

Wissensspirale (SECI-Modell)

Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi (1995)

Ziel

Die TeilnehmerInnen sollen verstehen, wie laut Nonaka und Takeuchi Wissen entsteht und innerhalb einer Organisation verbreitet wird.

Kontext

- Wissensmanagement

Theorie und Praktische Umsetzung

(basierend auf Nonaka/Takeuchi (2012): Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen)

Die Wissensspirale – auch als SECI-Modell (**S**ocialization, **E**xternalization, **C**ombination, **I**nternalization; auf Deutsch: Sozialisation, Externalisierung oder Artikulation, Kombination, Internalisierung) bekannt – nach Nonaka und Takeuchi beschreibt die Entstehung und Verbreitung von Wissen als kontinuierlichen Übergang von implizitem zu explizitem Wissen – vom Individuum zum Kollektiv. Grafisch dargestellt sieht das Modell folgendermaßen aus (Abb. 1)

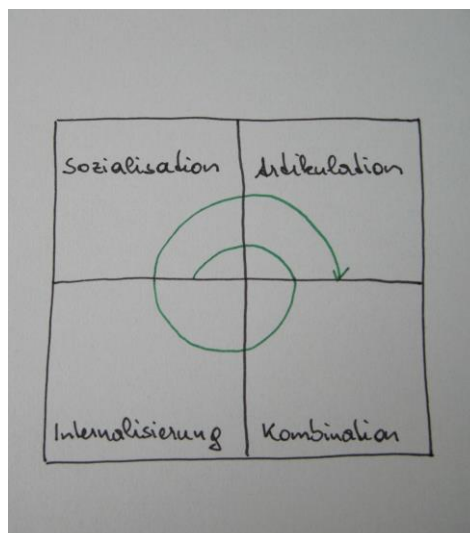


Abb. 1: Darstellung der Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi

Die vier Arten der Wissensumwandlung funktionieren dabei wie folgt:

1) Sozialisation (implizit zu implizit)

Implizites Wissen kann entstehen, indem Erfahrungen geteilt werden – dies kann ohne die Verwendung von Sprache geschehen. Beispielsweise durch Nachahmen, Beobachten oder Üben.

Das bekannteste Beispiel dafür ist die Entwicklung von Brotbackautomaten in den 1980ern: Die Techniker gingen bei einem Bäckermeister ‚in die Lehre‘, um herauszufinden, warum sich der Teig aus den Automaten so stark vom Teig des Bäckermeisters unterschied. Sie fanden durch Beobachten und Nachahmen heraus, wie der Bäckermeister den Teig behandelte und konnten so implizites Wissen erwerben, das sie später zur Weiterentwicklung ihrer Brotbackautomaten verwendeten.

2) Artikulation (implizit zu explizit)

Damit implizites Wissen explizit und somit auch für andere zugänglich werden kann, muss es in irgendeiner Form artikuliert werden und anschließend weiterverarbeitet. Beispielsweise durch das Bilden von Hypothesen, Metaphern, Konzepten oder Modellen. Diese Modelle oder Hypothesen können dann mit anderen verglichen werden, Konzepte können reflektiert werden – so entsteht neues Wissen.

Um beim Beispiel zu bleiben: Das erlernte implizite Wissen aus der Erfahrung beim Bäckermeister wird ausgesprochen und als neue Hypothese/als neues Konzept oder Modell niedergeschrieben.

3) Kombination (von explizit zu explizit)

Konzepte werden verbunden, abgeglichen, sortiert, kategorisiert, kombiniert – sie werden in ein vorhandenes Wissenssystem eingegliedert. Das Abgleichen und Kombinieren kann auf unterschiedlichen Wegen passieren: Durch Diskussionen, durch das Überarbeiten von Dokumenten, über Netzwerke, etc.

In unserem Beispiel könnte das heißen: Das neue Konzept, das aus den Erfahrungen beim Bäckermeister entstand, kann dann mit dem alten Konzept abgeglichen werden (z.B. durch eine Diskussion). Aus einer Kombination der beiden Konzepte kann ein neues, verbessertes Konzept für einen weiterentwickelten Automaten entstehen.

4) Internalisierung (von explizit zu implizit)

Das neu erworbene Wissen muss nun verinnerlicht werden. Hiermit ist das geflügelte Wort ‚learning by doing‘ stark verbunden. Sobald das neue Wissen in implizites Wissen und Handeln übergegangen ist, kann sich die Spirale weiterdrehen und es kann neues Wissen hinzugefügt werden.

Im Beispiel: Es wurde ein neues Konzept entwickelt, indem neue individuelle Erfahrungen durch Nachahmen und Üben gemacht wurden. Diese Erfahrungen wurden ausgesprochen und niedergeschrieben, also artikuliert, damit sie von implizitem zu explizitem Wissen werden

konnten. Anschließend wurde dieses neue Wissen sortiert, diskutiert und mit dem alten Wissen abgeglichen. Das neue Konzept, das dadurch entstanden ist, musste nun umgesetzt werden. Verbesserte Brotbackautomaten konnten gebaut werden.

Was beim Bau der neuen Automaten passiert, wie die Teile ineinandergreifen, muss nun wiederum durch Sozialisation in Erfahrung gebracht und weitergegeben werden. So beginnt sich die Spirale von neuem zu drehen.

Richtiger Zeitpunkt/Voraussetzungen

Es gibt keine inhaltlichen Voraussetzungen zu diesem Modell.

Querverweise

- 8 Stufen der Veränderung
- Integrative Supervision
- Feedback

Weiterführende Literatur

- Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi (2012): „Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen“ Campus Verlag. 2. Auflage. <http://www.amazon.de/dp/3593396319>

Das Original (englisch):

- Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi (1995): The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. <http://www.amazon.de/dp/0195092694/>