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

Die Auswirkungen von Remote-Arbeit auf das Wissensmanagement:

Analyse und Strategien zur Förderung eines effektiven Wissensaustausch

**1. Projektarbeit**

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

von

Jonas Siggelkow

23.04.2024

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

Inhaltsverzeichnis

[Einleitung 1](#_Toc164760492)

[1 – Auswirkungen des Homeoffice auf das Wissensmanagement 2](#_Toc164760493)

[1.1 – Kernprinzipien des Wissensmanagements 2](#_Toc164760494)

[1.2 – Die Folgen des Homeoffice auf den Wissenstransfer 4](#_Toc164760495)

[2 – Wissensmanagementstrategien für die Arbeit im Homeoffice 5](#_Toc164760496)

[2.1 – Methoden und Modelle des Wissensmanagements 5](#_Toc164760497)

[2.2 – Fazit und Handlungsempfehlung für die IKS 5](#_Toc164760498)

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit überwiegend das generische Maskulinum verwendet. Dies impliziert beide Formen, schließt also das weibliche Geschlecht mit ein.

# 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, wie der IKS, ist es wichtig, dass die Organisation als Ganzes und auch die einzelnen Mitarbeiter immer auf dem neuesten Wissens- und Kenntnisstand sind. Diese IT-Unternehmen sind jedoch auch Vor- und Spitzenreiter im Thema Homeoffice vgl. statistisches Bundesamt (2023, Arbeit von zu Hause in ausgewählten Wirtschaftsbereichen 2022). Deswegen stellt sich die Frage: Wie beeinflusst das Homeoffice das Wissensmanagement?

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 des Wissensmanagement erläutert und anschließend die Veränderungen und Folgen des Wissensmanagement durch das Homeoffice analysiert. Um eine Grundlage für die folgenden Abschnitte zu schaffen werden erst 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). 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 dem Consulting Business, 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 damals 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 ein erfolgreiches Wissensmanagement ist nicht nur die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem, sondern auch zwischen individuellen und organisationalen Wissen relevant.“ (Hochreutener und Bleiker 2022, S.90). Genau auf diesen Prozess der Wissenskodifizierung zielen Nonaka und Takeuchi 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 steht 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. In diesen Formen werden die verschiedenen Möglichkeiten der Wissensumwandlung beschrieben. Sozialisation beschreibt die Transformation von implizitem zu implizitem Wissen zwischen Individuen. Es handelt sich um den Prozess, bei dem implizite Erfahrungen und Kenntnisse 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 -transfer 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 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.).

## 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 z.B. der Kaffeeküche oder auf dem Flur statt. Dabei können die Gespräche projektübergreifend und zwischen verschiedenen Hierarchiestufen stattfinden vgl. Hochreutener und Bleiker (2022, S. 94). Des Weiteren führt die ausschließliche Kommunikation zwischen denselben Teammitgliedern online nicht nur dazu, dass der Wissenserwerb stagniert, sondern auch der Wissenstransfer ins Stocken gerät. 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. Doch genau solche Elemente sind für ein erfolgreiches Wissensmanagement von hohem Wert vgl. Dieckmann (2021, S.38).

<Hier die Ergebnisse der Umfrage>

Es lässt sich also festhalten, dass das 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

## 2.1 – Methoden und Modelle des Wissensmanagements

## 2.2 – Fazit und Handlungsempfehlung für die IKS