

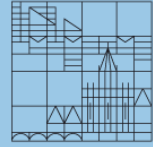
Tagung der IBH

Implizites Wissen in internationalen Unternehmen Herausforderungen an den technologischen Wissenstransfer

Vorstellung des Themas

Dr. Neena Gupta-Biener

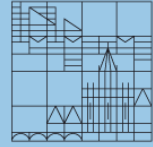
16.04.2010 Konstanz



Beispiele

„Mein brasilianisch geprägtes Denken passte nicht in die Unternehmenskultur in der Zentrale in Deutschland“.

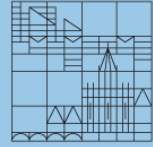
Ein deutscher Ingenieur nach 5 Jahren Tätigkeit als Top-Manager in Brasilien



Beispiele

„Deutsche Ingenieure können keine Mathematik“.

Ein indischer Ingenieur nach sehr erfolgreicher Tätigkeit als
Konzeptentwickler in Konstanz

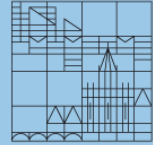


Beispiele

„Ich sehe Dinge die andere nicht sehen.“

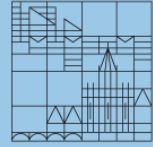
Laksmi Mittal über sein Engagement in Kasachstan

(Süddeutsche Zeitung, 27.01.2006)



Inhalt

- **Beispiele**
- **Was ist implizites Wissen, besonders in der globalen Zusammenarbeit?**
- **Wie wichtig ist implizites Wissen?**
- **Wie kann im Ausland erworbenes implizites Wissen explizit gemacht und im Unternehmen genutzt werden?**
- **Welche Voraussetzungen sind nötig, um dieses implizite Wissen zu nutzen?**
- **Wie können die Hochschulen der Region international tätige Unternehmen hierbei unterstützen?**



Was ist implizites Wissen?

Definition von „Impliziten Wissen“

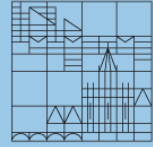
„Wir wissen mehr, als wir zu sagen wissen“.

Polanyi bezeichnete dieses Wissen, das mit Worten schwer auszudrücken ist, als ‘Tacit Knowledge’ (Polanyi 1985). Das englische Wort tacit kann mit ‘still’ oder ‘stumm’ auch mit ‘wortkarg’ übersetzt werden.

Wissensentstehung nach Polanyi:

- (1) ein Problem richtig zu erkennen,
- (2) diesem Problem nachzugehen und sich bei der Annäherung an die Lösung von seinem Orientierungssinn leiten zu lassen,
- (3) die noch unbestimmten Implikationen der endlich erreichten Entdeckung richtig zu antizipieren.

Dies gilt im Prinzip auch für die Entstehung von Innovationen!



Was ist implizites Wissen?

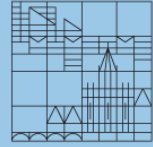
Formen impliziten Wissens

- **„Wissen“** (*knowing that*)
- **„Können“** (*knowing how*) (Gilbert Ryles (1960))

Unterschied zu explizitem Wissen

Wissen kann als explizit gelten wenn:

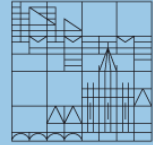
- es in dokumentierte Form vorliegt,
- relativ problemlos verbalisiert werden kann,
- und sich von Individuum zu Individuum ohne größere Schwierigkeiten übertragen lässt.



Was ist implizites Wissen?

Eigenschaften von implizitem Wissen

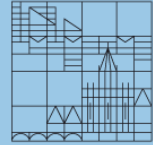
- Persönliche Qualität (Erfahrungsgebundenheit)
- Kontextabhängigkeit
- Unbewusstheit und intuitiver Charakter (Erkennen ohne bewusstes Reflektieren) (Gigerenzer)



Wie wichtig ist implizites Wissen?

Warum implizites Wissen im globalen Kontext so wichtig ist

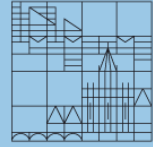
- Förderung von Innovationen
- Besseres Verständnis von Märkten, Kunden, Lieferanten, Produkten etc. (siehe Unilever, Nestlé)
- Erfassung und Nutzung des Wissens von Mitarbeitern
- Erleichterung von Qualitätsmanagement etc.



Wie wichtig ist implizites Wissen?

Implizites Wissen als Gefahr?

- Verallgemeinerung persönlicher punktueller Erfahrung
 - Individuelle Theorienbildung
 - Kulturelle Missverständnisse
 - Bildung falscher Traditionen
- ➔ Wichtig: Fachlich kompetent geführte Diskussionen

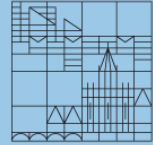


Wie kann im Ausland erworbenes implizites Wissen explizit gemacht und im Unternehmen genutzt werden?

Ansätze zur Erfassung und Etablierung von implizitem Wissen

- Sozialisaton
- Externalisierung
- Kombination

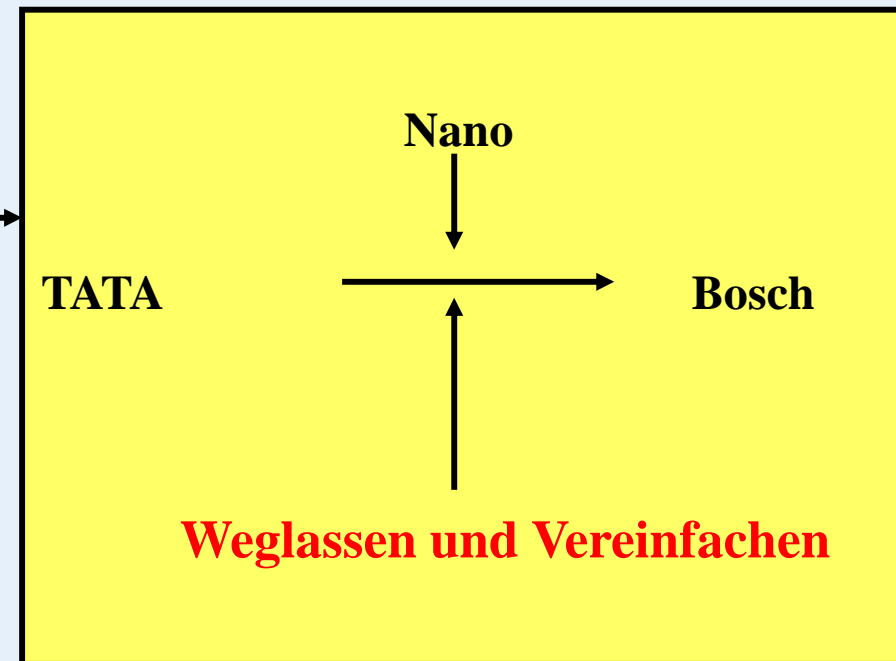
(Nonaka, 1997)

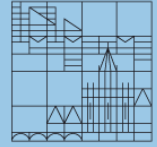


Wie kann im Ausland erworbenes implizites Wissen explizit gemacht und im Unternehmen genutzt werden?

Methoden der Externalisierung von „globalem“ Wissen

- Kontext schaffen
- Metaphore & Analogien anwenden, Bsp.: →
- Vieldeutigkeiten und Redundanz zulassen

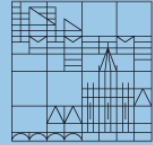




Welche Voraussetzungen sind nötig, um dieses implizite Wissen zu nutzen?

Voraussetzungen und Probleme

- Vertrauen
- Berufliche Sicherheit (z.B. keine Angst vor Outsourcing)
- Ältere Mitarbeiter als Implizites Wissensträger
- Falsche oder fehlende Kommunikation von Seiten der Führung
- Epistemische Kontextualisierung
- Neues Paradigma der Wissensmanagements: Prozessorientierung des Wissensaufbaus und der Wissensweitergabe (lernende Organisation, Eisenhardt)
- Aufbau und und Nutzung informeller Institutionen/Neo-Institutionalismus
- “Post-traditional communitarian structure” (Knorr-Cetina 1997)

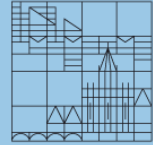


Welche Voraussetzungen sind nötig, um dieses implizite Wissen zu nutzen?

“Post-traditional communitarian structure”

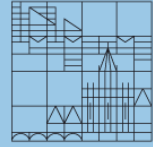
“The stories articulated in formal and informal reports provide the experiments with a sort of consciousness: an uninterrupted hum of self-knowledge in which all efforts are anchored and from which new lines of work will follow”. (Knorr-Cetina, 1997)

Collective consciousness distinguishes itself from individual consciousness in that it is public: the discourse which runs through an experiment provides for the extended “publicity” of technical objects and activities and, as a consequence, for everyone having the possibility to know and assess for themselves what needs to be done. (Knorr-Cetina, 1997)



Wie können die Universitäten/Hochschulen der Region international tätige Unternehmen hierbei unterstützen?

- **Unterstützung bei der Erfassung impliziten Wissens (interdisziplinäre Projekte)**
- **Unterstützung beim Aufbau von Strukturen zum Umgang mit impliziten Wissen**
- **Angebote zur Weiterbildung von Wissensmanagern**



Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit