenteils ungenutzte Büroflächen neuen Bereichen für das Zusammenkommen und den Ideenaustausch weichen müssen.

## 2.2 – Fazit und Handlungsempfehlung für die IKS