

MEDIENZUKUNFT heute

119

Ingolf Rascher, Uwe Wilkesmann

Change Management in der Wissensökonomie: Das Bochumer Modell

Im Mittelpunkt des Bochumer Modells stehen die Mitarbeiter. Neues Wissen generiert sich nicht von selbst oder „kommt aus den Computern“. An der Erzeugung von Wissen sind immer Menschen beteiligt. Ebenso ist der Produktionsprozess von neuem Wissen kein rein individueller. Die klassischen Lernmodelle der Psychologie können nicht erklären, wie das Neue entsteht. Es wird lediglich vorhandenes Wissen konditioniert. Der Vorgesetzte kann nicht festlegen, was das neue Wissen ist, das alle Mitarbeiter zu lernen haben, denn dann wäre es nicht mehr neu. Deshalb wird im Folgenden der Frage nachgegangen, wie Mitarbeiter im Prozess der Arbeit neues Wissen erzeugen und wie dieser Prozess durch elektronische Systeme unterstützt werden kann. Dabei stehen besonders die Organisationsstrukturen im Mittelpunkt, die gemeinsames Lernen ermöglichen. Neben dieser Möglichkeit (dem Können) ist auch das Wollen der Mitarbeiter ein entscheidender Faktor für die Erzeugung neuen Wissens. Deshalb werden auch die Anreizstrukturen analysiert, die zu entsprechendem Verhalten motivieren.

1. Einleitung

Wissensmanagementkonzepte erfreuen sich zunehmender Beliebtheit sowohl in den Unternehmen als auch in der Wissenschaft. Die wachsende Relevanz des Themas wird mittlerweile auch von mehreren Studien (KPMG 2001, unsere eigene Erhebung im Rahmen eines Drittmittelprojektes¹) belegt. Die Literatur ist voll von verschiedenen Modellen und sogenannten „Gebrauchsanweisun-

¹ Im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekts: „Betriebsräte und Wissensmanagement“ haben wir uns zum einen mit der Analyse des Verbreitungsgrades von Wissensmanagementsystemen in der Industrie und im Dienstleistungssektor beschäftigt, zum anderen haben wir strukturelle und motivationale Voraussetzungen bei der Einführung von Informations- und Wissensdatenbanken über Onlineportale in Intranets bei Großunternehmen untersucht. Im Mittelpunkt stehen die Fragen, welche Modelle es gibt, wie sie funktionieren und welche Anreize und Strukturen notwendig sind, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich an der Generierung, Verteilung und Speicherung von Wissen beteiligen. www.ruhr-uni-bochum.de/km

Olaf Katenkamp, Gerd Peter (Hg.)

Die Praxis des Wissensmanagements

Aktuelle Konzepte und Befunde
in Wirtschaft und Wissenschaft

2003

Lit Verlag

Organisation
Cooperation
Qualifikation
Beteiligung
Gestaltung
Transfer
Innovation

gen“. Das Spektrum der zu beobachtenden Wissensmanagementaktivitäten umfasst Personalentwicklungsmaßnahmen, Maßnahmen zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und – besonders bei großen Organisationen – abteilungs- und standortübergreifende Informations- und Wissensdatenbanklösungen. Unklar bleibt aber vielfach, wie aus Information Wissen werden kann und welche organisationalen und motivationalen Bedingungen für ein erfolgreiches Wissensmanagement notwendig sind.

In der Literatur und in vielen Unternehmen herrscht mittlerweile die Sichtweise von Wissen als viertem Produktionsfaktor vor. Neben Arbeit, Kapital und Boden soll Wissen wichtigster Faktor zur Produktion eines Gutes werden. Dabei bestimmt das Management welches Wissen im Rahmen welcher Strategie benötigt wird. Nach Aussagen von Ökonomen soll Wissen bereits zu 75 % für den Wertzuwachs bei der Transformation vom Rohmaterial zum marktfähigen Produkt verantwortlich sein (Essers/Schreinemakers 1997). „Beim Halbleiterchip entfallen weniger als drei Prozent des Preises auf Rohstoffe und Energie, fünf Prozent auf die Herstellungsanlagen und sechs Prozent auf die Arbeitskräfte, die die Routinetätigkeit erledigen. Mehr als 85 Prozent werden für die Entwicklung und die Patente ausgegeben“ (Degele 2002, 165). Mit Maßnahmen des Wissensmanagements soll sichergestellt werden, dass das interne Wissen einer Organisation, wie z.B. technische Details, historische (Fehl-)Entscheidungen, lessons learned, best practice für eine spätere Nutzung explizit erschlossen und verfügbar gemacht werden. Dabei sind die Begriffe Wissensmanagement und lernende Organisation eng miteinander verbunden. Es fällt aber vielen schwer, sich überhaupt organisationales Wissen vorzustellen, ein Wissen, das nicht in den Köpfen der Menschen, sondern in den Organisationsformen eines sozialen Systems gespeichert ist.

Der Einsatz des Faktors Wissen soll technologisch reguliert werden. Rationalisierung wird in dieser Sichtweise immer auf die Effizienzsteigerung eines Produktionsfaktors oder einer unterstützenden Technologie zurückgeführt. Während die agrarische Entwicklung auf eine Steigerung der Arbeits- und Naturressourcen (Land) zurückging oder die industrielle Entwicklung durch die Entdeckung neuer Energien unterstützt wurde, gilt nunmehr in der neuen informationstechnischen Entwicklung Wissen als Quelle der Produktivität (Castells 2001, 17). Natürlich war Wissen auch früher wichtig: „Arbeit als Einheit von Können und Wissen ist eine ‚Ressource‘, auf die die modernen Hochtechnologieindustrien genau deshalb in besonderer Weise angewiesen

sind, weil sie die Objektivierung des Wissens an die Spitze getrieben haben. Die heute so einflussreichen Theoretiker der ‚Wissensgesellschaft‘ oder der ‚Wissensarbeit‘, die diesen Sachverhalt erst jetzt entdecken, verkennen jedoch das Können der Handwerker, mechanischen ‚Künstler‘, Arbeiter, Techniker und Ingenieure, welches ungeachtet aller Verwissenschaftlichung der industriellen Produktion von Anfang an ihre Voraussetzung war (Wengenroth 1997). Die Arbeit, die den modernen Kapitalismus schuf, ist schon immer ‚Wissensarbeit‘ gewesen“ (Deutschmann 2002, 41-42).

Das Besondere dieser neuen Sichtweise ist die Einwirkung des Wissens auf das Wissen selbst. Das charakteristisch Neue ist nicht die zentrale Bedeutung von Information und Wissen, sondern die Anwendung dieser Informationen oder des Wissens zur Erzeugung neuen Wissens.

„Nicht mehr die Verteilung von knappen Ressourcen steht im Vordergrund (wie im klassischen Bewirtschaftungsdenken), sondern die kontinuierliche Neuschöpfung von Wissen. Darüber hinaus ist Wissen eine immaterielle, ungreifbare Ressource“ (Zucker/Schmitz 2000, 17).

Wissen bleibt ein knappes Gut, das jedoch kein marktfähiges Produkt ist. Es lässt sich kein Marktpreis für das Wissen bestimmen, denn dazu müsste der Käufer es schon kennen (dann verliert es aber seinen Wert, ähnlich einem Immobilienmakler dessen Wissen meist nur in Form eines Namens und einer Adresse eines zu verkaufenden oder zu vermietenden Objektes besteht), und ebenso kann der Käufer es nicht umtauschen, da es in diesem Augenblick seinen Tauschwert verloren hat. Neues Wissen muss also schon intern generiert werden, auch wenn der Lernanstoß von außen kommen kann.

Die neuen Anforderungen rücken den Mitarbeiter als kritischen Faktor in den Mittelpunkt beim Wissensmanagement. Trotzdem wird dieses Wissen in vielen Unternehmen als Potenzial nicht erkannt, erfasst, geschützt, geteilt oder gepflegt. Als Beispiele sind zu nennen: Erfahrungen von Mitarbeitern (besonders älteren Mitarbeitern)², die in Restrukturierungsprozessen freigesetzt wurden, gehen verloren. Wissen ist häufig an verschiedenen Stellen im Unternehmen konzentriert und wird nicht miteinander verknüpft. Bei den vielen Veränderungswellen wird häufig das Kind mit dem Bade ausgeschüttet. Wichtiges Wissen geht verloren. Viele betriebliche Anreizsysteme fördern eher individuelles Verhalten oder es herrscht ein Besitzstandsdenken vor.

2 Untersuchungen im Rahmen des Projektes zeigen, dass in einem Fall Mitarbeiter aus dem Vorruhestand geholt werden mussten, da ihre Erfahrungen im Umgang mit bestimmten Prozessen nicht mehr im Unternehmen vorhanden waren.

Denn um dieses Wissen überhaupt erst nutzbar zu machen, ist es notwendig, das Wissen jedes einzelnen Mitarbeiters zu lokalisieren und in den Prozess der kollektiven Wissensbildung einzubinden. Danach soll das neu generierte Wissen auch effizient allen anderen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Die Frage, wie neues Wissen erzeugt und durchgesetzt wird, ist bereits im Diskurs des organisationalen Lernens (vgl. Argyris/Schön 1999; Wilkesmann 1999) analysiert worden. Der Diskurs zum Wissensmanagement stellt zusätzlich die Fragen nach der Verteilung und Speicherung des Wissens. Es sind also die beiden Funktionen

1. der Generierung und Durchsetzung von neuem Wissen sowie
2. der Speicherung und Nutzung des Wissens zu differenzieren (Wilkesmann 2000a).

Die bestehenden Ansätze zum Wissensmanagement lassen sich grob in zwei idealtypische Sichtweisen unterteilen³. Zum einen in die Beiträge der humanorientierten Sichtweise, welche Wissen als dynamischen, kontextgebundenen und personenabhängigen Begriff beschreiben, und zum anderen die technikdeterminierte Sichtweise, die Wissen als teilbares Objekt betrachtet und es mittels Informations- und Wissensdatenbanken maschinell verarbeitet, um so Rationalisierungssteigerungen für das Unternehmen zu erzielen. Um das im Unternehmen vorhandene Wissen effizient verfügbar zu machen und zu verteilen, haben viele Unternehmen (vor allem Großunternehmen) deshalb technologische Systeme für das Wissensmanagement aufgebaut.

2. Unternehmen und Wissensmanagement

Unternehmen verändern sich ständig. In jüngster Zeit sind neue Organisationsstrukturen durch die digitalen Technologien möglich geworden. Aber welche Strukturen sind notwendig, wenn es um die Leistungserbringung in der neuen Wissensökonomie geht? Wie sollen große Unternehmen den kontinuierlichen Wandel vollziehen? Rückt nun vollkommen die Technologie in den Mittelpunkt der Betrachtungen und welchen Stellenwert hat der Mitarbeiter noch im sozialen System „Organisation“?

³ Zur spezifischen Definition von Wissen und Information in der Soziologie, vgl. Bell 1975, 1994. Dabei war Bell mit seinen Ideen aber nicht allein. In den sechziger Jahren haben bereits japanische und amerikanische Ökonomen den Wert von Wissen als Faktor zur Wertschöpfung erkannt (Masuda 1981).

2.1 Wissensmanagementaktivitäten

Im Rahmen des Projektes konnten sowohl bei den Kooperationspartnern als auch bei Beratungsprojekten und Workshops (innerhalb des Projektes wurden von Januar 2001 bis Januar 2002 eine Vielzahl solcher Untersuchungen durchgeführt) Erfahrungen gesammelt und analysiert werden. Dabei ließen sich weder eine einheitliche Definition noch eine allgemeine Vorgehensweise bei Wissensmanagementprojekten feststellen.

In der Management-Literatur werden zwei Modelle besonders häufig zitiert: Es handelt sich zum einen um das Baukastenprinzip von Probst (Probst/Raub/Romhard 1998) und zum anderen um das Modell der Wissensspirale von Nonaka (Nonaka/Takeuchi 1997). Beide Modelle sind weder wissenschaftlich ausreichend fundiert noch detailliert genug für praktische Umsetzungshilfen. Warum sich diese Modelle durchgesetzt haben, ist bisher nicht untersucht worden und soll auch nicht Gegenstand dieser Abhandlung sein. Zu vermuten ist, dass das Modell von Probst auf Grund der nachvollziehbaren Pragmatik und der überzeugenden Darstellung des Baukastenprinzips (Wissensziele, Wissensbewertung, Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissensverteilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung) Verbreitung gefunden hat. Als wichtige Funktionen gelten auch bei Probst die Generierung von neuem Wissen und deren Speicherung.

Bei Nonaka und Takeuchi basiert die Popularität auf der Betonung des impliziten Wissens. Im Modell der Wissensspirale wird die Weitergabe des impliziten Wissens (Sozialisation), die Umwandlung in explizites Wissen (Externalisierung), die Weitergabe expliziten Wissens (Kombination) und die Überführung expliziten in implizites Wissen (Internalisierung) behandelt.

2.2 Wissensmanagementkonzepte

Die Konzepte zum Wissensmanagement können als integrative Ansätze gesehen werden, unter denen sich mittlerweile Akteure verschiedener Disziplinen wie Informatiker, Ökonomen, Sozialwissenschaftler und Psychologen sowie Manager und Unternehmer zumindest in Ansätzen verständigen können. Besonders konnten sich aber die Disziplinen durchsetzen, die sich mit der Ökonomie und dem beschleunigten Wandel innerhalb der Organisation beschäftigen. In allen diesen Disziplinen und ihren Abhandlungen bleibt aber

unklar, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um Projekte auch erfolgreich umsetzen zu können.

Wie sehen die praktischen Konzepte aus, die Unternehmen angeboten werden? In der Praxis wird immer wieder von „ganzheitlichen Ansätzen“ gesprochen, ohne das jedoch klar wird, was damit überhaupt gemeint ist. Verbreitet ist auch die sogenannte „Toolbox“, deren praktische Relevanz sehr begrenzt ist. Weit verbreitet ist auch das „MOT Modell“, welches das Zusammenspiel von Mensch, Organisation und Technik meint. Auch hier bleibt es häufig bei Postulaten. Einige Beratungskonzepte rekurrieren auf den MTO-Ansatz des Instituts für Arbeitspsychologie der ETH Zürich, ohne diesen dann aber auch konsequent umzusetzen. In diesem Modell wird der Einsatz von Technik, die Gestaltung der Organisation und die Mitarbeiterqualifikation gemeinsam zu optimieren versucht (Strohm/Ulich 1997). Andere Managementautoren beziehen sich auf das TOM-Modell von Bullinger, Warnecke und Prieto (1998).

Aber Wissensmanagement ist ein kontinuierlicher Prozess, der auch in interne Unternehmensabläufe und Strukturen integriert werden muss. Dieses Vorgehen widerspricht aber der Vorstellung vieler Verantwortlicher/Geschäftsführer/Projektleiter, Wissensmanagementprojekte in kurzer Zeit (4-6 Monate) abzuschließen, damit nur geringe Kosten entstehen. Mitarbeiter werden nicht im Rahmen einer Projektorganisation eingebunden, sondern ein oder zwei Mitarbeiter ziehen das „Projekt“ im Alleingang durch. Datenfriedhöfe sind so schon vorprogrammiert. Viele große Unternehmen gehen deshalb mittlerweile dazu über, communities of practice aufzubauen (vgl. Kapitel 5).

Alle diese Wissensmanagementkonzepte sind auf Großunternehmen zugeschnitten. Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) sind vollständig andere Voraussetzungen zu finden, die andere Wissensmanagementkonzepte erfordern. Den Blickwinkel auf die KMUs zu richten ist insofern wichtig, da sie immerhin 98,9% aller Unternehmen in Deutschland stellen⁴. Bei kleineren Unternehmen werden häufig überbetriebliche Netzwerke gebildet, deren Akteure wiederum im Multiplikatorenverfahren andere qualifizieren. Es werden Projektmanagementstrukturen mit einem kontinuierlichen Briefing eingeführt. Um nicht zu hohe Kosten für Software zu erzeugen, können zuerst „nur“ Yellowpage-Systeme und Wissenslandkarten als graphische interaktive

⁴ Vgl. Commission of the European Communities (1990). Zu KMUs werden unabhängig von der Branche und dem Umsatz und von der Zugehörigkeit zu einem größeren Konzern alle Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern gerechnet.

Verzeichnisse (wo finde ich relevantes Wissen, wie kann ich es bewerten, wie kann ich es anwenden und wie kann ich es entwickeln) aufgebaut werden. Kreativitätstechniken und Visualisierungshilfsmittel helfen bei der face-to-face Interaktion implizites in explizites Wissen umzuwandeln. Auch hier ist erkannt worden, dass das Wissen der Mitarbeiter die wichtigste Ressource ist. Die Wettbewerbsfähigkeit von KMUs hängt nicht mehr alleine von wirtschaftlich-technischen Entscheidungen ab, sondern auch von den Kompetenzen, den Leistungspotenzialen und dem Wissen der Mitarbeiter. Die Kosten für eigene Wissensmanagementprojekte sind aber häufig zu hoch, deshalb werden innovative Personalentwicklungsmaßnahmen, der Aufbau einer lernenden Organisation sowie Wissensmanagementaktivitäten in den Prozess der Arbeit integriert.

3. Der Mitarbeiter im Wissensmanagement

Handeln im Wissensmanagement und der Umgang mit Wissen bedeutet immer auch Handeln betrieblicher Akteure und Gruppen. Damit rückt der Mitarbeiter in den Mittelpunkt der neuen Organisationskonzepte. Neben den positiven Konsequenzen treten auch negative auf: Mitarbeiter sind häufig überfordert (das gilt für alle Ebenen, auch für die Führung) und Veränderungen erscheinen allzu oft als Bedrohung. Die Bevormundung durch die Führung ist zwar geringer geworden⁵, die Verantwortung steigt aber für die Mitarbeiter. Die Potenziale des „Wissensarbeiters“ können nur in neuen Organisationsstrukturen abgerufen werden. Die Nutzung des Humankapitals bekommt einen neuen Stellenwert. Nicht mehr Kosten, Technologie oder Produktionsmerkmale stellen den relevanten Wettbewerbsfaktor dar, sondern die Potenziale der Mitarbeiter. Diese können sich aber nur in neuen Strukturen entfalten. Wissensmanagement ist ein kommunikativer Prozess in komplexen dynamischen Strukturen.

⁵ Die Erwartungen der Unternehmen sind vielfältig. Die Strukturen, die eine Teilung von Wissen fördern, sind jedoch noch nicht überall erkannt oder werden nicht genutzt. Auf die Frage, ob die Organisationsstrukturen geeignet sind, Wissen transparent zu machen (Mehrfachnennungen möglich), zeigte sich, dass klassische Hierarchien weiter im Vordergrund stehen. Auf flache Hierarchien setzten nur 38,3% der Unternehmen. Das kommunikationsfördernde Umfeld gab es nur bei 37,2% der Unternehmen (Wissensmanagement im betrieblichen Kontext großer Unternehmen: Studie im Rahmen des Projektes „Betriebsräte und Wissensmanagement“ gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung. Ruhr-Universität Bochum. Angeschrieben wurden Betriebsräte von 500 großen Unternehmen in Deutschland; die Auswertung bezieht sich auf N = 131).

In den alten Organisationsstrukturen sind die Mitarbeiter darauf sozialisiert worden, dass sie als Einzelkämpfer ihre Leistung für ihre Karriere verkaufen und das unabhängig vom Gesamterfolg des Unternehmens. Leistungsträger (Experten), die ihre Qualifikation in ihrer beruflichen Qualifikation über die eigentliche Ausbildung hinaus erworben haben, sollen heute aber ihr Wissen teilen und mit anderen zusammen neues Wissen generieren. Für sie ist aber Wissen immer noch Macht und die Macht wird nicht geteilt.

4. Der Wissensmanagementbegriff

Wie schon ausgeführt, gibt es keine einheitliche Definition von Wissensmanagement. Abgegrenzt werden müssen jedoch die Begriffe Wissen und das Managen von Wissen. Eine umfangreiche präzise Definition ist für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung unumgänglich, für die praktische betriebliche Umsetzung aber nicht unbedingt erforderlich, da ein wissenschaftlicher Diskurs in Projektgruppen die einzelnen Mitglieder verunsichern kann.

4.1 Was heißt Wissen? (Daten – Information – Wissen)

Die Begriffe Daten, Information und Wissen sind Schlüsselbegriffe des Wissensmanagements. Deshalb ist eine klare Definition und Abgrenzung der Termini Voraussetzung, um die Konzepte und Modelle zu betrachten. Dies ist vor allem deshalb wichtig, weil die Begriffe im alltäglichen Sprachgebrauch vielschichtige und facettenreiche Unterschiede aufweisen.

Für das weitere eigene Vorgehen sei folgende Arbeitsdefinition angenommen (vgl. Weggemann 1999):

Daten sind symbolische Reproduktionen von Zahlen, Quantitäten, Variablen oder Fakten. Dabei werden Daten allgemein als „hart“ angesehen, wenn die Vertrauenswürdigkeit des Messinstrumentes und die Gültigkeit der Messung über jeden Zweifel erhaben sind. Als Beispiel können die Zahlen in einer Bilanz genannt werden.

Information stellt die Daten in einen Sinnzusammenhang. Der Leser der Bilanz muss wissen, was die einzelnen Zahlen bedeuten. Information besteht also aus stochastischen oder heuristischen Regeln oder Aussagen. Information kann unpersönlich gemacht werden, indem sie als Daten an eine Person

weitergegeben wird. So kann Information in einer Datensammlung kommuniziert werden. Ich muss also wissen, was 100 Mio. Euro Umsatz oder 1 Mio. Euro Gewinn in einer Bilanz bedeuten. Die Daten müssen in einen Kontext von Relevanzen eingebunden werden, dann werden sie zu Informationen.

Wissen ist die persönliche Fähigkeit, durch die ein Individuum eine bestimmte Aufgabe ausführen kann. Wissen kann nicht außerhalb des Individuums existieren, wird aber erst durch die Interaktion generiert, dieser Prozess kann sowohl face-to-face als auch durch kodifizierte Medien vermittelt werden. Aus Informationen wird Wissen, wenn sie in einen zweiten Kontext integriert werden. "Dieser zweite Kontext besteht nicht, wie der erste, aus Relevanzkriterien, sondern aus bedeutsamen Erfahrungsmustern, die das System in einem speziell dafür erforderlichen Gedächtnis speichert und verfügbar hält" (Willke 1998, 11). Ich muss also das Unternehmen und seine Geschichte kennen, um beurteilen zu können, was 1 Mio. Euro Gewinn bedeutet. Ist dies ein Fortschritt gegenüber dem Vorjahr oder ein Verlust? Hier werden die Informationen in schon vorhandenes Wissen integriert. Das neue Wissen ist jedoch keine Leistung eines einzelnen Individuums, sondern nur im Kontext kollektiver Argumentation zu erklären.

Der Umgang mit der „Materie“ Wissen ist nicht leicht: Wissen ist nicht sichtbar, schwer fassbar und nicht leicht zu messen. Es gibt weder eine strenge Methodik noch universelle Prinzipien, die Wissen definieren. In Unternehmen ist es das Organisations- und Erfahrungswissen der Anwender, das für alle verfügbar gemacht werden soll. Dieses „tacit knowledge“ ist jedoch nur mittelbar zu erschließen. Wissen ist kein Stoff oder Produkt, das wie Erz gewonnen und durch Arbeit veredelt werden kann. Wissen beinhaltet auch praktische Tätigkeit und wird durch gemeinsamen Handlungsvollzug realisiert. Allerdings ist Wissen nicht die Ressource, die sich nicht verbraucht, als die sie manchmal in der Literatur definiert wird. Wissen ist schon ein knappes Gut, das aber nicht marktmäßig gehandelt werden kann. Lässt sich dann aber Wissen überhaupt managen, wie der Begriff „Wissensmanagement“ unterstellt?

4.2 Das Managen von Wissen

Wenn unter Management der gesteuerte Einsatz von Ressourcen verstanden wird, Wissen aber kein Produktionsfaktor im herkömmlichen Sinne und auch kein produziertes Gut im wirtschaftlichen Verständnis ist, dann wird die Frage

virulent, ob sich Wissen überhaupt managen lässt. Genau dies wird jedoch in der Wissensmanagementliteratur häufig unterstellt und IT-Lösungen sollen beim Managen des Wissens helfen. Wenn dies gelingen sollte, dann müssten die Wissenswelten von Informatikern, von Experten und den späteren Nutzern so gekoppelt werden können, dass sie anschlussfähig sind. Denn die Wissensmaschinen (Computer, Datenbanken und Software) dienen nur als Grundlage für die Transformation von Zeichensystemen. Sie haben den Charakter von syntaktischen Maschinen, deren Ergebnisse einer besonderen Interpretationsarbeit bedürfen. Ein weiteres Problem ist, dass Wissensmaschinen eindeutig festlegen, wer welche Zugänge zu welchen Daten und Regeln hat. Denn ohne diese Transparenz können Sie nicht funktionieren. Was bisher in einer Organisation häufig in impliziten Praktiken geregelt wurde, muss nun explizit gemacht werden. Dabei müssen sie sich bestehenden Macht- und Kompetenzverhältnissen anpassen. Experten verfügen in mikropolitischen Aushandlungen über viel Macht. Ihr Expertenstatus ist eine Ressource, an der das Unternehmen interessiert ist. Diese Ressource werden sie nicht freiwillig aufgeben, denn Wissen ist Macht und die Weitergabe von Wissen ist häufig mit beruflichen Nachteilen verbunden⁶. Unternehmen verwenden trotz der genannten Probleme dennoch viel Energie auf die Schaffung entsprechender Systeme, weil sie mit der Schaffung entsprechender Wissensmaschinen die teure professionelle Arbeit von Experten ganz oder zumindest teilweise durch weniger qualifizierte Arbeitskräfte ersetzen wollen. Diese soll dann in Anlehnung an das tayloristische Modell organisiert und standardisiert werden. Dem liegt ein Wissensverständnis zu Grunde, in welchem Information einfach mit Erfahrung, Kontext, Interpretation und Reflexion angereichert werden kann, um dann Arbeitshandeln und Entscheidungen anzuleiten. Durch die Kombination von verschiedenen Daten entsteht aber noch kein neues Wissen. Worum geht es aber im Kern? Es geht um die Erfahrungen der Mitarbeiter über Märkte, Prozesse und Produktionsverfahren. Neben der „Bereithaltung“ dieses relevanten Wissens geht es aber um dessen Anwendung in Entscheidungsprozessen. Nicht Wissen allgemein, sondern das „passende“ Wissen ist gefragt (Baecker 1998). Dies kann jedoch nicht als Akkumulationsprozess des Wissens verstanden werden, sondern nur

6 Im Rahmen einer repräsentativen Onlinebefragung in einer Datenbank bei einem kooperierenden Unternehmen stimmten 49% der Frage „Wissen ist Macht und die Weitergabe von Wissen steht häufig auch mit beruflichem Machtverlust im Zusammenhang“ auf einer 7er-Skala zu bzw. vollständig zu (N=271; Erhebungszeit = Sommer 2002). Wird die Kategorie „stimme teilweise zu“ noch hinzugenommen, addiert sich der Anteil der Mitarbeiter, für die Wissen Macht ist, sogar auf 62%.

als ein Entwicklungsprozess, der durch entsprechende Organisationsstrukturen unterstützt werden muss.

Wissensmanagement kann somit als ein Konzept verstanden werden, mit dem das Unternehmen sein relevantes Wissen kollektiv generiert, um es dann für relevante Entscheidungen abrufen zu können. Als Führungskonzept lässt es alle Stufen der Wertschöpfungskette an der Wissensgenerierung teilhaben. Wissensmanagement sollte dabei in andere Managementprozesse (Change Management) eingebunden werden.

5. Wissensmanagement und communities of practice

Eine grundsätzliche Voraussetzung für die Effektivität von Wissensmanagement besteht im Aufbau von Netzwerkstrukturen. Diese sollen das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter greifbar und austauschbar machen. Neben Datenbanken, die wir ausführlich analysiert haben (Wilkesmann/Rascher 2002), bekommen neuerdings communities of practice eine größere Bedeutung im Diskurs des Wissensmanagements.

Der Begriff der Praxisgemeinschaft geht auf Lave und Wenger (1991) zurück. Der Begriff entstammt einem lerntheoretischen Zusammenhang und bezeichnet Gruppen von Menschen, die durch eine gemeinsame Praxis miteinander verbunden sind. Sie bilden dann eine Praxisgemeinschaft, wenn die Mitglieder auf Zeit dauerhaft gemeinsam etwas tun (gemeinsames Handeln), eine gemeinsame Problemlage vorhanden ist, mit der man sich beschäftigt (eine gemeinsame Aufgabe) und wenn ein gemeinsames Repertoire aufgebaut wurde. Ein „Beisammensein“ macht noch keine Praxisgemeinschaft aus. Praxisgemeinschaften leben von dem praktischen Engagement der Beteiligten, sie sind also wesentlich durch gemeinsames Lernen bestimmt. Sie lassen sich nicht auf Grund eines Beschlusses gründen.

Communities of practice (COP⁷) können gefördert werden, wenn man den Mitarbeitern Zeit gibt, eine solche Gemeinschaft zu bilden und deren Existenz anerkennt. Mitarbeiter brauchen also Zeit, Räume (Intranet/Technik) und Anerkennung. Sie können Entwürfe für eine zukünftige Organisationsform sein, jedoch nur, wenn sie in der Lage sind, auch andere Strukturen wie z.B. Projektmanagementaktivitäten zu integrieren. Häufig genug ist aber zu beob-

7 Für eine ausführliche Beschäftigung mit Wissensgemeinschaften sei auf Romhardt (2002) und North et al. (2000) hingewiesen.

achten, dass diese „Innovationszirkel“ nur Informationen verwalten. Dies ist grundsätzlich nicht schlecht, sollte aber nur ein Teil sein. Die strukturellen Rahmenbedingungen, die eine Organisation für Wissensmanagementaktivitäten (COP) bereitstellt, sind somit entscheidend für die Qualität der Ergebnisse. Rahmenbedingungen beeinflussen auch die Firmenkultur und damit die Art wie und ob eine Gruppe (COP) Wissen weitergibt. COP sind jedoch keine isolierten Inseln, sie müssen untereinander vernetzt werden. Damit COP funktionieren, brauchen sie bestimmte strukturelle und motivationale Bedingungen.

6. Individuelles und kollektives Lernen

Welche Struktur braucht eine COP, damit sie auch neues Wissen generiert und nicht nur altes Wissen verwaltet?

Damit neues Wissen entsteht, muss gelernt werden. Lernen bezieht sich klassischerweise auf individuelle Akteure. Personen lernen, Personen haben Wissen, wenn sie gelernt haben. Das Lernen als operantes Konditionieren nach Belohnung und Bestrafung bzw. das Nachahmen erfolgreichen Verhaltens von Vorbildern, stellt in den klassischen Unternehmensorganisationen sicherlich die häufigste und meist einzige Form des Lernens dar. Das jeweilige Anreizsystem bzw. der Chef entscheidet darüber, was gelernt werden soll. Wenn mein Chef über meine Karriere entscheidet, weil er demnächst die nächste Beurteilung schreibt, dann werde ich sicherlich das Verhalten zeigen, das er erwartet, selbst wenn ich es für nicht unbedingt richtig halte. Gleiches gilt auch für Leistungslöhne (vgl. Frey/Osterloh 2000). Das nicht belohnte Verhalten wird in der Regel vernachlässigt zu Gunsten des belohnten Verhaltens, was zu kontraproduktiven Effekten führen kann. So entstehen Lernroutinen.

Der zweiten Lernebene, der des kollektiven Lernens in Gruppen, kommt dann eine zentrale Bedeutung zu, wenn auch komplexe Probleme behandelt werden sollen (Wilkesmann 1999). Damit werden Probleme bezeichnet,

- die nicht mit der Information eines Individuums alleine gelöst werden können.
- Außerdem existieren bei komplexen Problemen keine Entscheidungskriterien für eine „richtige“ Lösung,
- es gibt keinen bekannten Lösungsweg.
- Auch die Anzahl der notwendigen Bearbeitungsschritte ist unbekannt.

Komplexe Probleme lassen sich besser in kollektiven Lernsituationen bewältigen. Dabei wird unterschiedliches individuelles Wissen, aber auch die Zusammenführung dieser verschiedenen Sichtweisen verlangt. Kollektive Lernsituationen benötigen somit sowohl eine Input- als auch die Prozessvariable. Inputvariablen sind als Fähigkeiten definiert, die die einzelnen Gruppenmitglieder in die Gruppe einbringen, wie individuelles Wissen und Sachverstand. Die Prozessvariable ist definiert als die Intragruppenleistung, d.h. die Kommunikation innerhalb einer Gruppe. Deshalb „rechnet“ sich an dieser Stelle die Gruppe auch.

Für das kollektive Lernen ist zentral, dass Individuen verschiedene Sichtweisen zu einem Problem besitzen und gleichzeitig motiviert sind, diese auch in die Gruppe einzubringen und somit eine gemeinsame Lösung zu finden. Wenn Machtdifferenzen keine Rolle spielen, wenn also keine fundamentalen Interessengegensätze existieren, dann ist eine gemeinsame Lösung möglich. Die kollektive Argumentation führt zu einem Ergebnis, zu dem isolierte Einzelmitglieder nicht gelangen würden – auch nicht der „Beste“ in der Gruppe (vgl. Weber 1997: 157ff). Eine gemeinsame Lösung kann unterschiedliche Formen annehmen. Entweder wird ein gemeinsamer Konsens gefunden, bei dem die Akteure aus Überzeugung der Lösung zustimmen (Problemlösungslernen) oder sie akzeptieren einen Kompromiss, da unter den gegebenen Umständen nicht mehr zu erreichen ist (kollektives Lernen).

Zentral für das kollektive Lernen ist (und das gilt auch für Praxisgemeinschaften), dass ein Freiraum für gemeinsames Lernen geschaffen wird, in dem auch Interessengegensätze überwunden werden können. Hier spielen Argumente und Metakommunikation eine bedeutende Rolle.

In Organisationen sind grundsätzlich zwei Arten von Spielen zu differenzieren, die die Aushandlungen beschreiben: Routine- und Innovationsspiele (vgl. Ortman/Becker 1995).

Routinespiele bezeichnen das alltägliche Organisationswissen um den Produktionsablauf und dessen Steuerung. Auch die Koordination einzelner Bereiche kann routinisiert sein. Die Einübung der Routinespiele führt zu dem, was sich als Organisations-„Gedächtnis“ bezeichnen lässt. Routinespiele reproduzieren die Organisationsstrukturen. Innerhalb dieser Routinespiele bringt jeder Akteur seine spezifische Macht ein, um alltägliche Aushandlungen für sich zu entscheiden. Diese Aushandlungen finden aber in dem vom Topmanagement vorgegebenen Rahmen statt: Sie legen die Spielregeln der Routinespiele fest,

z.B. welches Verhalten für die Karriere wichtig ist. Durch die Spielregeln wird u.a. auch bestimmt, welche Ressourcen überhaupt wichtig für die Organisation bzw. für die anderen Mitglieder sind. D.h. das Interesse der anderen Akteure an diesen Ressourcen wird dadurch definiert. Nur die Ressourcen werden nachgefragt, die für ein erfolgreiches Verhalten im Sinne der Spielregeln relevant sein können. Damit definieren die Spielregeln, welche Spielzüge innerhalb der Routinen möglich sind (vgl. Courpasson 2000).

Innovationsspiele bezeichnen das, was jeder zuerst intuitiv mit dem Begriff "organisationales Lernen" assoziiert. Hier geht es um die Generierung und Durchsetzung neuer Ideen, die im Erfolgsfalle zu neuen Organisationsstrukturen, -kulturen oder Anreizen sowie neuem Wissen führen. Wenn sich neue Ideen durchsetzen, beinhaltet dies also eine Strukturveränderung der Organisation. Der Begriff organisationales Lernen bezieht sich hier nur auf gelungene Innovationsspiele. In Innovationsspielen werden also die Spielregeln der Routine-spiele neu festgesetzt. Über neue Strukturen und Anreize wird anderes Verhalten belohnt. Damit kann sich auch das Interesse auf andere Ressourcen verlagern und damit den Akteuren Macht verschaffen, die Kontrolle über diese Ressourcen besitzen. Da Innovationsspiele aus diesem Grunde den Machtstatus-quo verändern, sind sie sehr konflikt-haltig.

Innovationsspiele müssen analytisch wiederum in die Generierung neuer Ideen und in Verteilungsspiele differenziert werden. Es müssen zum einen neue Ideen zur Lösung von Organisationsproblemen gefunden werden (Generierung neuer Ideen), zum anderen müssen die neuen Ideen auch in der Organisation durchgesetzt werden. Es nützen die besten Ideen nichts, wenn sie auf Grund des Widerstands einiger Organisationsmitglieder nicht umgesetzt werden können. Viele gute Projektgruppenergebnisse sind in irgendwelchen Schubladen verschwunden. Aus diesem Grunde gehört zu einer gelungenen Innovation auch die Lösung von Verteilungsproblemen.

Die Generierung neuer Ideen durch kollektives Lernen wird zusammengefasst durch folgende Struktur ermöglicht: Es müssen kleine Gruppen, ohne große Machtdifferenzen, mit langfristiger Interaktion und Metakommunikation für die Steuerung der Prozessvariablen in der Gruppe existieren, dann ist kollektives Lernen möglich. Wichtig ist, dass jeder als Sachexperte anerkannt wird und die Gruppe ihre Konflikte selbst lösen bzw. Kriterien entwickeln kann, nach denen kritische Sachfragen entschieden werden.

Wilkesmann (2000) hat das Interaktionsverhalten, unter besonderer Berücksichtigung von Metadiskussionen, in Projektgruppen analysiert. Es stellte sich dabei heraus, dass erfolgreiche Projektgruppen viel häufiger Metadiskussionen über Kriterien zu strittigen Sachfragen (Geltungsanspruch der Wahrheit) und Metadiskussionen über Beziehungskonflikte innerhalb der Gruppe geführt haben als weniger erfolgreiche Projektgruppen. Außerdem korreliert die Häufigkeit der Metadiskussionen positiv mit der Wahrnehmung der Interaktion als fair.

Zusammenfassend lässt sich folgende Hypothese über die Struktur einer COP formulieren: Je kleiner die Gruppe, je geringer die Machtunterschiede der Akteure, je langfristiger die Interaktion und je mehr intrinsische Motivation möglich ist, desto eher ist kollektives Lernen möglich, bei dem neues Wissen erzeugt wird. Damit ist eine weitere Variable angesprochen, die neben der Strukturvariablen notwendig ist: die Motivation. Mitarbeiter müssen nicht nur die Möglichkeit haben, neues Wissen zu erzeugen, sie müssen auch dazu motiviert sein.

7. Motivation und Anreiz

Bei der Generierung neuen Wissens in der face-to-face-Situation steht die intrinsische Motivation im Vordergrund (Ryan/Deci 2000). Von außen ist z.B. der Beitrag jedes COP-Mitglieds zum Lernprozess nicht beobachtbar. Aus diesem Grunde kann das gemeinsame Lernen auch nicht von außen mit extrinsischen Anreizen unterstützt werden. Außerdem ist nicht nur der individuelle Input in die Projektgruppe für das Ergebnis relevant, sondern auch die Prozessvariable. Die Interaktion und das „Zusammenspiel“ in der Gruppe sind ebenso wichtig und nicht für selektive Anreize quantifizierbar (Wilkesmann 1994).

Wird ausschließlich auf intrinsische Motivation gesetzt, kann es passieren, dass die Akteure individuelle Ziele verfolgen und die Unternehmensziele aus den Augen verlieren. Es wird dann kein Wissen mehr generiert, das für das Unternehmen nützlich ist, sondern nur den privaten Interessen der Akteure entspricht. Dabei muss jedoch immer beachtet werden, dass die extrinsischen Anreize nicht die intrinsische Motivation zerstören: Es kommt hier also auf ein „Managen der Motivation“ an (Frey/Osterloh 2000). Beides ist wichtig, da extrinsische Anreize bei komplexen Aufgaben immer nur eine (bzw. wenige)

Verhaltensweise belohnen. Dadurch werden einige Handlungen hervorgehoben und andere abgewertet. Komplexe Aufgaben können so nicht umfassend honoriert werden. Hier ist intrinsische Motivation unerlässlich. Auch kann sich die intrinsische Motivation der Mitarbeiter auf individuelle Ziele beziehen, die nicht mit den Unternehmenszielen übereinstimmen. Mögliche extrinsische Anreize können dabei sein:

- *Sozialer Status*: Ich beteilige mich an der gemeinsamen Wissensgenerierung bzw. gebe Daten in Datenbanken ein, weil ich in der COP bzw. im Unternehmen als Experte zu dem Thema anerkannt werden möchte.
- *Der erfahrene Nutzen*: Tragen andere ihren Teil zur Wissensgenerierung bei und fördern somit meinen Erkenntnisgewinn, dann bin ich zu gleichem Verhalten bereit. Für die Arbeit mit Datenbanken heißt dies: Kann ich selbst die Datenbank für meine Arbeit benutzen, dann bin ich auch eher bereit etwas dort hineinzustellen. Hier greift die Norm der Reziprozität.

8. Change Management in der Wissensökonomie/ Wissensmanagement als partizipativer Ansatz⁸

8.1 Zur Autopsie gescheiterter Projekte

Wenn bei den vielen gescheiterten Wissensmanagementprojekten genau analysiert wird, wo die Fehler lagen⁹, dann steht schnell fest: An Problemen mit der Technologie lag es nur selten. Warum sind dann aber manche Unternehmen mit ihren Wissensmanagement-Projekten effektiver sind als andere? Die Antwort

⁸ Die Chance für betriebliche Interessenvertreter liegt über die gesetzlichen Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes hinaus darin, sich bereits vorab auf der strategischen Ebene (denn dort werden ja die Entscheidungen gefällt) mit einzubringen, um so den Arbeitnehmer, der ja das Wissen für die Produktion der Zukunft bereit hält, am Kuchen teilhaben zu lassen und auf Weiterbildung und Einkommensstrukturen einzuwirken. Neben aktuellen Problemen – betriebliche Interessenvertreter müssen sich in letzter Zeit häufig aus aktuellem Anlass mit Personalabbau und Sozialplänen befassen – bleibt häufig wenig Zeit für Wissensmanagement. Hier besteht die Gefahr, dass betriebliche Interessenvertreter aus zeitlichen Gründen erst viel zu spät von Wissensmanagementprojekten im Unternehmen erfahren und diese erst einmal blockieren, um ihr Informationsrecht einzufordern. Interessenvertreter sollten überlegen, inwieweit Wissensmanagement für die eigene Arbeit genutzt werden kann, um so entsprechende zeitliche Ressourcen besser und umfangreicher einsetzen zu können.

⁹ Wir beziehen uns hier auf die Fälle, in denen Wissensmanagementmaßnahmen durch die Einführung entsprechender Datenbanksysteme erfolgt.

ist so einfach und kompliziert zugleich: Sie gehen effektiver mit ihren Mitarbeitern um. Mitarbeiter sollten deshalb aus einem anderen Blickwinkel betrachtet werden, nicht als modulare Bausteine, die wie eine Maschine möglichst reibungslos funktionieren sollen. Obgleich in der Literatur der „Faktor Mensch“ immer wieder betont wird und von ganzheitlichen Konzepten gesprochen wird, sind kaum Methoden bekannt, die diese Ansprüche auch erfüllen.

8.2 Wissensmanagement im betrieblichen Kontext großer Unternehmen

Viele Wissensmanagementanwendungen leiden unter mangelnder Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Eigene Untersuchung: Wissensmanagement im Betrieblichen Kontext 2001¹⁰). Eine Erklärung dafür ist, dass in der täglichen Arbeit die Nutzenpotenziale beim Mitarbeiten an kooperativen Wissensprozessen weniger sichtbar sind, als die aus den „primären Aufgaben“. Da das Wissen in einem Unternehmen aber an die Mitarbeiter und deren Interaktionsverhalten gekoppelt ist, muss gefragt werden, wann Mitarbeiter ihr persönliches Wissen teilen und bereit sind, sich an der Generierung neuen Wissens zu beteiligen. In den von uns analysierten Fällen betraf dies nicht nur die COP, sondern vor allem auch die Arbeit mit Datenbanken. Für beide Fälle – Datenbanken und COP – gilt, Mitarbeiter können theoretisch sowohl intrinsisch als auch extrinsisch motiviert werden (Wilkesmann/Rascher 2002). Bei der Speicherung und Nutzung von Daten setzen viele Unternehmen vor allem auf die extrinsische Motivation. So soll zum einen die Quantität des Datenbankinhalts über die kritische Masse gehoben werden und zum anderen ein Instrument der wechselseitigen Qualitätskontrolle geschaffen werden. Im Vordergrund sollte aber die intrinsische Motivation stehen, außerdem muss darauf geachtet werden, dass die extrinsischen Anreize nicht die intrinsische Motivation verdrängen.

8.3 Mitarbeiter im Bochumer Modell

Eine Schlüsselerkenntnis des modernen Managements ist es, dass wesentliche Werte der Organisation in den Köpfen der Mitarbeiter zu finden sind. Wissen

¹⁰ Bei einer Befragung von Betriebs- und Personalräten 500 großer Unternehmen im Jahre 2001 gaben 48,98% als Fehler bei der Einführung von Wissensmanagement an, dass Mitarbeiter nicht oder zu wenig eingebunden wurden.

wird von den Mitarbeitern generiert. Es beruht auf Erfahrungen und Einstellungen und bedarf eines geteilten Hintergrundwissens. Damit z.B. Datenbanken auch genutzt werden, d.h. die Mitarbeiter auch „Wissen“ (in Form von Daten oder Informationen) eingeben und abrufen, führen viele Unternehmen Anreize (in Form von Prämien oder Sachgeschenken) oder Vorschriften ein (vgl. Kapitel 7). Die Computer und Softwareprogramme können hier nur als Assistenzsysteme unterstützen, nicht aber das Problem lösen. Wichtigstes Instrument ist die Gestaltung von Kontexten, d.h. ein interaktions- und damit lernförderliches Umfeld zu schaffen. Wissensarbeit in repressiven Strukturen ist eben nicht möglich. Wissensarbeit benötigt Freiräume und ist nur unter Strukturen des self governance möglich (Wilkesmann/Rascher 2002a). Außerdem müssen Anreize, wenn sie vergeben werden, von den Mitarbeitern als fair wahrgenommen werden, nur dann können sie motivieren. Anreize werden meistens dann als fair von den Mitarbeitern wahrgenommen, wenn sie an der Gestaltung der Grundlagen beteiligt waren (Wilkesmann 2001).

8.4 Elektronische Foren und Communities im Bochumer Modell

Die Kommunikation, die zur kollektiven Wissensgenerierung führt, muss nicht face-to-face sein. In großen Unternehmen kann sie auf Grund von zeitlichen und räumlichen Distanzen nur computervermittelt ablaufen. Grundsätzlich unterscheidet sich die computervermittelte Kommunikation von der face-to-face-Kommunikation dadurch, dass erstere auf den non-verbalen Teil der Kommunikation verzichten muss (Wilkesmann 2000a). Alle Gesten, Gesichtsausdrücke und damit alle kommentierenden Teile der Kommunikation können nicht über den Computer vermittelt werden. Auch entsprechende Kommentare oder Zeichen (z.B. Smilies), die den non-verbalen Teil ersetzen sollen, können dies nicht, da sie nicht spontan, sondern reflexiv eingesetzt werden. Für den Prozess der Generierung neuen Wissens über elektronische Foren ist diese Einschränkung der Kommunikationsform aber nur bedingt relevant, da es hauptsächlich um die inhaltliche Diskussion von Sachfragen geht, bei der Beziehungsaspekte auch möglichst ausgeklammert bleiben sollen.

Elektronische Kommunikationsforen können aber Wissensträger mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund zusammenbringen. Worin kann bzw. sollte aber nun der Mehrwert dieser Foren liegen?

- Elektronische Foren erlauben den Austausch von Informationen zwischen Mitarbeitern, die im realen Arbeitsleben kaum eine Chance haben, sich zu treffen.
- Foren bringen Mitarbeiter mit unterschiedlichen fachlichen, professionellen und persönlichen Hintergründen und unterschiedlichen Lebensstilen zusammen.
- Sie sind auf Interaktion zur Korrektur, Erweiterung und Modifikation vorhandener Lösungen und Prozesse angelegt.
- Diskurse können anonym durchgeführt werden, dadurch treten persönliche Konflikte in den Hintergrund.
- Der Diskurs in Foren validiert die Qualität der Wissensbeiträge durch die Kommentare der anderen Teilnehmer.
- Bei entsprechender Förderung können sie zu umfassenden Wissensplattformen und Wissensnetzwerken werden, die in communities of practice münden.
- Durch den Diskurs werden Experten ausfindig gemacht, die vorher nicht erreicht werden konnten, da sie anderen Akteuren unbekannt waren.

Eine weitere Voraussetzung von elektronischen Foren sind Moderatoren, die den Diskursen Rahmen geben. Moderatoren sollten dabei relevante Zusatz- und Hintergrundinformationen ermöglichen, indem sie das Forum mit anderen Foren vernetzen sowie darauf achten, dass kein relevanter Akteur vom Diskurs ausgeschlossen wird, aber auch kein Müll gepostet wird.

8.5 Zusammenfassungen der Kerngedanken

Managementmodelle kommen und gehen. Haben wir es beim Wissensmanagement auch wieder nur mit einer kurzen Mode zu tun? Diese Frage kann hier nicht beantwortet werden. Die Kernaussagen über den Prozess der Generierung, Speicherung und Verteilung von neuem Wissen werden auch in Zukunft ihre Bedeutung nicht verlieren, egal wie das dann populäre Managementmodell heißt.

Wie die Ausführungen zeigen, kommt Wissensmanagement vor allem eine Querschnittsfunktion im Spannungsfeld verschiedener Disziplinen wie Ökonomie, Soziologie, Informatik und Psychologie zu. Wissenschaftliche Forschung kann hier grundlagenorientierte Regeln aufzeigen, wie Wissensmanagement in

seiner anwendungsorientierten Umgebung ausgestaltet werden soll. Als Leitrahmen für das Bochumer Modell gelten die Bedingungen des Lernens und die Förderung der Lernbereitschaft, die neben einem entsprechenden Freiraum über das „Managing of Motivation“ unterstützt werden. Überwachen, Messen und viele externe Anreize, die von den Mitarbeitern als Kontrolle wahrgenommen werden, sind kontraproduktiv, da sie letztendlich die Motivation zerstören. Bei Anreizsystemen ist eher auf intrinsische Motivation zu setzen. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter arbeiten in der Regel verantwortungsvoller und zeichnen sich durch eine höhere Kreativität aus. Sie gelten als kritischer Erfolgsfaktor für Communities. Innovation lässt sich nicht per Anordnung erzwingen. Es lassen sich aber lernförderliche Umwelten schaffen. Das Machtspiel vieler Führungskräfte und das passive, abwartende Verhalten vieler Mitarbeiter entspricht aber nicht den Strukturen, die hier als ein lernförderliches Umfeld beschrieben wurden. Wissensmanagement benötigt Denk-, Spiel- und Lernräume und einen toleranten Umgang mit Fehlern. Häufig genug macht man sich zu viele Sorgen um das Schlagwort Wissensmanagement, statt eine offene Unternehmenskultur zu fördern und für eine intensive Kommunikation in vertikaler und horizontaler Richtung zu sorgen. Erfolgreiches Wissensmanagement besteht zum Großteil aus Change Management und nur zu einem kleinen Teil aus Technologie.

Ein weiteres Problem ist häufig der Zeitfaktor. Die Aktivitäten im Rahmen des Wissensmanagements werden zusätzlich zur alltäglichen Arbeit von den Mitarbeitern verlangt. Dadurch entstehen häufig Zeit- und Interessenkonflikte.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für das Gelingen von Wissensmanagement ist das Vertrauen. In klassischen Unternehmensstrukturen fehlt den Mitarbeitern häufig das Vertrauen. Deshalb sammeln Mitarbeiter möglichst viele Informationen, um Entscheidungssicherheit herzustellen, nicht aber, um neues Wissen zu generieren. Dieses mangelnde Vertrauen ist durch ein Führungsverhalten verursacht, das Vertrauen als gut, Kontrolle aber als besser klassifiziert. Ein solches Führungsverhalten kann dann in den entsprechenden Datenbanken abgelesen werden: Damit die Führung die Übersicht behält, wird alles abgespeichert. Viele Manager betreiben Wissensmanagement lediglich als Objekt und nicht als Prozess. Aber nur im letzten Fall kann Handeln in Wissen übergehen. Ansonsten bleibt es Information. Multimedia und Internet alleine tragen wenig zum Handeln der Mitarbeiter bei. Mitarbeiter müssen ihr Wissen situativ aktivieren können. Das Wissen muss so aufgebaut sein, dass es

sich unmittelbar zur Anwendung eignet. Auch hier gelten wieder die Erfolgsbedingungen des lernförderlichen Umfelds. Wissensmanagement muss also sowohl den informations- als auch den handlungsrelevanten Aspekten gerecht werden. Die benutzte Technik (Datenbanksysteme) kann dabei nicht zentrale Richtgröße sein. Mitarbeiter werden häufig lediglich angehalten mit dem System zu arbeiten. Das System sollte aber so beschaffen sein, dass es den Mitarbeitern die Arbeit ermöglicht¹¹.

Für das Wissensverständnis des Bochumer Modells gilt: Da wo Wissensgenerierung lediglich als Objekt betrieben wird, entstehen keine Innovationen. Ein Unternehmen kann aber nicht Innovationen fördern, indem es nur seine bürokratischen Methoden im mechanistischen Sinne perfektioniert. Nicht Führen mit Kontrolle, sondern Coaching ist wichtig, d.h. mehr Selbstverantwortung und Autonomie der Mitarbeiter, Stärkung der Eigenverantwortung für Qualifikation, Lernen und Informationsbeschaffung. Innovationen sind nicht nur die großen Konzepte sondern „daily business“. Die Umsetzung einer Strategie wie Wissensmanagement beginnt mit der Aus- und Weiterbildung unter Einbeziehung der Mitarbeiter, die diese Tätigkeiten dann auch später ausführen sollen. Zwei Ebenen des Wissensmanagements sind zu differenzieren:

1. Die Ebene des Austauschs von Wissen auf der operativen Ebene, unter Berücksichtigung des bereits im Unternehmen vorhandenen Wissens und
2. die Entwicklung neuen Wissens auf der strategischen Ebene.

Es ist dabei zu berücksichtigen, dass Information immer auch ein Attribut des Wissens des Empfängers ist. Er muss mit der Information auch etwas anfangen können.

Für ein Wissensmanagement als Konzept zur lernenden Organisation gilt: Manche Unternehmen sind lernfähiger als andere. Einige lernen zwar abstrakt, sind aber nicht in der Lage, sich so zu reorganisieren, dass sie das Gelernte auch gewinnbringend umsetzen können. Wenn Wissensmanagementprojekte nicht in die oben beschriebenen Rahmenstrukturen eingebettet werden und somit nicht mit einem Change Prozess verbunden werden, dienen sie lediglich zur Datensammlung, generieren aber kein neues Wissen und werden damit auch keinen langfristigen Erfolg haben. Organisationales Lernen findet nicht nur an

¹¹ Hier sind in der Planung frühzeitig die Kosten für Change Management mit einzurechnen. Softwareunternehmen rechnen hier häufig 1:1. Erfahrungen der Kooperationspartner im Rahmen des Projektes zeigen aber, dass diese eher bei 1:3 (Software:Change Management) liegen.

der Spitze statt, sondern betrifft alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine besondere Funktion kommt dabei aber dem mittleren Management zu. Es kanalisiert die Informationsströme im Unternehmen und könnte Ausgangspunkt von COP sein. Dies widerspricht aber vielen Downsizing-Maßnahmen, die sich in den letzten Jahren gegen diese Gruppe richteten. Die Entlassung dieser Gruppe behindert die Lernfähigkeit der Organisation. Ein besonderer Stellenwert kommt der Weiterbildung zu. Das formale Lernen vieler Weiterbildungsmaßnahmen ist weitestgehend ausgereizt (Staudt/Kriegesmann 2000). Es geht darum, Lernprozesse zu organisieren und nicht Lehrgänge! Hier sei auf die Erfolge von Wirtschaftssimulationen und Planspielen hingewiesen. Für das Lernen im Wissensmanagement gilt: Die Unternehmen müssen anstreben, die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu stellen. Dabei müssen Strukturen geschaffen werden, die es Arbeitnehmern ermöglichen, sich und ihr Können am Arbeitsplatz zu entfalten. Eine vollkommene Steuerung durch das Management ist unrealistisch und sollte aufgegeben werden (Rascher/Wilkesmann 2002). Leider hat sich diese Einsicht noch nicht durchgesetzt - Datenfriedhöfe coming soon.

Literatur:

- Argyris, Chris, Donald Schön (1999): Die Lernende Organisation, Stuttgart
- Baecker, Dirk (1998): Zum Problem des Wissens in Organisationen; in: Organisationsentwicklung, 3, 5-21
- Bell, Daniel (1975): Die nachindustrielle Gesellschaft (The Coming of Post-industrial Society: a venture in Social Forecasting), New York/Frankfurt am Main
- Bell, Daniel (1994): Technology and Society in a Post-industrial Age, in: Hans-Ulrich Derlien u.a. (Hg.): Systemrationalität und Partialinteresse, Baden-Baden, 491-511
- Bullinger, Hans-Jörg, Hans-Jürgen Warnecke, Juan Prieto (1998) (Hg.): Fabrikstrukturen im Zeitalter des Wandels, Berlin
- Castells, Manuel (2001): Das Informationszeitalter. Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft, Band I, Opladen
- Commission of the European Communities (1990): Enterprise in the European Community, Brüssel
- Courpasson, David (2000): Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies; in: Organization Studies, 21, 141-161
- Degele, Nina (2002): Einführung in die Techniksoziologie, München
- Deutschmann, Christoph (2002): Postindustrielle Industriesoziologie, Weinheim/München

- Essers, Juup, Jos Schreinemakers (1997): Nonaka's Subjectivist Conception of Knowledge in Corporate Knowledge Management; in: Knowledge Organization 24, 324-328
- Frey, Bruno S., Margit Osterloh (2000): Managing Motivation, Wiesbaden
- KPMG Consulting AG International (2001): Studie Knowledge Management, Berlin
- Lave, Jean, Etienne Wenger (1991): Situated learning, Cambridge
- Masuda, Yoneji (1981): The Information Society as Postindustrial Society, Bethesda/MD
- Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi (1997): Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt am Main
- North, Klaus, Kai Romhardt, Gilbert Probst (2000): Wissensgemeinschaften; in: iomanagement, 7/8, 52-62
- Probst, Gilbert, Steffen Raub, Kai Romhardt (1998): Wissen managen, Wiesbaden
- Rascher, Ingolf, Uwe Wilkesmann (2002): Wissen ist Macht und die Macht kommt nicht aus den Computern; in: Journal Arbeit, 2,2, 6-7
- Rascher, Ingolf, Uwe Wilkesmann (2001): Wissensmanagement im betrieblichen Kontext großer Unternehmen. Studie im Rahmen des Projektes Betriebsräte und Wissensmanagement. Gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung. Unveröffentlichtes Manuskript
- Romhardt, Kai (2002): Wissensgemeinschaften, Zürich
- Ryan, Richard M., Edward L. Deci (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being; in: American Psychologist Association, 55, 1, 68-78
- Staudt, Erich, Bernd Kriegesmann (2000): Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Schriftenreihe des Instituts für angewandte Innovationsforschung No. 178, Bochum
- Strohm, Oliver, Eberhard Ulich (Hg.) (1997): Unternehmen arbeitspsychologisch bewertet. Ein Mehr-Ebenen-Modell, Zürich
- Weber, Wolfgang G. (1997): Analyse von Gruppenarbeit, Bern
- Weggemann, Mathieu (1999): Wissensmanagement, Bonn
- Wengenroth, Ulrich (1997): Zur Differenz von Wissenschaft und Technik; in: Daniel Bieber (Hg.): Technikentwicklung und Industriearbeit. Industrielle Produktionstechnik zwischen Eigendynamik und Nutzeninteresse, Frankfurt am Main, 141-152
- Wilkesmann, Uwe (1994): Zur Logik des Handelns in betrieblichen Arbeitsgruppen. Opladen
- Wilkesmann, Uwe (1999): Lernen in Organisationen – Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen, Frankfurt am Main
- Wilkesmann, Uwe (2000): Kollektives Lernen in Organisationen – am Beispiel von Projektgruppen; in: Wilhelm Schmeisser, Alois Clermont, Dieter Krimphove (Hg.): Personalführung und Organisation, München 2000, 295-312

- Wilkesmann, Uwe (2000a): Die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in neuen Organisationskonzepten; in: Publizistik - Vierteljahrshefte für Kommunikationsforschung, 45, 4, 476-495
- Wilkesmann, Uwe (2001): Unternehmensethik und organisationales Lernen - Zur theoretischen Fundierung einer pragmatischen Unternehmensethik; in: Die Unternehmung - Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 55, 1, 5-23
- Wilkesmann, Uwe, Ingolf Rascher (2002): Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen? Möglichkeiten und Grenzen von elektronischen Datenbanken; in: Zeitschrift Führung und Organisation (zfo), 71, 6, 342-251
- Wilkesmann, Uwe, Ingolf Rascher (2002a): Knowledge management and self-governance. Diskussionspapier aus der Fakultät für Sozialwissenschaft, 02-1, Ruhr-Universität Bochum
- Willke, Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart
- Zucker, Betty, Christof Schmitz (2000): Wissen gewinnt, Düsseldorf

Bettina Pardon

Kommunikationsorientiertes Wissensmanagement: Konsequenzen für die Gestaltung von Wissensprozessen

1. Ein Kern des Themas: Interpretation

Stellen wir uns vor, effektive Kommunikation wird in Trainings höherer Wichtigkeit bei der Projektarbeit eingeräumt und soll in der täglichen Arbeit bewusster gestaltet werden; eine Wissensdatenbank erzielt nicht die erhofften Zeitgewinne beim Wiederverwenden der Dokumente, weil einige Mitarbeiter das explizierte Wissen nicht einfach auf ihre aktuellen Arbeitskontexte übertragen können; in Debriefings nach Projekten wird wiederholt festgestellt, dass Wissensfluss im Projektteam nicht optimal gelungen ist.

Wissensmanagement bietet Organisationen im Profit- wie Non-Profit-Bereich ein Instrumentarium zur Gestaltung ihrer Wissensprozesse. Wenn man Wissen nicht direkt managen kann, können die Wissensprozesse in Organisationen bewusster gestaltet werden und so zum Geschäftserfolg beitragen. Trainings, Datenbanken, Projekt-Debriefings werden ebenso wie Meetings, Diskussionsforen, Communities, Extranets, Portale etc. als Instrumente des Wissensmanagements in Unternehmen eingesetzt. Erst in der praktischen Umsetzung zeigen sich Schwierigkeiten eines effektiven Umgangs mit Wissen.¹ Ein Grund liegt in ineffizienten oder misslungenen Kommunikationsprozessen. Die Instrumente ermöglichen und unterstützen Wissensprozesse, die kommunikative Gemeinschafts- und Individualhandlungen umfassen und bedürfen also erfolgreicher Kommunikation, die Basis jeder Wissensvermittlung um den gewünschten Nutzen zu stiften. In der Wissensmanagement-Literatur wird gewöhnlich von erfolgreicher Kommunikation ausgegangen und zugrundeliegenden Prozess keine weitere Aufmerksamkeit gewidmet. Ein kommunikationsorientierter Ansatz von Wissensmanagement berücksichtigt

¹ Praxisbeispiele für die tatsächlichen Leistungen, Hindernisse und Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement sind in der Wissensmanagement-Literatur vielfach genannt worden. Vgl. z.B. Pardon/Burmann (2001), Pardon/Burmann (2002), Pardon/Burmann (2003), Pardon/Burmann (2004), Pardon/Burmann (2005), Pardon/Burmann (2006), Pardon/Burmann (2007), Pardon/Burmann (2008), Pardon/Burmann (2009), Pardon/Burmann (2010), Pardon/Burmann (2011), Pardon/Burmann (2012), Pardon/Burmann (2013), Pardon/Burmann (2014), Pardon/Burmann (2015), Pardon/Burmann (2016), Pardon/Burmann (2017), Pardon/Burmann (2018), Pardon/Burmann (2019), Pardon/Burmann (2020), Pardon/Burmann (2021), Pardon/Burmann (2022), Pardon/Burmann (2023), Pardon/Burmann (2024), Pardon/Burmann (2025).