

SCHRIFTEN ZUR WIRTSCHAFTSPHILOSOPHIE

BARBARA HUPFER

DIE GESTALTUNG VON WISSENSKONTEXTEN

WISSENSMANAGEMENT – VON DER LERNENDEN ZUR WISSENDEN ORGANISATION

erstveröffentlicht 2006 durch das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn



INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSGESTALTUNG

Bordeauxplatz  
Wörthstraße 25  
81667 München  
buero@ifwo1.de  
www.ifwo1.de  
Servicebüro: +49.[0]89.44454958

## DIE GESTALTUNG VON WISSENSKONTEXTEN

### WISSENSMANAGEMENT – VON DER LERNENDEN ZUR WISSENDEN ORGANISATION

Wissensmanagement wird als eine umfassende technisch-organisatorische Gestaltungsaufgabe definiert. Es soll Synergien im Umgang mit Wissen erzeugen und die Leistungsfähigkeit von Organisationen und Unternehmen verbessern. Denn Wissen ist in der heutigen Wissensgesellschaft neben Arbeit, Kapital und Boden zum entscheidenden Produktions- und Wettbewerbsfaktor geworden und gilt als die zentrale Ressource für den Unternehmenserfolg.

Der Problemdruck im Umgang mit dem „geistigen Kapital“ entsteht aus einem steigenden Bedarf an Wissen und intelligenter Information und dessen besserer Koordinierung. Eine besondere Herausforderung besteht dabei in der zunehmenden Spezialisierung, Dezentralisierung und Unübersichtlichkeit verfügbaren Wissens. Dadurch wird es immer schwieriger, es so zu koordinieren, daß es an den Stellen einer Organisation verfügbar ist, wo es gerade benötigt wird und wo Entscheidungen fallen (vgl. Roehl 1999, S. 77).

Ein umfassendes Wissensmanagement setzt bei folgenden Interventionsbereichen an:

- > Wissensziele setzen; Wissen identifizieren und dokumentieren
- > Wissen erwerben und entwickeln
- > Wissen teilen
- > Wissen nutzen
- > Wissen bewahren
- > Wissen bewerten

In den vergangenen Jahren haben sich Organisationen und Unternehmen vor allem auf die Einführung und den Ausbau der technischen Infrastruktur des Wissensmanagements konzentriert. Internet und Intranet, Wissensportale, Datenbanken, Wissenslandkarten, Wissenswegweiser wie Yellow Pages und Online-Medien ermöglichen es, Wissen zu dokumentieren, zu teilen, zu nutzen und zu bewahren.

Die technische Wissensmanagement-Infrastruktur hat mittlerweile in vielen Unternehmen einen hohen Reifegrad erreicht und wird als selbstverständliches Element der Arbeitswelt wahrgenommen. Damit ist Wissensmanagement, zumindest auf technischem Gebiet, institutionalisiert und legitimiert. Ob die technischen Möglichkeiten gleichzeitig auch dazu motivieren, Wissen zu teilen und zu nutzen, bedarf weiterer Untersuchung.

Die Implementierung der technischen Wissensmanagementsysteme hat nicht nur das technische, sondern auch das organisatorische und kulturelle Innenleben von Organisationen verändert: Es wurden Wissensmanagementprojekte implementiert, neue Wissensmanagementabteilungen geschaffen, Beauftragte für Wissensmanagement ernannt und Wissensmanagement wurde zum Unternehmensleitbild erklärt.

Doch die konsequente Umsetzung des Wissensmanagements erfordert häufig radikale organisatorische und kulturelle Veränderungen der bestehenden Organisation. Denn es geht darum, Wissensbarrieren abzubauen und eine Kultur der Offenheit und Transparenz zu schaffen, in der „Information Hiding“ als Regelverletzung sanktioniert wird. Und es geht um eine Kommunikationskultur, die institutionell gesetzte Grenzen in Form von Bereichen und Abteilungen, vertikaler und horizontaler Hierarchie, überwindet.

Die themenorientierte oder projektbezogene Darstellung von Wissensbeständen, zum Beispiel in Form von Wissenslandkarten, ist ein erster Schritt, abteilungsbezogenes Denken und Handeln abzubauen. Wissenslandkarten sorgen für einen funktions- und abtei-



lungsübergreifenden Wissenstransfer, der die Strukturlogik hierarchischer Linienorganisationen durchbricht. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für lernende Organisationen, die sich an den Prozessketten der Wertschöpfung und nicht an Abteilungen und Bereichen orientieren.

Wissensmanagement erfordert darüber hinaus, daß das Prinzip des grenzüberschreitenden Wissens- und Kommunikationstransfers durch funktional analoge Arbeitsformen, Organisationsstrukturen- und -kulturen umgesetzt wird.

In vielen Unternehmen werden organisationale Veränderungen, die der Logik des Wissensmanagements entsprechen, bereits mehr oder weniger erfolgreich realisiert. Stichworte sind flachere Hierarchien, abteilungs- und funktionsübergreifende verteilte Projektarbeit, Business-Learning-Communities, Projekt- oder Netzwerkmanagement. All diese Maßnahmen können jedoch in Konflikt geraten mit der noch bestehenden Hierarchie, in der sie eingebettet sind. Auf der Ebene der Mitarbeiter/innen äußern sich diese organisationalen Widersprüche dann oft in Rollenkonflikten, Zeit- und Ressourcenproblemen, Kommunikations- und Verständigungsproblemen. Diese verlangen ein hohes Maß an „Konfliktfähigkeit“, „Kommunikationskompetenz“, „Verhandlungskompetenz“ und „Managementkompetenz“, was nicht selten zur Überforderung der Einzelnen oder Projektgruppen führen kann.<sup>3</sup>



#### **VOM “ORGANISATIONAL LAG” ZUM “ORGANISATIONAL GAP”**

Die Schwierigkeit, organisationale Veränderungsprozesse in Gang zu bringen, kann analog zum Konzept des „Cultural Lag“ (William Ogburn) als „Organizational Lag“ bezeichnet werden. Demnach erfolgen Innovationen im Bereich der Organisation und Kultur grundsätzlich mit zeitlicher Verzögerung zu technischen Innovationen. Ogburn hat dies mit der Veränderungssträgheit von kulturellen und organisationalen Elementen begründet, im Gegensatz zur hohen Veränderungsdynamik der Technik.

Daß sich Organisationen tendenziell langsamer verändern als technische Elemente, gilt auch für die Einführung von Wissensmanagement. Je nach Unternehmens- oder Managementphilosophie wurden in einer Untersuchung vier unterschiedliche Implementierungspfade identifiziert, die jeweils in drei typischen Phasen ablaufen. Die erste Phase ist gekennzeichnet durch die Entwicklung und Bereitstellung der technischen Tools und der technischen Infrastruktur. In der zweiten und dritten Phase werden Anreizsysteme entwickelt, diese Tools zu nutzen und eine wissensbasierten Unternehmenskultur und -struktur aufgebaut.<sup>3</sup>

Organisationsentwicklung ist kein technikinduzierter Automatismus, wie es Ogburns Lag-Konzept glauben macht. Vielmehr ist die Frage der „richtigen“ Organisation, ein Ergebnis von Managemententscheidungen und aktiven Aushandlungs- und Gestaltungsprozessen, die in ganz unterschiedliche Richtung verlaufen können: Im Extremfall wird auf Veränderungen der Organisation sogar ganz verzichtet und Wissensmanagement hätte sich in der Institutionalisierung der technischen Systeme erschöpft. Der dadurch entstandene „Organizational Gap“ – die Lücke von technischer Innovation und „alter“ Organisation – führt dann dazu, dass Synergieeffekte eines umfassenden Wissensmanagement-Ansatzes gegebenenfalls verschenkt werden. Eine solche Entscheidung kann dann „rational“ sein, wenn sich der Anspruch des Wissensmanagements auf die technikunterstützte Dokumentation, Präsentation, Nutzung und Bewahrung vorhandener Wissenbestände beschränkt und die strukturellen Produktionsbedingungen des Wissens außer Acht gelassen werden.

## MUSS MAN ZUR WISSENSTEILUNG MOTIVIEREN?

Bis heute ist das Thema „Anreize zur Wissensteilung“ eine Schlüsselfrage, die kontrovers diskutiert wird. Wie bringt man Mitarbeiter/innen dazu, ihre geistigen Potenziale und Produkte in Systeme einzustellen oder weiterzugeben, so daß sie von anderen genutzt werden können? In der Anfangsphase des Wissensmanagements wurde zum Beispiel versucht, die Beteiligung am Wissensmanagement durch monetäre Belohnungen zu fördern. Deren Wirkung und Praktikabilität wurde nach einer Untersuchung zur Einführung von WM<sup>4</sup> von Führungskräften jedoch als gering eingeschätzt: Es sei zu aufwändig, die Einstellungen pro Mitarbeiter/in zu erfassen und es sei schwierig, die Qualität der eingestellten Dokumente zu überprüfen und zu bewerten. Außerdem würde ein solches Verfahren als Mißtrauen in die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen sowie als zusätzliche Kontrolle wahrgenommen, die demotivierend wirkt. Auch eine aktuelle Studie der Universität Bonn bestätigt, dass Kontrolle die Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit hemmt. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern dagegen „freie Hand lassen“ und auf Freiwilligkeit setzen, seien insgesamt erfolgreicher im Erreichen ihrer Ziele.<sup>5</sup> Es sei effektiver, auf die intrinsische Motivation zu vertrauen, Wissen zu dokumentieren und zu teilen. Dies setzt allerdings voraus, daß ein konkreter Nutzen erkennbar ist – wie zum Beispiel Imagegewinn bei eigenen Print- oder Online – Publikationen.

Daß man Menschen nicht zur Leistung motivieren muß, hat bereits Reinhard K. Sprenger in seinem Buch „Mythos Motivation“ ausführlich dargestellt.<sup>6</sup> Er zeigte, daß jede Motivation bereits daran scheitert, daß sie ihre Absicht mit kommunizieren müsse und die Absicht der Motivation die Freiwilligkeit ruiniere. „Wer motiviert wird, achtet dann nicht auf das, was er tun soll, und die guten Gründe, die es dafür geben mag. Sondern er achtet nur noch auf die Absicht – und ist verstimmt“.<sup>7</sup>

Wichtiger und wirkungsvoller als zusätzliche Anreize ist ein kommunikatives, motivierendes und angstfreies Arbeitsklima. Wissensbasierte Unternehmen sind gekennzeichnet durch eine offene Informationspolitik, ein hohes Maß an Selbstbestimmung und Partizipationsmöglichkeiten bei der Formulierung von Wissenszielen, Transparenz von Entscheidungen und die Förderung von „top down“ und „Bottom-up“ Kommunikation.<sup>8</sup>

## INFORMELLER UND PERSÖNLICHER WISSENSTAUSCH

Technische WM-Systeme ermöglichen die Dokumentation expliziten Wissens und dessen funktions- und abteilungsübergreifenden Austausch; durch die Einbettung in neue Wissens- und Erfahrungskontexte der Nutzer kann dies auch mittelbar zur Generierung neuen Wissens führen. Notwendig ist darüber hinaus eine Unternehmenskultur und -organisation, in der informeller und persönlicher Erfahrungs- und Wissensaustausch zum Alltag gehört. Dieser hat je nach Größe, Struktur und Branche des Unternehmens jedoch einen unterschiedlich hohen Stellenwert. In Einrichtungen des Gesundheitswesens zum Beispiel - Altenpflegeheimen, Krankenhäusern, Psychosomatischen Kliniken - hat der informelle und persönliche Wissens- und Erfahrungsaustausch zentrale Funktionen. Die täglichen gemeinsamen Besprechungen bei den Schichtübergaben, den sogenannten kommunikativen Schnittstellen, können nicht durch technikunterstützte Dokumentationssysteme ersetzt, sondern nur ergänzt werden.<sup>9</sup> Auch in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) hat der informelle und persönliche Erfahrungsaustausch aufgrund der „kurzen Wege“ einen höheren Stellenwert, als in großen, transnationalen und dezentralen Unternehmen.

Informeller und persönlicher Wissensaustausch spielt auch dann eine große Rolle, wenn es um das Wissen über die eigene Institution geht. Einer aktuellen internationalen Unter-

suchung zufolge ist für rund zwei Drittel der deutschen Arbeitnehmer/-innen „Flurfunk“ die einzige Möglichkeit, wichtige Neuigkeiten über die eigene Firma zu erfahren. Ähnlich schwierig gestaltet sich die interne Kommunikationskultur in den Niederlanden (62%), Frankreich und Großbritannien (je 67%). Nur in den skandinavischen Ländern fühlen sich 59 % der Mitarbeiter/-innen gut informiert.<sup>10</sup>

## **WISSENSENTWICKLUNG IST MEHR, ALS DIE SUMME LERNENDER INDIVIDUEN**

Informelles Lernen sowie formelle betriebliche und außerbetriebliche Fort- und Weiterbildung sind wichtige Bestandteile der lernenden Organisation (LO). Doch selbst in Unternehmen, in denen die Entwicklung des „Humankapitals“ einen hohen Stellenwert hat, gestaltet sich die gegenwärtige Personalpolitik einer aktuellen Untersuchung zufolge zu meist pragmatisch und kurzfristig.<sup>11</sup> Ein Problem sei, daß zukünftige Kompetenzanforderungen häufig nicht bekannt seien, weil die Wissensbedarfe nicht systematisch ermittelt werden und Wissensziele unklar sind. Der Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter/-innen werde infolge dessen bestimmt durch knappe personelle und finanzielle Ressourcen sowie betriebliche ad-hoc-Lösungen.

Wissensentwicklung und organisationales Lernen ist aus systemischer Sicht darüber hinaus an die Fähigkeit eines Unternehmens gebunden mit Komplexität – das heißt mit Unbestimmtheit, Kontingenz und Selektivität – umzugehen. Erst dadurch ist es in der Lage, flexibel auf sich schnell verändernde Umwelt- und Wissensanforderungen zu reagieren. Diese System-Kompetenz kann nicht auf individuelle Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter/-innen reduziert oder aus diesen abgeleitet werden. Denn die lernende Organisation ist mehr als die Summe lernender Individuen. Der institutionelle Rahmen ist vielmehr eine dem individuellen Handeln vorgängige Kraft, er prägt dieses und wirkt sich auf die individuelle Handlungswahl aus, in dem er Handlungsalternativen und Lernchancen kanalisiert.<sup>12</sup>

## **EIN HOHER INSTITUTIONALISIERUNGSGRAD BEHINDERT DIE WISSENSENTWICKLUNG UND ORGANISATIONALES LERNEN**

Neoinstitutionalistische Ansätze beschreiben Organisationen als Verhaltenssysteme, die aus regulativen, normativen und kognitiven Strukturen und Prozessen bestehen; im Sinne sozialer Kontrolle sind diese gleichzeitig an wirkungsvolle Sanktionen gekoppelt. „Institutions are symbolic and behavioral systems containing representational, constitutive, and normative rules together with regulatory mechanisms that define a common meaning system and give rise to distinctive actors and action routines“.<sup>13</sup>

Zu den Verhaltensregulativen und sozialen Kontrollmechanismen zählen zum Beispiel Beobachtung, normativer Druck und Zwang. Die normative Ebene beinhaltet neben konkreten Verhaltensvorschriften oder Normen, organisationale Werte, Spielregeln und Verhaltensstandards, die während institutioneller Sozialisationsprozesse internalisiert und habitualisiert werden. Institutionen können demzufolge definiert werden als die von Menschen erdachten Einschränkungen menschlicher Handlungs- und Interaktionsmöglichkeiten.

Institutionalisierte Regeln und Normen werden durch soziales Verhalten ausgeführt und geformt. Totale Institutionalisierung besteht dann, wenn es zur vollkommenen Übereinstimmung von Verhaltensstrukturen („behavioral structures“) und normativen Strukturen („normative structures“) kommt. Diese Situation ist gekennzeichnet durch „die vollständi-

ge Abwesenheit der reflexiven und intentionalen Dimensionen des Handelns“.<sup>14</sup> Institutionen können dann durch Verhalten und Handeln zwar reproduziert, nicht aber verändert werden. Alle Aktionen sind vollständig determiniert und es bleibt kein Spielraum für alternative Handlungsentwürfe oder Handlungswahl.

Der Institutionalisierungsgrad wird damit zum Indikator, ob und inwieweit individuelles und organisationales Lernen, also Veränderungsprozesse, möglich sind. „Die unterschiedliche Häufigkeit institutioneller Wandlungsprozesse läßt sich durch den Grad der Institutionalisierung erklären. Dieser bestimmt sich entlang einer horizontalen Ebene durch die Breite beziehungsweise Anzahl der Verknüpfung der Institution mit anderen institutionellen und organisationalen Einheiten sowie vertikal, anhand der Tiefe individueller Identifikationen mit der Institution. Grundsätzlich gilt, daß je breiter und tiefer eine Institution in die Gesellschaft integriert ist, umso seltener kommt es zu einem Wandel derselben“.<sup>15</sup> Die Veränderungsträgheit von Organisationen liegt vor allem darin begründet, daß institutionalisierte Elemente – Verhaltensweisen, Prozeduren und Strukturen – immer wieder reproduziert werden, weil Alternativen nicht vorstellbar sind, und wenn sie es sind, diese als unrealistisch abgewehrt werden. Ein hoher Institutionalisierungsgrad hemmt damit individuelle und organisationale Wissensentwicklung, denn diese setzt Verhaltensspielräume und Reflexionsmöglichkeiten sowie Handlungswahl voraus.

Das institutionelle Normengefüge, Verhaltensstandards und Glaubenssätze sind Ausdruck der jeweiligen Unternehmenskultur und –organisationsstruktur. In der hierarchischen Linienorganisation etwa ist funktions- und bereichsbezogenes Denken und Handeln eine institutionalisierte Norm, die positiv sanktioniert wird. Der Blick über den Tellerrand der eigenen Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten gilt hingegen oft als verpönt oder bloße Zeitverschwendung. Man solle sich nicht den Kopf des Vorgesetzten zerbrechen, lautet ein unverrückbarer Glaubenssatz, der sich in die individuellen Denk- und Wahrnehmungsmuster eingeschrieben hat. Die Über- und Unterordnungsverhältnisse des institutionellen Machtgefüges werden nicht hinterfragt, sondern stiften Identität. Der Extremtyp der institutionalisierten, hierarchischen Linienorganisation wird so zum Antityp der Lernenden Organisation.

## DE-INSTITUTIONALISIERUNG ALS VERÄNDERUNGSPROZESS

Von entscheidender Bedeutung für organisationale Veränderung und Wissensentwicklung sind intraorganisationale Impulse, die sich aus der Differenz von Verhaltens- und Normenstruktur ergeben. Wird die Legitimität institutioneller Regeln in Frage gestellt – zum Beispiel unter dem Druck von Umweltaforderungen – so kann dies einen Prozess der Deinstitutionalisierung auslösen. Dieser Prozess ist gekennzeichnet durch Unbestimmtheit und eine hohe Veränderungsdynamik. Das „enacting“ wird auf „acting“ umgestellt<sup>16</sup> und an die Stelle etablierter Verhaltens- und Handlungsmuster treten eine Mehrzahl von Handlungsoptionen, Aushandlungsprozesse und Verhandlungskulturen. Die Ergebnisse dieser Verhandlungen und Abstimmungen werden dann, so die neoinstitutionalistische Sicht, „(wieder) in Form von zeit- und raumübergreifenden Konventionen und Praktiken institutionalisiert“<sup>17</sup>, die das vorläufige Ende einer Veränderung markieren.

Wird Wissensmanagement als Instrument verstanden, organisationales Lernen und Wissensentwicklung zu fördern, dann wirken verfestigte Normen, unhinterfragte Verhaltensregeln und institutionalisierte Routinen sowie die Rigidität von Hierarchien als Veränderungsbarrieren. Demgegenüber korreliert ein geringer Institutionalisierungsgrad immer mit Handlungsalternativen, Fehlermöglichkeiten aber auch Reflexionsmöglichkeiten, um aus Fehlern lernen zu können. Handlungswahl und Verhandlungskulturen verhin-

dern es, sich in einem Universum der Sicherheit zu wähen, in dem es auf jede Frage die eine, richtige Antwort gibt und neue Probleme mit alten Lösungen angegangen werden. Vielmehr geht es darum, mit verschiedenen Fragen und Lösungsmodellen zu experimentieren und interne, nicht externe Bewertungsmaßstäbe zur Grundlage für organisationales Lernen und Veränderungsprozesse zu entwickeln.

Wenig institutionalisierte Strukturen sind lernfähiger: Sie erlauben es, sich selbst immer wieder in Frage und zur Disposition zu stellen.

#### **“ME TO”: INNOVATION UND NACHAHMUNG**

Innovationen sind aus neoinstitutionalistischer Sicht häufig – dies ist auch auf die Einführung von Wissensmanagement übertragbar – das Ergebnis mimetischer Prozesse. Institutionen kopieren neue technische und organisationale Elemente oder neue Managementformen, weil sie modern sind und nicht wegen deren Effizienz. Nachahmung heißt, daß nicht interne, sondern externe Bewertungsmaßstäbe für die Innovations-Entscheidung zugrunde gelegt werden. Vor allem Unklarheit über die eigenen Wissens- und Organisationsziele und Unsicherheit, die von der Umwelt ausgeht, verstärken die Tendenz, Organisationen zu imitieren, die als erfolgreich wahrgenommen werden und eine dominante Stellung in der eigenen Branche einnehmen. Die Innovation dient dann vor allem dem Zweck, die eigene Legitimität zu erhöhen und die Unterstützung durch die Umwelt zu sichern. Man springt sozusagen „auf den Zug auf“ um den Anschluß nicht zu verpassen. Das Prinzip der Mimesis erklärt damit nicht nur den Mechanismus der Entstehung und Verbreitung von Managementmoden. Ihr unhinterfragtes Kopieren hat zur Folge, daß Organisationen zu Inszenierungen der Rationalitätsmythen werden, die moderne Gesellschaften durchziehen.<sup>18</sup>



#### **FEHLERFREUNDLICHKEIT ALS VORAUSSETZUNG DER WISSENSPRODUKTION**

Für eine wissensensible Unternehmenskultur ist Komplexität – Unbestimmtheit, Unsicherheit und Kontingenz- keine Bedrohung, sondern Chance für Neues (Wissen), da sie Handlungsoptionen schafft und Handlungswahl ermöglicht.

Komplexität zwingt in einem zweiten Schritt zur Selektion, „eine Auswahl des Wichtigen zuungunsten des Unwichtigen zu treffen, gleichzeitig jedoch (darum) weiß, daß das, was heute unwichtig ist, morgen schon wieder wichtig sein kann“.<sup>19</sup>

Komplexe Systeme sind, das ist ihr entscheidender Vorteil, besser gewappnet mit unvorhersehbaren Entwicklungen und Turbulenzen zurechtzukommen. Sie können dies, weil sie fehlerfreundlich sind. Fehler „können in einem Teil des Systems abgefangen und in anderen Teilen daraufhin beobachtet werden, ob aus ihnen etwas zu lernen ist. Fehlerfreundliche Systeme sind gleichzeitig Systeme, die sich selbst Fehler leisten, ja Fehler, falls sie isoliert werden können, sogar ermuntern, weil man nicht weiß, ob der Fehler von heute nicht der Strohalm von morgen ist“.

#### **ZAUBERWORT “WISSENSKOOPERATION”**

Der Formenwandel der Wissensarbeit wird in der aktuellen Diskussion mit dem Etikett „Wissenskooperation“ versehen. Beispiele sind neben verteilter Projektarbeit „Communi-

ties of Practice“ und „Business Learning Communities“<sup>21</sup> oder netz- und community-basierte Lerninfrastrukturen. Arbeits- und wissensorientierte Kooperationen sollen dazu beitragen, Wissensbarrieren abzubauen und „die individuellen und sozialen Aspekte des Wissens“ miteinander zu verknüpfen.<sup>22</sup>

Tatsächlich deuten erste empirische Befunde darauf hin, dass in kooperativen Arbeitszusammenhängen selbst bei geringer Motivation, höhere Leistungen erbracht werden können, als bei hoch motivierten individuellen Wissensarbeitern.<sup>23</sup>

## ZUSÄTZLICHE KOMPETENZEN SIND NOTWENDIG

Auf der anderen Seite werden in kooperativen Arbeitsformen, in denen die kollektive Wissensteilung und Wissenentwicklung institutionalisiert ist, höhere Anforderungen an die Kompetenzen der Beteiligten gestellt. Zunehmend wichtig werden „Verhandlungskompetenz“, „Konfliktfähigkeit“, „Kommunikationskompetenz“ und „Managementkompetenz“.<sup>24</sup> Diese Kompetenzen sind die Desiderate von Verhandlungskulturen und Wissenskontexten, die immer mehr als eine Handlungsweise oder einen Weg im Blick haben. Kollektive Wissensproduktion beruht auf der Vielfalt von Wahrnehmungen und Interessen, sie erfordert die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und Interessenausgleich. Was zählt, ist nicht mehr der Standpunkt des Einzelnen wie unter den Bedingungen individueller Wissensproduktion. Es geht nicht mehr in erster Linie um Planung und Konkurrenz, sondern um die Abstimmung von Entscheidungen. Wissensentwicklung wird unter Komplexitätsbedingungen zunehmend kontingent, das heißt, sie ist abhängig „von der Wahrnehmung „marginaler Gelegenheiten, von intelligenten Problemlösungen, Techniken der Kommunikation“.<sup>25</sup>

Kooperative Arbeitsprozesse verändern die Bedingungen der Wissensarbeit gegenüber der traditionellen Hierarchie. Die Teilung von Wissen wird hier zur institutionalisierten Norm und unterliegt der permanenten sozialen Kontrolle. Damit haben sich die Produktionsbedingungen, die zur Generierung neuen Wissens führen - der sogenannte „context of discovery“ – grundlegend verändert.

Das Konzept der Wissenskoooperation zielt darauf ab, „Innovationskraft durch Wissensaustausch zu stärken“.<sup>26</sup>

Dieser Austausch erfolgt sowohl zwischen dezentralen Einheiten einer Organisation, als auch organisations- und länderübergreifend. Transnationale und interorganisationale Wissensnetzwerke ermöglichen nicht nur einen schnelleren Wissensaustausch und Zugriff auf dezentrale Wissensbestände. Sie schaffen auch die Voraussetzungen, dass sich die Wissensspirale immer mehr beschleunigt und Wissenbestände immer schneller, auch über weite Entfernungen, angeglichene beziehungsweise adoptiert werden können. Doch damit ist nicht viel gewonnen. Denn Organisationen müssen auch die Einzigartigkeit ihres Wissens im Blick behalten, denn die ist ihr Kapital im weltweiten Wettbewerb. „Sie stehen vor der Herausforderung, ihre Identität und operative Autonomie zu wahren und diese in Visionen und „Corporate Identities“ festzuhalten und sich dennoch zugleich in einem umfassenden Lernprozess relevanten Umwelten zu öffnen und sich mit diesen abzustimmen“.<sup>27</sup>

Dieser Balanceakt von Unterscheidung und Abstimmung ist die Herausforderung der Zukunft. Die Bereitschaft einer Organisation zur Kooperation macht aus Sicht eines Unternehmens nur dann Sinn, wenn Synergien erzeugt und ein (ökonomischer) Nutzen wahrscheinlich ist. Die Erfahrung, dass Wissensaustausch trotz ausgeklügelter Anreizsysteme zwischen Individuen und Wissens-Communities bislang nur unzureichend funktioniert,



mag hierin seine Ursache haben.<sup>28</sup>

Authentische Wissenskoooperation wird nur dann gelingen, wenn die Frage „Cui Bono?“ in den Mittelpunkt gerückt wird: „Welche Art von Wissensaustausch wäre unter welchen Bedingungen für alle Anspruchsgruppen (Management, Mitarbeiter usw.) gut?“<sup>29</sup>

Wissenskoooperation über Organisationsgrenzen hinweg wird demnach kritisches Wissen, also Wissen, das die eigene Position auf dem Markt und damit die Wettbewerbsfähigkeit sichert und durch Teilung gefährden könnte, ausschließen. Denn Wissensbarrieren entstehen dort, wo der Wettbewerb beginnt – sowohl zwischen Individuen als auch zwischen Unternehmen. Wird Wissen als (materialisiertes) geistiges Kapital oder ökonomisches Gut verstanden – zum Beispiel in Form technischer Innovationen, die Marktvorteile versprechen – bleibt es auch das am meisten gehütete Geheimnis. Der häufige Hinweis darauf, dass Wissen durch Teilung mehr und nicht weniger wird, übersieht diesen Marktaspekt, das heißt, dass Wissensteilung unternehmerisch gesehen auch ökonomisch kontraproduktiv sein kann.

## DIE HIERARCHIE VERÄNDERT IHRE FORM

Es ist eine noch offene Frage, ob Dezentralisierung und Wissenskoooperation dazu beitragen, Hierarchie und Wissensbarrieren nachhaltig abzubauen. Denn in vielen Fällen werden neue organisationale und kulturelle Elemente von der Hierarchie einfach geschluckt oder neutralisiert. Hinzu kommt, daß „alle Versuche, Vereinfachung oder Verschlankeung an die Stelle von Komplexität zu setzen, (...) eine Unternehmensorganisation nicht einfacher, sondern komplexer (macht)... Je kundennäher, flexibler und reaktionsschneller es zugeht, desto mehr holt man sich das Chaos aus der Umwelt in die Firma selbst“<sup>30</sup>. Dies gilt auch für die Einführung von projekt- und community-bezogenen Arbeits- und Managementformen, die der funktions- und abteilungsübergreifenden Logik des Wissensmanagements entsprechen. Sie steigern die Komplexität und damit die Handlungsoptionen sowie den Selektions- und Entscheidungsdruck. Doch dies sind umgekehrt die Voraussetzungen moderner lernender Organisationen: Sie begreifen die eigene organisatorische Komplexität nicht als Problem, sondern als analoge Lösung im Umgang mit komplexer werdenden Umweltbedingungen.

Die Suche nach der optimalen Organisationsstruktur bringt zwangsläufig ungewollte Nebenwirkungen mit sich und kann dazu führen, daß das Management zur Sisyphusarbeit ausartet.<sup>31</sup> Die Organisation sei von daher nicht als eine zu optimierende Struktur zu betrachten, die immer wieder von neuem institutionalisiert werden muß, sondern als ein dynamischer Prozess. Aufgabe des Managements wäre es dann, Dynamik, Selbstorganisation und Komplexität zu fördern und so zu steuern, so daß die institutionelle Selbstintegration nicht gefährdet wird.

Organisationale Transformationsprozesse wie das Wissensmanagement führen aktuellen Untersuchungen zufolge allenfalls zu einem Umbau, nicht aber zum Abbau von Hierarchie. Diese verändere zwar ihre Form, bewege sich aber „im Rahmen einer von fast allen Akteuren akzeptierten hierarchischen Grundsteuerung“.<sup>32</sup> So können zwischen Projektgruppen und Wissens-Communities dieselben Abschottungen beobachtet werden, wie sie für Hierarchien typisch sind.

Das hierarchische Prinzip zeigt sich auch darin, dass Wissensteilung vor allem auf horizontaler Ebene innerhalb und zwischen Wissens-Communities erfolgt und auf vertikaler Ebene „von unten nach oben“ („bottom up“-support) gefordert wird. Das Wissen der Mitarbeiter/-innen wird zur wichtigen Ressource erklärt, die geteilt und für das Unternehmen

nutzbar gemacht werden muß. „Führungswissen“, „Managementwissen“, „Marktwissen“, „Forschungs- und Entwicklungswissen“ werden nach wie vor aus guten Gründen geheim gehalten. Und es ist die ungeklärte Frage, ob und wie Wissensmanagement auch diese Art von Wissensbarrieren beseitigen kann oder will.

Nachweis:

- <sup>1</sup> Vgl. Interventionsbereiche des Wissensmanagements nach dem Modell der Geneva Knowledge Group, zit. In Roehl 1999, S. 78-86
- <sup>2</sup> Vgl. Heintel und Krainz 1994, S. 141ff.
- <sup>3</sup> Vgl. North and Papp 2000, S. 8-11; Die Frage muß an dieser Stelle offen bleiben, ob nicht auch organisationale Veränderungen, wie zum Beispiel die Einführung von Projektmanagement ein erster Schritt sein können und den Aufbau technischer WM Systeme in einem zweiten Schritt sich ziehen könnten.
- <sup>4</sup> Freie wissenschaftliche Untersuchung zur Einführung von WM in mittelgroßen und großen Unternehmen im Jahr 1999 - Ergebnisse von Expertengesprächen, unveröff. Manuskript (Sandy Glückstein und Barbara Hupfer)
- <sup>5</sup> [www.uni-bonn.de](http://www.uni-bonn.de)
- <sup>6</sup> vgl. Sprenger zit. Nach Baecker 1994, S. 120,121
- <sup>7</sup> Baecker 1994, S. 121
- <sup>8</sup> vgl. Aichner o.J., S. 25
- <sup>9</sup> Ergebnis eines Qualitätsentwicklungsprojektes im Gesundheitswesen im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW: Hupfer, B. und Prozessorientierte QE in KMU des Gesundheitswesens durch zeitgleiche Qualifikation angelernter Beschäftigte und Führungskräfte, Hg. Stadt Hattingen 2004
- <sup>10</sup> [www.isrsurveeys.com](http://www.isrsurveeys.com)
- <sup>11</sup> [www.iatge.de](http://www.iatge.de)
- <sup>12</sup> vgl. Heintz 2004, S. 17
- <sup>13</sup> Scott und Meyer 1994, S.68
- <sup>14</sup> DiMaggio und Powell 1991a, S.14
- <sup>15</sup> Schulze 1997, S.22
- <sup>16</sup> Heintz 2004, S. 27
- <sup>17</sup> ebd.
- <sup>18</sup> vgl. Kieser 1999, S.330, 331
- <sup>19</sup> Baecker 1994, S. 113
- <sup>20</sup> Baecker 1994, S.116
- <sup>21</sup> Bettoni 2005, S. 17
- <sup>22</sup> Bettoni 2005, S. 17
- <sup>23</sup> vgl. Feuchter und Funke 2004, S. 305
- <sup>24</sup> Meil 2004, S.
- <sup>25</sup> ebd.
- <sup>26</sup> Bettoni 2005, S. 11
- <sup>27</sup> Willke 2005, S.37
- <sup>28</sup> Bettoni 2005, S. 12
- <sup>29</sup> Bettoni 2005, S. 14
- <sup>30</sup> Baecker 1994, S.113
- <sup>31</sup> vgl. Kühl 2002, in: Windzio 2004, S.200, 201
- <sup>32</sup> Kühl 2002, S. 39



## Literatur:

- Aichner, Rudolf*: Wissensmanagementmethoden und –instrumente für Veränderungsprozesse, kundenorientiertes Wissensmanagement und das Nutzbarmachen von Erfahrungswissen. In: Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V. (Hg.): Wissensmanagement in Kleinunternehmen, Teil 4: Praxisleitfaden, Erfurt o. J., S. 19-36
- Baecker, Dirk*: Postheroisches Management, Berlin 1994
- DiMaggio, P.J. / Powell W. (ed.)* : The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago 1991 p.164-182
- Di Maggio, P. J./ Powell, W.*: Introduction. In: DiMaggio, P. J./ Powell W. (ed.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago 1991, p. 1-38
- Feuchter, Annette und Joachim Funke*: Soziales Faulenzen. In: KZfSS, Jg. 56, Heft 2, Köln 2004, S. 304-325
- Heidling, Eckhard und Pamela Meil*: Kompetenzentwicklung in verteilten Arbeitsprozessen – Entgrenzung traditioneller Berufsfelder? In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.): Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), Heft 4, Bonn 2005
- Heintel, Peter und Ewald E. Krainz*: Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? Wiesbaden 1994
- Heintz, Bettina*: Emergenz und Reduktion. Neue Perspektiven auf das Mikro-Makro-Problem. In: KZfSS, Jg. 56, Heft 1, Köln 2004
- Kieser, Alfred*: Organisationstheorien, Stuttgart 1999
- Koch, Johannes*: Wissensmanagement und Prozessorientierung für KMU – Anforderungen an Facharbeiter in der Wissensgesellschaft. In: Fogolin u.a. (Hg.): Netz- und community-basierte Lerninfrastrukturen als Instrumente zur Prozessorientierung der Berufsausbildung in KMU und im Handwerk. Wissenschaftliche Diskussionspapiere des Bundesinstituts für Berufsbildung, Heft 76, Bonn 2005
- Kühl, Stephan*: Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur, Weinheim 2002
- Windzio, Michael*: Rezension: Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur, Weinheim 2002. In: KZfSS, Jg. 56, Heft 2, Köln 2004, S. 199-201
- March, J. and J. Olson*: Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics, New York 1989
- Neumann, Oswald*: Herausforderung Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Information. In: Fokus, 2/1999, S. 29-30
- North, K.*: Wissensorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 1998
- North, K. und N. Varlese*: Motivieren für die Wissensteilung und die Wissensentwicklung ([www.wissensmanagement.net/online/archiv/2001/02\\_0301/wissensmanagement-anreize.shtml](http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2001/02_0301/wissensmanagement-anreize.shtml))
- Roehl, Heiko*: Kritik des organisationalen Wissensmanagements. In: Organisationslernen durch Wissensmanagement (Projektgruppe Wissenschaftliche Beratung), Bd. 9, Frankfurt a. M. 1999
- Roehl, Heiko*: Instrumente der Wissensorganisation. Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis, Wiesbaden 2000
- Roehl, Heiko*: Organisation des Wissens. Anleitung zur Gestaltung, Stuttgart 2002
- Romhardt, K.*: Die Organisation aus der Wissensperspektive – Möglichkeiten und Grenzen der Intervention. Dissertation an der Universite de Geneve 2001
- Scott, W. R./Meyer, J.W.*: Institutions and Organizations. Toward a Theoretical Synthesis. Thousand Oaks, Sage 1995
- Willke, Helmut*: Dimensionen des Wissensmanagements - Zum Zusammenhang von gesellschaftlicher und organisationaler Wissensbasierung. In: Managementforschung 6, Wissensmanagement. Hg.: Schreyögg, G. u. a., Berlin, New York 1996, S. 263 – 304

*Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart 1998*

*Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement, 2. Auflage, Stuttgart 2001*

© B. HUPFER, 2006

