

PUBLIZISTIK

Vierteljahreshefte für Kommunikationsforschung

Herausgegeben von Christina Holtz-Bacha · Arnulf Kutsch
Wolfgang R. Langenbacher · Ulrich Saxer

Sonderdruck

Durch den Buchhandel nicht zu beziehen.

© Westdeutscher Verlag GmbH, Wiesbaden 2000

45. Jg. (2000) Heft 4

Westdeutscher Verlag

Uwe Wilkesmann

Die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in neuen Organisationskonzepten

In diesem Beitrag sollen zwei Fragen diskutiert werden:

1. Welche Funktionen übernimmt die interne Unternehmenskommunikation in der Lernenden Organisation und im Wissensmanagement?
2. Unter welchen Bedingungen kann die interne Unternehmenskommunikation diese Funktionen erfüllen?

In der Sprache der Lasswellschen Formel bedeutet dies: Was sage ich wem über welches Medium mit welchem Effekt? Und wie bringe ich die Mitarbeiter dazu, dass sie sich an der Organisationskommunikation im Rahmen der einzelnen Medien beteiligen? In diesem Beitrag werden die Fragen des »Was«, »über welches Medium« und »wie bringe ich die Mitarbeiter dazu« im Vordergrund stehen.

1 NEUE ORGANISATIONSKONZEPTE

Seit den letzten Jahren dominieren zwei Diskurse die Organisationsforschung, nämlich die Konzepte der Lernenden Organisation und des Wissensmanagements. Beiden geht es um die Flexibilisierung und Veränderung von Organisationen.

Hintergrund dieser Debatten ist die Entmaterialisierung der Wertschöpfung. Der größte Anteil der Wertschöpfung vieler Produkte wird nicht mehr durch Maschinen und Gebäude, sondern durch Wissen erzeugt (vgl. Pawlowsky 1998; Willke 1998). Die Kommunikation wird in einer neuen Verschränkung mit der Arbeit erst jetzt zur eigenständigen Produktivkraft. Investitionen sind heute auch als Erwerb von Wissen und Ideen aufzufassen (vgl. Stewart 1998). Die interne Kommunikation bekommt damit einen strategischen Stellenwert. Ein Unternehmen wie Microsoft hat, aufgrund seines immateriellen Wissensvermögens, einen vielfach höheren Marktwert als sein Buchwert ausweist. Wissen, Lernen und dessen Management wird zur wichtigsten Aufgabe der Lernenden Organisation. Bei »intelligenten Gütern«, wie Software, Computer- und Netzwerkhardware, Handys, Video- und TV-Technik, Medizintechnologie, Pharmazeutika, biotechnologischen Produkten, aber auch bei Autos etc., wird das Wissenskapital zu einer immer wichtigeren Ressource (vgl. Willke 1998: 2). Einen besonderen Stellenwert bekommt das Wissen jedoch bei komplexen Dienstleistungen. So betreibt das Computerunternehmen Hewlett Packard eine weltweite Datenbank für den Kundendienst. Tritt bei einem Kunden ein Problem auf, so kann der Kundendienstmitarbeiter mithilfe von Suchbegriffen oder Entscheidungsbäumen nach Lö-

Der Autor ist Privatdozent an der Sektion für Sozialpsychologie, Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum.

sungen suchen, die Kollegen entwickelt und eingegeben haben. Jeder Mitarbeiter ist angehalten, neue Lösungen selbst in die Datenbank einzugeben.¹

Viele Unternehmen versuchen, das kollektive generierte Wissen auch allen Mitarbeitern wieder zur Verfügung zu stellen. Jeder soll auf das Wissen des Unternehmens zurückgreifen können. Andernfalls würde der Marktwert eines Wissensunternehmens sprunghaft abfallen, wenn Mitarbeiter, die Wissensträger sind, das Unternehmen verlassen.

In den beiden Diskursen der Lernenden Organisation und des Wissensmanagements stehen die beiden Begriffe des Lernens und des Wissens im Vordergrund. Lernen kann als die Generierung neuen Wissens verstanden werden und Wissen als geronnenes Lernen. Drei Ebenen des Lernens bzw. Wissens sind zu differenzieren: das individuelle Lernen, das kollektive Lernen und das organisationale Lernen (vgl. Wilkesmann 1999b). Zwar sind die Begriffe des Lernens und Wissens zuerst an Individuen geknüpft, dies ist aber für kollektives und organisationales Lernen nicht hinreichend. Das Lernen von Organisationen erschöpft sich nicht in dem individuellen Lernen der Mitarbeiter. Wenn Frau Müller eine neue Software zu bedienen lernt, hat die Organisation damit noch nicht gelernt. Erarbeiten jedoch mehrere Mitarbeiter in Gruppen gemeinsam Lösungen für organisationale Probleme, findet kollektives Lernen statt. Aber erst wenn neue Routinen über neue Strukturen, Anreize etc. in der Organisation implementiert worden sind, die das Verhalten aller Mitarbeiter verändern, kann von organisationalem Lernen gesprochen werden. Da viele Mitarbeiter an diesem Prozess beteiligt sind, gerät die Interaktion zwischen den Mitarbeitern in den Blick. Die Steuerung des Interaktionsprozesses ist die Aufgabe der internen Organisationskommunikation. Sie wird eine neue, zentrale Managementgröße, die den vierten Produktionsfaktor Wissen steuert.

Im Folgenden sollen die beiden Diskurse des organisationalen Lernens und des Wissensmanagements kurz dargestellt und der Bedeutungswandel der internen Organisationskommunikation in diesen Konzepten verdeutlicht werden.

1.1 Der Diskurs des organisationalen Lernens

Gegenstand des Diskurses über das organisationale Lernen ist die Frage, wie neues Wissen in einer Organisation generiert wird. Der unter den klassischen Texten populärste Ansatz des organisationalen Lernens ist sicherlich die Arbeit von Argyris und Schön (1978). Sie differenzieren drei Formen des organisationalen Lernens:

1. Die ideosynkratische Adaption (single-loop learning): Hier findet eine Reaktion auf eine Abweichung von einem vorgegebenen Standard oder einer Norm (definiert als Zielkorridor) statt.
2. Die Umweltadaption (double-loop learning): In diesem Fall findet eine Modifikation der Handlung durch Umweltbeobachtung statt. Sie besteht aus der Konfrontation von organisationalen Hypothesen, Normen und Handlungsanweisungen mit der Beobachtung der Umwelt und einer Rückkopplung dieser Beobachtung an das Wissenssystem der Organisation (vgl. Pawlowsky 1992: 207). Wenn z.B.

¹ Der Autor untersucht derzeit in einem Forschungsprojekt Wissensdatenbanken in Intranets verschiedener Firmen.

die festgelegten Qualitäts- und Mengen-Ziel-Korridore den Marktanforderungen nicht mehr entsprechen, müssen sie neu definiert werden, ansonsten steuern sie die Produktion in eine falsche Richtung. Es werden deshalb neue Ziele gesetzt.

3. Das organisationale Problemlösungslernen (deutero-learning): Dieser Begriff beschreibt die emphatische Form des Lernens. Die Verbesserung der Lernfähigkeit der Organisation selbst wird auf dieser Ebene thematisiert. Mit diesem Lernbegriff ist die dynamische Lernebene erreicht, die auch die anderen organisationalen Lernbegriffe kritisch reflektiert. Beim organisationalen Problemlösungslernen wird die Frage gestellt: »Warum machen wir XY?«

Zwei grundsätzliche Probleme charakterisieren aber diesen klassischen Ansatz: Zum einen lässt sich die dritte Lernform sicherlich nicht auf die gesamte Organisation anwenden. Sie kann nur – unter bestimmten Voraussetzungen – in Kleingruppen innerhalb der Organisation beobachtet werden (vgl. Wiesenthal 1995; Wilkesmann 1999b). Zum anderen lässt sich mit diesem systemtheoretischen Blickwinkel nicht erklären, wie neues Wissen innerhalb der Organisation generiert, kommuniziert und gespeichert wird. Dabei spielen Probleme der Macht, der Motivation und Anreize sowie der Möglichkeiten interner Organisationskommunikation eine wichtige Rolle.

Die Frage der Relation zwischen den Akteuren wird in den Ansätzen aufgegriffen, die die Beziehung zwischen individuellem Lernen, kollektivem Lernen und organisationalem Lernen thematisieren (vgl. Koch/Mandl 1999; Wilkesmann 1999b). Neben dem individuellen Lernen kommt dem kollektiven Lernen und kollektiven Wissen in Gruppen eine zentrale Bedeutung zu (vgl. Oberschulte 1996; Wilkesmann 1999b). In Gruppen können nämlich auch komplexe Probleme behandelt werden. Damit sind solche Probleme bezeichnet, die nicht mit der Information eines Individuums allein gelöst werden können. Außerdem existieren bei diesen komplexen Problemen keine Entscheidungskriterien für eine »richtige« Lösung, es gibt keinen Lösungsweg. Komplexe Probleme lassen sich besser in kollektiven Lernsituationen bewältigen. Dabei wird unterschiedliches individuelles Wissen, aber auch die Zusammenführung dieser verschiedenen Sichtweisen verlangt.

Beim kollektiven Lernen wird die Interdependenz zwischen individueller Kognition und sozialen Faktoren deutlich. Kognitiver Wandel entsteht durch Konflikte (vgl. Levine/Resnick/Higgins 1993). Sozio-kognitive Konflikte treten dann auf, wenn Individuen verschiedene Antworten zu einem Problem besitzen und gleichzeitig motiviert sind, auch eine *gemeinsame* Lösung zu finden. Wenn Machtdifferenzen keine Rolle spielen, wenn also keine fundamentalen Interessengegensätze existieren, dann ist eine gemeinsame Lösung möglich.

Zentral für das kollektive Lernen ist, dass ein Freiraum für gemeinsames Lernen geschaffen wird, in dem auch Interessengegensätze überwunden werden können.² Hier muss nicht nach Belohnung und Bestrafung³ bzw. dem Nachahmen erfolgreichen Verhaltens von Vorbildern gelernt werden, wie dies in den klassischen Unternehmens-

² Aus Platzgründen kann hier die Frage der Überwindung von Interessengegensätzen nicht vertieft werden; vgl. Wilkesmann/Piort/Taubert (2000).

³ Operantes Konditionieren eignet sich besonders zum Lernen bei Routineaufgaben, nicht zur Lösung von komplexen Problemen.

organisationen sicherlich die häufigsten Lernformen sind, sondern Argumente und Metakommunikation spielen eine bedeutende Rolle. Das Medium der internen Unternehmenskommunikation, das diese Prozesse unterstützt, wird in der Regel die Face-to-face-Interaktion sein, diese kann aber via Intranet durch Groupware technisch unterstützt bzw. ergänzt werden (vgl. Dove 1999). Im Unternehmensalltag werden solche Gruppen in Form von Projektgruppen, Lernstättzirkeln, teilautonomen Arbeitsgruppen oder Steuerungskreisen institutionalisiert (vgl. Wilkesmann 1994).

Wenn Lösungen zu organisationalen Problemen in Gruppen gefunden wurden, muss aber noch die Frage nach der Distribution des neuen Wissens in die »Rest«-Organisation beantwortet werden. Viele gute Ideen von Projektgruppen werden nie umgesetzt, sondern »verschwinden« in ungelesenen Berichten. Bei der Verteilung des neuen Wissens spielt die Form der internen Organisationskommunikation eine wichtige Rolle. Sie bestimmt, was wie umgesetzt wird. Erst wenn in der Organisation neue Arbeitsroutinen, Anreizstrukturen, Produkte oder Organisationskulturen implementiert sind, kann von organisationalem Lernen gesprochen werden. Antal, Dierkes und Marz (1998) differenzieren zwei Formen: eine monozentrische und eine polyzentrische Lernform. Die erste Form ist die Top-down-Durchsetzung neuen Wissens. Hierbei hat allein der Chef gelernt, die Mitarbeiter müssen das neue Wissen »nur« umsetzen. Die zweite Form ist eine Bottom-up-Lernform. Hier müssen alle Organisationsmitglieder lernen. Nonaka und Takeuchi (1997) präferieren den Mittelweg: das Middle-up-down-Management, bei dem dem mittleren Management eine besondere Rolle im organisationalen Lernprozess zugewiesen wird. Für jede dieser drei Formen ist ein anderes Medium der internen Organisationskommunikation zu wählen.⁴

1.2 Der Diskurs zum Wissensmanagement

Im Diskurs des Wissensmanagements wird häufig eine Managementspirale beschrieben, deren prominenteste Version von Probst (1996) stammt. Sie besteht aus folgenden einzelnen Faktoren: Es muss das bereits vorliegende Wissen identifiziert und es müssen Wissensziele auf strategischer und operativer Ebene definiert werden. Dann muss das Wissen bewertet sowie dessen Nutzung sichergestellt werden. Erlangtes Wissen bedarf darüber hinaus der Bewahrung und der gleichmäßigen Verteilung innerhalb der Organisation. Außerdem muss neues Wissen entwickelt oder bei externen Akteuren erworben werden.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur sind Konzepte des Wissensmanagements in vielfältiger Form beschrieben worden (vgl. Rehäuser/Krcmar 1996; Pawlowsky 1998). Dabei werden jedoch nur strategische Zielgrößen definiert, wie Bewertung, Nutzung, Bewahrung von Wissen, ohne die Bedingungen der Möglichkeit ihrer Zielerreichung zu spezifizieren. Es wird also nur die Wichtigkeit der genannten Größen postuliert, die Möglichkeiten und Grenzen von Umsetzungsstrategien bleiben im

⁴ Diese Differenzierung setzt eine bestimmte Größe der Organisation voraus. Kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlen in der Regel die Ressourcen, ihre interne Organisationskommunikation strategisch so auszurichten, dass sie die Funktion der Wissensgenerierung und -speicherung erfüllen kann.

Dunkeln. Werden die Ergebnisse beider Diskurse zusammengefasst, so lassen sich zwei Aufgaben des Wissensmanagements (welches auch das Management des Lernens in einer Organisation einschließt) differenzieren (vgl. Wilkesmann 1999a):

1. Es müssen die Bedingungen der Generierung und Durchsetzung neuen Wissens erklärt werden.
2. Ebenso müssen die Bedingungen der Speicherung und Zugänglichkeit von neuem Wissen benannt werden.

Beim ersten Punkt ist implizit die Frage nach der Macht der Akteure angesprochen, die bisher in der Diskussion um das organisationale Lernen und das Wissensmanagement fast vollständig negiert wurde. Die Aushandlung von neuem Wissen ist auch von der Macht der beteiligten Akteure abhängig, wie Anke Hanft – als eine der wenigen – feststellt: »Die Herstellung gemeinsamer Deutungsschemata geht mit einer (Re-)formulierung von Macht- und Einflußbereichen einher« (Hanft 1996: 142).

Individuelles Wissen ist eine Machtressource für jeden Akteur. Informationen gebe ich nur in strategisch wichtigen Situationen weiter. Was ich wann wie kommuniziere, ist auch eine strategische Frage der Macht. Sie ist durch die jeweilige Aushandlungssituation gekennzeichnet, in der Informationen getauscht werden, und durch die Frage bestimmt: Was bekomme ich zurück? Diese in der organisationstheoretischen Richtung der Mikropolitik (vgl. Minssen 1992; Ortman 1995) analysierte Frage ist für die Betrachtung der internen Organisationskommunikation zentral. In Situationen, in denen die beteiligten Akteure gleich mächtig sind, verläuft die Interaktion vollständig anders, als in Situationen der Machtungleichheit (vgl. Wilkesmann/Piortt/Taubert 2000; Hahne 1997).

Welches Medium der internen Organisationskommunikation sich zur Generierung von Wissen und welches sich zur Speicherung von Wissen eignet, soll im nächsten Kapitel ausführlich diskutiert werden.

Ein Wissensmanagementsystem muss sicherstellen, dass keine Datenfriedhöfe in einem Unternehmen erstellt werden. Daten können zwar beliebig weitergegeben werden, ob daraus Information oder Wissen wird, ist damit noch nicht geklärt. Was ist eigentlich Wissen? Wissen wird in der Literatur unterschiedlich kategorisiert (vgl. Baecker 1999: 70). Allen Ansätzen ist jedoch gemeinsam, dass zwischen den verschiedenen Formen Daten, Information und Wissen unterschieden wird. Wissen wird dabei immer als »höchste« Form angesehen, die sich erst in der Kommunikation aus Daten und Information generiert bzw. die durch Interpretationsleistungen in einer gemeinsamen »community of practice«⁵ entfaltet wird (vgl. Baecker 1999; Dove 1999). Exemplarisch soll hier die begriffliche Differenzierung zwischen Daten, Information und Wissen nach Willke (1998) rekonstruiert werden. Daten können zum einen durch Beobachtung erzeugt werden. Damit sind sie aber von den Instrumenten und »cognitive maps« der Beobachtungen abhängig. Zum anderen müssen Daten in Zahlen, Texte oder Bilder kodiert werden, d.h. non-verbale Kommunikation oder Emotionen werden erst dann zu Daten, wenn sie in einen dieser drei Codes übertragen

⁵ Dove (1999: 10) definiert »communities of practice« als »people bound by informal relationships who share a common practice.«

werden. Daten sind nur ein Rohstoff, aus dem Information wird, wenn sie in einen Kontext von Relevanzen eingebunden werden. Das Weiterleiten einer Information von Ego ist für Alter also nichts weiter als ein Datum, welches zu je eigener Information verarbeitet werden muss. Aus Information wird Wissen, wenn es in einen zweiten Kontext von Relevanzen integriert wird. »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). Die Information muss also in einen für das System bedeutsamen Erfahrungskontext eingebaut werden, damit Wissen entsteht. Information kann demnach erst dann zu Wissen werden, wenn die beteiligten Akteure in eine gemeinsame Handlungspraxis eingebunden sind. Die eigentliche Aufgabe des Wissensmanagements ist die Verknüpfung und Rekombination von individuellen und kollektiven Komponenten von Wissen und Lernen. Organisationen bedürfen für alle drei Formen (Daten – Informationen – Wissen) eigener Regeln: Sie müssen Beobachtungsinstrumente besitzen, mit denen sie Daten gewinnen können (z.B. Jahresabschlüsse, Geschäftsberichte). Jede Organisation muss Relevanzkriterien für die Konstruktion von Information aufbauen. Die einfache Ansammlung von Daten (z.B. in Wissensdatenbanken und im Intranet) kann zu »Datenfriedhöfen« führen. Erst durch eine »community of practice« wird die relevante Information verortet und in Wissen transformiert. Dieser Sachverhalt muss bei allen internen Kommunikationsmedien berücksichtigt werden, sonst wird nur »Datenmüll« erzeugt.

Wissen kann nach Nonaka und Takeuchi (1997) aber unterschiedliche Formen annehmen. Sie greifen zu diesem Zweck auf die Differenzierung von Polanyi zwischen implizitem und explizitem Wissen zurück. Explizites Wissen ist Verstandeswissen, es lässt sich in formaler Sprache ausdrücken und als Daten weitergeben. Implizites Wissen dagegen ist persönliches, kontextspezifisches, analoges Erfahrungswissen. Es kann nicht formalisiert und präzise kommuniziert werden. Implizites Wissen kann zum einen eine technische Dimension als schwer beschreibbare Fertigkeiten (Know-how) und zum anderen eine kognitive Dimension als ein für selbstverständlich erachtetes mentales Modell annehmen. Der Kern des Modells von Nonaka und Takeuchi beschreibt vier Formen der Wissensumwandlung:

1. Die Sozialisation, in der implizites Wissen weitergegeben wird, bedarf einer gemeinsamen Erfahrung, in der durch Beobachtung und Nachahmung das Wissen vermittelt wird.
2. Die Externalisierung, in der implizites in explizites Wissen umgewandelt wird, bedarf der Form von Metaphern, Analogien und Modellen. Nur so lässt sich in einem kollektiven Reflexionsprozess implizites Wissen ausdrücken.
3. Die Kombination, in der explizites Wissen weitergegeben wird, stellt die am häufigsten betrachtete Form der Wissensweitergabe dar. Hier werden Informationen über verschiedene Medien wie Intranet bzw. Wissensdatenbanken, Telefon, aber auch Besprechungen kommuniziert und im gemeinsamen Wissenszusammenhang verortet.
4. Die Internalisierung, in der explizites Wissen in implizites Wissen überführt wird, kann durch Dokumente und mündliche Berichte gefördert werden. Durch »learning by doing« werden gemeinsame mentale Modelle und Know-how internalisiert.

Sozialisation und Externalisierung finden in der Regel in Face-to-face-Situationen statt. Ein Problem der Print- und digitalen Medien besteht darin, dass implizites Wissen an Personen geknüpft und nur schwer druck- bzw. digitalisierbar ist (vgl. Kurtzke/Popp 1998). Damit implizites Wissen also in Papierform gebracht oder ins Intranet eingespeist werden kann, muss es explizit gemacht werden (vgl. Weggemann 1999; Koch/Mandl 1999). Externalisierung kann nach Judy E. Scott (1998) im Intranet durch Graphiken geschehen. Sie können nämlich den Gebrauch von Metaphern unterstützen. Ihrer Meinung nach kann jedoch sogar implizites Wissen im Intranet per Video-Sequenzen vermittelt werden. Ob dem wirklich so ist, bedürfte jedoch noch einer genauen empirischen Überprüfung.

2 FORMEN DER ORGANISATIONSKOMMUNIKATION

Bisher sind zwei Konzepte von Organisationen diskutiert worden, jetzt sollen Formen der internen Organisationskommunikation analysiert werden. Dafür ist die Frage leitend, ob durch das entsprechende Medium Wissensgenerierung oder Wissensspeicherung in der Organisation ermöglicht wird. Außerdem muss geklärt werden, welche Anreize notwendig sind, damit Akteure sich an der Organisationskommunikation mithilfe einzelner Medien beteiligen.

Würden bisher in der Literatur die zentralen Funktionen der internen Organisationskommunikation mit den Begriffen Verstärkung, Verstehen, Verständnis und Vertrauen (Rota 1994: 53) beschrieben oder als eine Form der Führung definiert (Klöfer 1999), so kommt ihr in den neuen Organisationskonzepten die Funktion der Produktionssteuerung zu, nämlich der Produktion von Wissen sowie dessen kollektiver Zugänglichkeit.

Diese zentrale Funktion kommt nicht ohne Anreize aus. Warum sollte ein Mitarbeiter sein Wissen weitergeben? Er gibt seine Machtressource ab und verschlechtert damit seine strategische Position. Aus diesem Grunde erwartet der Mitarbeiter besondere Anreize in Form von monetärer Entlohnung, Anerkennung oder sonstigen Zuwendungen, um sich an diesem Prozess zu beteiligen. Außerdem bedeutet es zusätzliche Arbeit: Den Artikel für die Firmenzeitschrift kann doch auch der Kollege schreiben. Warum soll ich mir die Arbeit machen?

Neben der Eingabeseite in den Kommunikationsprozess ist die Rezeptionsseite wichtig: Wer nimmt welche Information wie war (vgl. Winterstein 1998)? Ganz allgemein kann gesagt werden, dass die Information verständlich und glaubwürdig sein muss (vgl. Kalmus 1998), außerdem sind Differenzierungen in den Rezeptionsgewohnheiten nach den Faktoren Geschlecht, Alter, Art der Berufsausbildung und Dauer der Betriebszugehörigkeit zu erwarten (vgl. Klöfer 1999: 63f.).

Vor weiteren Ausführungen muss jedoch eine Begriffsklärung vorgenommen werden. Im Folgenden wird unter Interaktion die Face-to-face-Kommunikation verstanden. Kommunikation wird dagegen als Oberbegriff verwendet, der alle Formen des Prozesses von Information, Mitteilung und Verstehen umfasst.⁶

⁶ Diese an die Luhmann'sche Systemtheorie angelehnte Differenzierung hat den Vorteil, dass unter Kommunikation somit auch abstrakte Formen subsumierbar sind, wie symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien. Dieser Vorteil ist jedoch nur bei gesellschaftstheoretischen Analysen von

Die Organisationskommunikation wird häufig im Sender-Empfänger-Modell beschrieben (vgl. Delhees 1994). Dies hat den Vorteil, dass Kanäle differenziert werden können, über die Daten mitgeteilt werden. Seine Grenzen findet dieses Modell jedoch in der Face-to-face-Situation, weil es nicht angemessen die *gemeinsame* Generierung von Wissen erklären kann.

In der Praxis gibt es eine Reihe von Medien der innerorganisatorischen Kommunikation, die die Funktion von Kanälen übernehmen können: Klöfer (1996) differenziert in seiner Unternehmensbefragung z.B. zwischen Mitarbeiterzeitschrift, Schwarzem Brett, Extrablättern an Alle, Informationen an bestimmte Leserkreise, Konferenz und Besprechung, Betriebsversammlung, Video sowie Mailbox. Mittlerweile haben die elektronischen Medien in der Form des Intranets eine sehr viel größere Bedeutung erlangt, als dies 1996 der Fall war.⁷ Die einzelnen Formen lassen sich zu folgenden Medien zusammenfassen: Konferenzen, Besprechungen und Betriebsversammlungen bedienen sich alle der Face-to-face-Kommunikation. Das Schwarze Brett⁸ als eine der ältesten und am weitesten verbreiteten Form der internen Kommunikation bedarf sicherlich genauso einer eigenen Analyse wie die Firmenzeitschrift, die in der Literatur der internen Organisationskommunikation sicherlich das am meisten behandelte Thema darstellt. Alle Formen von Rundschreiben, Extrablätter oder Rundläufe an bestimmte Leserkreise werden m.E. in naher Zukunft in das Intranet integriert werden. Aus diesen Gründen sollen hier nur folgende Medien betrachtet werden: Alle Face-to-face-Formen, die Firmenzeitschrift, das Schwarze Brett und das Intranet.

2.1 Die Face-to-face-Kommunikation

Formen der Face-to-face-Kommunikation in Organisationen stellen das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräch, Besprechungen, Kollegengespräche, Betriebsversammlungen und Besprechungen in formalisierten Gruppen (Projektgruppen, Lernstatt-Zirkel etc.) dar. Nach Einschätzung der Mitarbeiter ist die Interaktion die wichtigste Informationsquelle (vgl. Lehmann 2000: 107). Außerdem kann hier, besonders im Mehr-Augen-Gespräch, Kritik geäußert und Kritik akzeptiert werden. Es ist also genauer zu klären, worin das Besondere an der Interaktion im Gegensatz zu den anderen Medien liegt und deren Beitrag für die Generierung und Speicherung von Wissen in Organisationen.

Schon seit Watzlawick (vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson 1982) ist bekannt, dass Interaktion nicht nur aus dem Inhalt, sondern auch aus dem Beziehungsaspekt besteht, der hauptsächlich über die »analoge« Form der non-verbalen Ausdrucksformen kommuniziert wird, die Watzlawick in den Gegensatz zur »digitalen« Form der Grammatik setzt.

Alle Interaktionsstörungen können nach diesem Modell durch Metakommunikation gelöst werden, d.h. es betont die Möglichkeit und die Notwendigkeit der Reflexion,

Vorteil und nicht in der internen Organisationskommunikation, da es dort um Akteure und deren geplante Mitteilungen geht. Außerdem gründet ihre Funktionsweise nach Luhmann (1997: 382) auch in der Sanktion als Ultima Ratio, für den Fall, dass die Anschlussfähigkeit an weitere Kommunikation nicht gesichert ist.

⁷ Diese Wandlung beschreibt Klöfer (1999: 33) auch selbst.

⁸ Das Schwarze Brett wird in Zukunft vermutlich auch im Intranet aufgehen. Die Sonderstellung dieses Mediums resultiert aus seiner bisherigen Bedeutung und Verbreitung.

die dem Medium der Sprache inhärent ist. In der Face-to-face-Kommunikation wird also der Beziehungsaspekt sofort geklärt, die Aussage wird vom Sprecher immer durch die non-verbale Ebene kommentiert, und der Hörer kann auf alle Aspekte sofort antworten. Damit existiert die Möglichkeit, im unmittelbaren zeitlichen Zusammenhang eine Metadiskussion über die Inhalts- oder Beziehungsebene zu führen. Habermas (1981) hat herausgearbeitet, dass implizit oder explizit bei jeder Aussage die drei Geltungsansprüche der Wahrheit, Richtigkeit und Wahrhaftigkeit erhoben werden. Wird mindestens einer der Geltungsansprüche vom Hörer nicht akzeptiert, dann kann er im Falle einer verständigungsorientierten Interaktionssituation diesen Zweifel metakommunikativ klären. Auf den ersten Blick scheint die Form der Metadiskussion sich nicht in der innerbetrieblichen Realität wiederzufinden. Bei der Implementation der oben beschriebenen Organisationskonzepte von organisationalem Lernen und Wissensmanagement werden jedoch Formen institutionalisiert, die Raum für Metakommunikation schaffen. So kann z.B. das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch durch eine (anonyme) Vorgesetzten-Beurteilung ergänzt werden, die für den Vorgesetzten selbst karriererelevant ist. Viel wichtiger sind aber alle Formen von Gruppenarbeit, in denen neues Wissen generiert werden soll. Wilkesmann (2000) hat das Interaktionsverhalten in Projektgruppen analysiert und dabei auch den Aspekt von Metadiskussionen berücksichtigt. Ein Ergebnis der Untersuchung ist, dass erfolgreiche Projektgruppen viel häufiger Metadiskussionen über Kriterien zu strittigen Sachfragen (Geltungsanspruch der Wahrheit) und Metadiskussionen über Beziehungskonflikte innerhalb der Gruppe⁹ geführt haben als weniger erfolgreiche Projektgruppen. Außerdem korreliert die Häufigkeit der Metadiskussion positiv mit der Wahrnehmung der Interaktion als fair. Die als fair und verständigungsorientiert wahrgenommene Interaktion korrelierte sehr hoch positiv mit einer konsensualen Lösungsfindung innerhalb der Projektgruppe. Zur Lösungsfindung und Umsetzung der Lösung sind häufig auch Akteure außerhalb der Projektgruppe relevant. Wenn die Mitglieder einer Projektgruppe die Interaktion zu externen Akteuren als verständigungsorientiert einschätzten, dann korrelierte dies stark positiv mit einer konsensualen Lösungsfindung. Zusätzlich konnte in diesen Fällen die Lösung schneller in der Organisation umgesetzt werden. Mit dieser Erhebung kann kein Einverständnis im engeren Sinne des kommunikativen Handelns nachgewiesen werden. Kommunikatives Handeln zeichnet sich nach der ursprünglichen Definition von Habermas (1981) dadurch aus, dass alle Geltungsansprüche jederzeit problematisiert werden können. Nach Habermas lassen sich drei Handlungstypen differenzieren: stark-kommunikatives, schwach-kommunikatives und strategisches Handeln. Stark-kommunikatives Handeln folgt einem einverständnisorientierten, schwach-kommunikatives Handeln einem verständigungsorientierten und strategisches Handeln einem folgenorientierten Sprachgebrauch. Von Verständigung redet Habermas (1996), wenn die Geltungsansprüche der Wahrheit und Wahrhaftigkeit, nicht aber der der Richtigkeit, eingeschlossen sind. Einverständnis definiert er entsprechend, wenn alle Geltungsansprüche problematisierbar sind. Von strategischem

⁹ Diese Metadiskussionen können sich sowohl auf die soziale als auch auf die subjektive Welt beziehen und damit den Geltungsanspruch der Wahrhaftigkeit oder der Richtigkeit betreffen, was aus methodischen Gründen nicht differenzierter operationalisiert werden konnte.

Handeln redet er, wenn nur ein oder kein Geltungsanspruch metakommunikativ in Frage gestellt werden kann.

Die betriebliche Interaktion kann allen drei Formen des Sprachgebrauchs folgen. Die Interaktion im Unternehmen hat Kooperation zum Ziel, die durch Argumentieren und Verhandeln erreicht wird (vgl. Matthies 1999). Innerbetriebliche Interaktion ist somit nicht nur ein Akt des Argumentierens, sondern auch von Aushandlungsprozessen, in denen Kooperationen gegründet werden. Innerbetriebliche Interaktionsnetzwerke dienen somit dem Aushandeln von Interessen (vgl. Theis 1994; Wilkesmann 1999b). Dieser Aspekt unterscheidet die innerorganisatorische Kommunikation von dem von Habermas dargestellten Idealbild des kommunikativen Handelns. Auch jede flache, flexible, lernende, wissenspeichernde Organisationsform bleibt ab einem gewissen Letztentscheidungspunkt hierarchisch. In jeder Organisation muss ein Entscheidungskonflikt sowie ein Diskurs unter Zeitdruck via legitimer Machtdifferenz entscheidbar sein.

Die Unterscheidung zwischen stark-, schwach-kommunikativem und strategischem Handeln ist deshalb so wichtig, weil innerbetriebliche Kommunikation nicht nur zur zweckfreien Generierung neuer Lösungen dient, die im Modus des stark- oder schwach-kommunikativen Handelns zu behandeln sind, sondern zugleich immer mit Verteilungsfragen verbunden ist. Die innerbetriebliche Kommunikation bildet immer auch die bestehende Machtverteilung ab. Die Änderung des Status quo löst interessengeleitete Widerstände aus, die mehr oder weniger mächtig sein können. Verteilungsspiele beschreiben diese Interessenaushandlung. Verteilungsfragen verhindern stark-kommunikatives Handeln. Wenn alle Akteure in einer Gruppe *gleich mächtig* sind, also keine direkten Unterstellungsverhältnisse existieren sowie alle als nicht substituierbare Experten für einen Bereich angesehen werden, dann ist eine kooperative Lösung von Verteilungsproblemen möglich. Kooperation kann hier schon durch rein strategisches Handeln hergestellt werden. Schwach-kommunikatives Handeln kann aber die Erzielung einer kooperativen Lösung erleichtern.

Für das organisationale Lernen und das Wissensmanagement sind alle institutionalisierten Formen der innerbetrieblichen Interaktion, die Verständigung ermöglichen, von zentraler Bedeutung. Nur durch Verständigung, d.h. wenn alle beteiligten Akteure bereit sind, zu einem Problem ihre Sichtweisen und Lösungsansätze beizutragen und *gemeinsam* ein Ergebnis zu erreichen, kann neues Wissen zu komplexen Problemen in Organisationen generiert werden. Dafür muss natürlich auf der Inhaltsebene die Interaktion Lösungen zu organisationalen Problemen beitragen und darf kein privater Kaffeeklatsch sein. Kollektives und organisationales Lernen bedürfen institutionalisierter Freiräume, in denen Verständigung möglich ist. Dafür ist das Medium der Face-to-face-Kommunikation zentral. Die Generierung von Wissen durch Face-to-face-Kommunikation bedarf neben den institutionalisierten Gruppen einer Interaktionssituation, in der keine die Interaktion beeinträchtigenden Machtdifferenzen existieren. Dies lässt sich dann erreichen, wenn keine direkten Vorgesetzten-Mitarbeiter-Unterstellungsverhältnisse zwischen den Gruppenmitgliedern vorhanden sind. Die gemeinsame Generierung neuer Lösungen kann auch durch Groupware auf Intranetplattformen unterstützt werden (siehe unten). Die Face-to-face-Situation lässt sich damit jedoch nicht vollständig ersetzen.

Die metakommunikative Form der Konfliktbewältigung kommt den Bedürfnissen der Mitarbeiter entgegen. So lässt sich in empirischen Studien nachweisen, dass Mitarbeiter die Face-to-face-Situation bevorzugen, Vorgesetzte dagegen eher die schriftlichen Formen lieben (vgl. Klöfer 1996). Mit dem schriftlichen Medium können die Mitarbeiter eher auf Distanz gehalten werden.

Nicht nur zur Generierung neuen Wissens, sondern auch zur Speicherung ist die Face-to-face-Situation wichtig. In institutionalisierten Interaktionsformen betrieblicher Gruppen (z.B. Projektgruppen) wird zuerst das Sachwissen der einzelnen Mitglieder abgerufen, bevor gemeinsam neue Lösungen erarbeitet werden können.¹⁰

Wenn der Interaktionsprozess einmal in Gang gesetzt ist, dann ist seine Fortführung intrinsisch motiviert. Nach Heckhausen (1989: 459) gilt eine Handlung dann als intrinsisch motiviert, »wenn Mittel (Handlung) und Zweck (Handlungsziel) thematisch übereinstimmen; mit anderen Worten, wenn das Ziel gleichthematish mit dem Handeln ist, so daß dieses um seiner eigenen Thematik willen erfolgt. So ist z.B. Leistungshandeln intrinsisch, wenn es nur um das zu erzielende Leistungsergebnis willen unternommen wird, weil damit die Aufgabe gelöst ist oder die eigene Tüchtigkeit einer Selbstbewertung unterzogen werden kann«. Damit definiert Heckhausen den Begriff intrinsische Motivation über die Gleichsetzung von Weg und Ziel. Ein Akteur ist intrinsisch motiviert, wenn ihm etwas Spaß macht. Diese Definition soll auch hier den weiteren Betrachtungen zugrunde liegen. Mit dieser Definition baut Heckhausen auf den attributionstheoretischen Konzepten der intrinsischen Motivation nach Deci auf. Danach ist für die intrinsische Motivation entscheidend, dass der Akteur sein Handeln als selbstbestimmt empfindet.

Habermas begründet die intrinsische Motivation im kommunikativen Handeln damit, dass der Hörer motiviert wird, das Sprechaktangebot des Sprechers anzunehmen und dadurch eine rational motivierte Bindung zum Sprecher aufzunehmen (vgl. Habermas 1981 Bd. 1: 376).¹¹

Um den Prozess der Interaktion zu starten, bedarf es aber extrinsischer Anreize. Schließlich kostet es jeden Akteur Zeit und Arbeit, eine Face-to-face-Kommunikation aufzubauen. Bei Konflikten sind zusätzlich psychische Kosten in Rechnung zu stellen. Externe Anreize können Lob, Geld, betriebliche Sonderleistungen etc. sein. Werden

¹⁰ Entscheidend für die Verständigung und damit das Gelingen der innerorganisatorischen Interaktion ist die Form der Institutionalisierung. An dem Beispiel der Rückkehrgespräche können die Auswirkungen unterschiedlicher Formen beobachtet werden (vgl. Taubert/Piort/Wilkesmann 1998). Rückkehrgespräche sind in einigen Unternehmen eingeführt worden, um die Absentismusrate zu senken. Nach einer Fehlzeit wegen Krankheit muss der Mitarbeiter mit seinem Vorgesetzten ein Rückkehrgespräch über die Gründe der Krankheit führen. Dies kann repressiv organisiert sein, wie bei Opel, oder unterstützend, wie bei VW (vgl. Spies/Beigel 1996). In der repressiven Form wird eine Spirale des Drucks auf den Mitarbeiter in Gang gesetzt, wenn er mehrmals in einem Jahr fehlt. Die Rückkehrgespräche bekommen dann die Form einer Abmahnung. In der nicht repressiven Form werden bei häufiger Krankheit in einer Abteilung die Mitarbeiter nicht abgemahnt, sondern es wird in einem Gesundheitszirkel mithilfe von Experten nach gemeinsamen Lösungen gesucht. Ohne die Anwesenheit der Vorgesetzten kann leichter nach betrieblichen Ursachen der Krankheitshäufung gesucht und können Lösungen dazu erarbeitet werden.

¹¹ Damit liegt die intrinsische Motivations- und Bindungsleistung der Interaktion im Gebrauch der illokutionären Sprechakte begründet. Illokutionäre Sprechakte sind definiert als Sprechakte, durch die der Sprecher eine Handlung vollzieht, indem er etwas sagt. Dieser Akt kann z.B. den Modus der Behauptung, des Befehls oder des Versprechens einnehmen.

externe Anreize vergeben, so besteht die Gefahr, dass dadurch die intrinsische Motivation zerstört wird. Die externen Anreize verdrängen die intrinsische Motivation. Die Diskussion um diesen Verdrängungseffekt ist zu einem vorläufigen Abschluss gelangt und lässt sich in folgender Aussage zusammenfassen (vgl. Frey 1997; Deci/Ryan 1987): Externe Eingriffe verdrängen die intrinsische Motivation, wenn das Individuum sie als kontrollierend wahrnimmt. Die externen Anreize können jedoch auch die intrinsische Motivation verstärken, nämlich dann, wenn sie als unterstützend wahrgenommen werden.¹²

Externe Anreize, die die Aufnahme einer Interaktion belohnen, aber nicht die intrinsische Motivation zerstören, sind z.B. Belobigungen oder die Berücksichtigung dieses Verhaltens bei der späteren Karriere. Der Zusammenhang zwischen Anreiz und Verhalten ist diffus und zerstört somit nicht die intrinsische Motivation. Dennoch wird er von den Mitarbeitern als externer Anreiz wahrgenommen. In der schon erwähnten Untersuchung von Wilkesmann (1999b) gaben die meisten Projektgruppenmitglieder diesen externen Anreiz als wichtig für ihr Interaktionsengagement in der Projektgruppe an. Dies war auch dann der Fall, wenn die Mitarbeiter hoch intrinsisch motiviert waren.

Das Rezeptionsverhalten einzelner Akteure in der Face-to-face-Kommunikation kann sehr unterschiedlich sein. Schulz von Thun (1989) hat diesen Sachverhalt anschaulich mit seinem Vier-Ohren-Modell beschrieben. Wenn der Sprecher etwas auf der Sachebene sagt, kann der Hörer dies fälschlicherweise auf der Selbstoffenbarungsebene, der Beziehungsebene oder der Appellebene verstehen. Über die Anschlussinteraktion kann der ursprüngliche Sprecher jedoch feststellen, dass ein Missverständnis vorliegt und dies auf einer Metaebene thematisieren. Von der Intention abweichendes Rezeptionshandeln kann somit durch den ursprünglichen Sprecher thematisiert und korrigiert werden. Bei allen anderen Medien der internen Kommunikation ist dies nicht oder in nur sehr eingeschränktem Umfang (wie beim Intranet) möglich.¹³

2.2 Die Firmenzeitschrift

Die Firmenzeitschrift ist in der Literatur das meistbehandelte Thema der internen Organisationskommunikation (z.B. Nimsdorf 1997; Klöfer 1999). Ein Grund dafür

¹² Auf folgende Faktoren lässt sich der Verdrängungseffekt zurückführen (vgl. Frey 1997):

- (1) Eingeschränkte Selbstbestimmung: Wird der äußere Anreiz als Einschränkung des eigenen Handlungsraums wahrgenommen, so wird die interne Kontrolle zugunsten einer externen Kontrolle abgebaut. Handlungen, die früher intrinsisch motiviert waren, werden jetzt nur noch aufgrund äußerer Eingriffe vorgenommen.
- (2) Verminderte Selbsteinschätzung: Wird die äußere Intervention als Missachtung der intrinsischen Beweggründe wahrgenommen, so reduziert die Person ihren Einsatz.
- (3) Überveranlassung: Die gleichzeitige intrinsische und extrinsische Motivierung führt zur Überveranlassung. Da die Personen nur den intrinsischen Anreiz selbst kontrollieren, bauen sie ihn entsprechend ab.
- (4) Reduzierte Ausdrucksmöglichkeit: Externe Eingriffe können einer Person die Möglichkeit rauben, ihre intrinsische Motivation auszuleben und nach außen hin zu dokumentieren. Auch hier findet ein Umschalten auf die extrinsische Motivation statt.

¹³ Vgl. Theis (1994: 251f.) für die Beziehung von Face-to-face-Kommunikation zu anderen Medien, insbesondere dem Telefon.

ist sicherlich die hohe praktische Bedeutung der Firmenzeitschrift als Arbeitsfeld für Mitarbeiter, die für die interne Organisationskommunikation verantwortlich sind.

Grundsätzliche Probleme von Firmenzeitschriften bestehen in den vergleichsweise hohen Produktionskosten sowie in der mangelnden Aktualität (vgl. Klöfer 1996: 66). Um Akzeptanz bei den Lesern zu finden, darf die Firmenzeitschrift natürlich kein Mitteilungsblatt der Geschäftsführung sein (vgl. Nimsdorf 1997: 28f.). Dennoch dient die Firmenzeitschrift hauptsächlich der Top-down-Informationsweitergabe. Damit eine Eigenständigkeit der Redaktion gesichert ist, dürfen die Redakteure nicht zu niedrig in der Organisationshierarchie angesiedelt sein. Erst ein gewisser Sonderstatus sichert die Beobachterperspektive.

Nach der Untersuchung von Klöfer (1996) werden über das Medium der Firmenzeitschriften fast alle Informationen transportiert, nur kurzfristig aktuelle Nachrichten können damit nicht verbreitet werden. Interessant ist auch, dass dieses Medium – neben den Face-to-face-Formen – sehr häufig zur Kritikäußerung benutzt wird. Da es jedoch ein Ein-Weg-Medium ist, sind Formen der direkten Antworten der Rezipienten nicht möglich. Das Printmedium hat jedoch weiterhin den Vorteil gegenüber den anderen Medien, dass es sich überall rezipieren lässt.

Das Medium der Firmenzeitschrift dient in erster Linie der Verbreitung von Information. Da es aber auch einen hohen Stellenwert bei der Kritikäußerung einnimmt, kann es in eingeschränktem Umfang zur Generierung von neuem Wissen dienen, zumindest kann es Anstöße dazu geben. Eine Speicherungsfunktion von Wissen hat dieses Medium nicht, da es nach dem Lesen in die »Rundablage« wandert.

Die Frage externer Anreize ist in der Regel schon vorweg beantwortet, da (zumindest in größeren Unternehmen) fest angestellte Redakteure die Firmenzeitschrift herausgeben. Es existiert also eine klare Zuständigkeitszuschreibung mit festgesetzten monetären Belohnungen. Werden »einfache« Mitarbeiter in die Redaktionsarbeit eingebunden, dann wird auf deren intrinsische Motivation gebaut oder auf den selektiven Anreiz der Statuserhöhung. Als Redakteur oder »freier Mitarbeiter« kann ein Akteur Ansehen bei seinen Kollegen erwerben.

Damit in diesem Medium die Information ankommt und von den Lesern aufgenommen und zu Wissen verarbeitet wird, muss die Firmenzeitschrift eine gruppenspezifische Zielorientierung aufweisen (vgl. Kalmus 1998) sowie einen Anreiz zur Kontaktaufnahme mit der Redaktion aufbauen. Die Zielgruppenorientierung führt dazu, dass die Information in gleichen Interpretationskontexten aufgenommen und somit zu Wissen verarbeitet werden kann.

2.3 *Das Schwarze Brett*

Am Schwarzen Brett können Aushänge entweder in individueller Verantwortung erfolgen oder durch »Abstempeln« seitens einer hierarchischen Autorität legitimiert werden. Wie Klöfer (1996: 40f.) in seiner Erhebung feststellt, dient das Schwarze Brett aufgrund seiner leichten Handhabung vor allem zur Bekanntgabe von aktuellen Ereignissen sowie für Pflichtaushänge, z.B. zum Thema Betriebsvereinbarungen. Nach der 1996er-Befragung von Klöfer nutzen das Schwarze Brett hauptsächlich der Betriebsrat und die Personalabteilung.

Das Schwarze Brett eignet sich nicht für sach- oder personenbezogene Kritik. Ebenso

sind alle Aspekte der Wissensgenerierung mit diesem Medium nicht zu unterstützen. Es kann nur zur aktuellen, lokal begrenzt wahrnehmbaren Informationsweitergabe verwendet werden. Das Schwarze Brett stellt zwar ein Ein-Weg-Medium dar, ist aber sehr kostengünstig (bei freien Aushangsmöglichkeiten aller Mitarbeiter) und kann deswegen hierarchieübergreifend von allen Mitarbeitern in gleicher Weise genutzt werden. Liegt ein individuelles Interesse vor, Information weiterzuleiten, dann ist die individuelle Kosten-Nutzen-Kalkulation günstig. Diese Kalkulation trifft auf der Inhaltsebene häufig nur bilateral relevante Information und trägt nicht zur Generierung von kollektiv oder organisational relevantem Wissen bei. Für die Generierung und Speicherung organisationalen Wissens spielt das Schwarze Brett somit keine Rolle.

Dabei ist aber das Rezeptionsverhalten der Mitarbeiter noch nicht berücksichtigt. Eine in der Literatur bisher wenig behandelte Frage ist, was Mitarbeiter überhaupt von den Informationen am Schwarzen Brett wahrnehmen und zu Wissen verarbeiten.

2.4 Das Intranet

Das Intranet bekommt in vielen Unternehmen in jüngster Zeit eine große Bedeutung. Aus diesem Grunde soll auf dieses Medium ausführlich eingegangen werden.

»Intranet« bezeichnet ein unternehmensinternes Netzwerk auf der Basis von Internet-Protokollen. Der Informationsaustausch erfolgt mit Hypermediatechnologien aus dem WWW-Projekt« (Hallfell/Stammwitz 1999). Das Intranet benutzt also die schon vorhandenen Standards des Internets. Neben dem Vorhandensein und der Zugänglichkeit von PCs für alle Mitarbeiter setzt das Intranet folgende technischen Komponenten voraus (vgl. Phelps/Mok 1999: 41): Die Vernetzung der PCs mit einem Server, die Benutzung eines Browsers, das TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol), die HTML-Sprache, eine Suchmaschine und einen »firewall«,¹⁴ wenn das Intranet an das Internet angeschlossen ist, was bei allen Unternehmen notwendig ist, die an verschiedenen Standorten beheimatet sind. Im Gegensatz zum Internet ist das Intranet aber ein privates Netzwerk, das auch anderen Kriterien der Regulation unterliegt. Eine wichtige Differenz zwischen Internet und Intranet besteht darin, dass das Internet bottom-up und hierarchiefrei entwickelt wurde, das Intranet dagegen ist eine Top-down-Entscheidung der Organisationsspitze, die damit einer Managementkontrolle unterliegt. Das Intranet balanciert ständig zwischen Autonomie (jeder gibt frei sein Wissen ein und nutzt es, wie er will) und Kontrolle (das Management wacht über Eingabe und Nutzung und will Wissen von den Personen entkoppeln) (vgl. Scott 1998).

Den Anwendungsformen des Intranets sind kaum Grenzen gesetzt. Es kann für den Austausch von Informationen z.B. zwischen Abteilungen und Firmenstandorten ebenso genutzt werden, wie für den Einsatz in Forschung und Entwicklung. Dazu lassen sich eine Vielzahl von Applikationen einsetzen. Hierzu gehören elektronische Arbeitspläne, Formulare und Produktinformationen ebenso wie Unternehmensinformationen, digitale Bibliotheken, »Gelbe Seiten« (Zuordnung von Telefon-Nr. einzelner Mitarbeiter und ihren Spezialkenntnissen), Glossar, Wirtschaftsnachrichten, Web-

¹⁴ Ein »firewall« trennt das Intranet vom Internet und gewährt nur berechtigten Personen den Eintritt ins Intranet.

Links und Videos (vgl. Coenen 1999). Darüber hinaus lassen sich Groupware-Applikationen wie gemeinsam genutzte und gepflegte Wissensdatenbanken, in denen Forschungsergebnisse, Projekterfahrungen oder Hilfestellungen für Kundenberatungen abgespeichert sind, oder gemeinsame Termin- und Ressourcenkalender über ein firmeneigenes Intranet nutzen. Zusätzlich eignen sie sich auch als einheitliche Kommunikations-Plattform für E-Mail, Lerneinheiten, Kurznotizen und Workflow-Anwendungen. Diesbezügliche Tools werden erfahrungsgemäß umso besser genutzt, je einfacher und stimmiger sie sich in die Arbeitsumgebung einfügen und je weniger sie Abweichungen von den Alltagspraktiken verlangen (vgl. Chase 1997). Im Prinzip ermöglicht jedes unternehmensweite Netzwerk Online-Kommunikation, Teamarbeit und den gemeinsamen Zugriff auf Informationen.

Das Intranet kann also bei der Generierung neuen Wissens durch Groupware unterstützend eingesetzt werden und bei der Speicherung von Information, z.B. in der Form von Wissensdatenbanken, Homepages oder »Gelben Seiten« von firmeninternen Spezialisten. Außerdem kann es personale Kommunikationsprozesse durch E-Mail und Chats initiieren, wenn Personen nicht zur gleichen Zeit am selben Ort sein können. In Wissensdatenbanken lässt sich hauptsächlich nur explizites Wissen transportieren, für implizites Wissen sind Hilfsmittel im Intranet oder Face-to-face-Kommunikationen nötig, bzw. implizites muss in explizites Wissen transformiert werden. Zum eigentlichen Wissenskapital wird das neue (explizite) Wissen erst dann, wenn es gespeichert und für alle Mitarbeiter der Organisation jederzeit zugänglich ist.¹⁵

Das größte Problem bisheriger Intranetanwendungen besteht darin, dass die technischen Voraussetzungen geschaffen werden, aber nicht bedacht wird, dass die organisatorischen und individuellen Voraussetzungen auch berücksichtigt werden müssen.

Zwar wird in der Literatur auf die Möglichkeiten eines Intranets vielfältig hingewiesen, die Gestaltungsmöglichkeiten und ihre Grenzen sind bisher jedoch noch nicht genügend erforscht. Diese noch ungelösten Probleme betreffen sowohl die Generierung als auch die Speicherung neuen Wissens. Einige Probleme dazu sind in der Literatur in anderen Kontexten analysiert, jedoch bisher wenig oder gar nicht im Rahmen von Intranets untersucht worden:

1. Das Lurking-Phänomen: Feldstudien haben gezeigt, dass Mitarbeiter nur wenig dazu motiviert werden können, aktiv an netzbasierten Szenarien teilzunehmen (vgl. Hesse/Giovis 1996). Die Mitarbeiter beobachten lieber die »Netzaktivitäten« der Kollegen als selbst etwas »ins Intranet zu stellen«.
2. Das Free-rider-Phänomen: Jeder Akteur vertraut darauf, dass die anderen die Arbeit der Eingabe des Wissens in die Datenbank übernehmen, um somit selbst von dieser Aufgabe befreit zu sein. Dahinter steht die Frage, warum ein Organisationsmitglied sein individuelles Wissen preisgeben soll. Traditionell dient das individuelle Wissen zur Gestaltung der eigenen Karriere und wird nur dann

¹⁵ Neben den organisatorischen und technischen Problemen des Intranets existieren auch die Fragen der Sicherheit, der Verschlüsselung, der sicheren digitalen Unterschrift (vgl. Novacek 1998; Beck/Prinz 1999), der rechtlichen Verantwortung (vgl. Höller 1998) sowie des Personenschutzes. Bewegungen im Netz können jederzeit rekonstruiert werden (vgl. Pils 1998).

- weitergegeben, wenn die Weitergabe des Wissens potenziell belohnt wird. Die Eingabe von Wissen in Wissensdatenbanken stellt sich unter diesem Blickwinkel als zusätzliche Arbeitsaufgabe dar, die den Träger vom eigenen Wissen enteignet.
3. Die Nutzerzufriedenheit und die Rezeptionsgewohnheiten der Nutzer: Die Effektivität des Intranets hängt davon ab, wie die Mitarbeiter dies nutzen, d.h. wie nützlich sie es empfinden für ihre Arbeit und ob es überhaupt ihren Rezeptionsgewohnheiten entspricht. Eine wissenschaftlich sozialisierte Person z.B. kann wahrscheinlich mit Videoanimation wenig anfangen und liest lieber einen kurzen Aufsatz.

Die ersten beiden Probleme betreffen Fragen der Motivation und Anreize. Sowohl das Lurking- als auch das Free-rider-Phänomen kann durch entsprechende Motivation oder selektive Anreize überwunden werden. In der Literatur wird häufiger gefordert, dass es für die Bereitstellung von Informationen selektive Anreize in Form von Prämien, Preisen o.ä. geben sollte (vgl. Koch/Mandl 1999). Bisher sind aber diese Belohnungen und deren Auswirkungen noch nicht systematisch untersucht worden. Vielfach wird auch auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter gesetzt. Es hat sich in Organisationen bewährt, im Bereich der Wissensgenerierung auf die intrinsische Motivation zu vertrauen (vgl. Wilkesmann 1999b). Kollektive Lernprozesse können nur schlecht von außen beobachtet und bewertet werden. Dazu wären einfache, quantifizierbare Maßstäbe notwendig, an denen die Lernzielerreichung gemessen werden kann. Ist das Problem jedoch komplex, so existieren diese Kriterien nicht, da mögliche Lösungen noch nicht bekannt sind. Ob dies jedoch auch für die Dokumentation von Wissen genügt, ist fraglich. Werden jedoch zusätzlich – wie in der Literatur gefordert – extrinsische Anreize eingeführt, dann besteht die Gefahr der Zerstörung der intrinsischen Motivation.

Sollen z.B. Mitarbeiter Projektergebnisse in Wissensdatenbanken ablegen, dann kann in aller Regel vorausgesetzt werden, dass die Mitarbeiter interessante Tätigkeiten ausführen. Bei der Erarbeitung von Projekten kann unterstellt werden, dass diese in weitestgehend selbständiger Arbeit erfolgen und aufgrund der umfassenden Tätigkeit, die zur Lösung der Projektaufgabe notwendig ist, auch als interessant von den Mitarbeitern wahrgenommen werden. Externe Anreize würden hier also intrinsische Motivation zerstören können, besonders wenn jede Eingabe zusätzlich belohnt würde. Auf der anderen Seite können externe Anreize, die die Arbeit mit einer Wissensdatenbank allgemein würdigen oder belobigen, mit intrinsischer Motivation kompatibel sein. Auf solche externen Anreize kann nicht verzichtet werden, da die Eingabe der Projektergebnisse eine zusätzliche Arbeitsleistung darstellt, die auch einige Zeit in Anspruch nimmt und von den Mitarbeitern als nicht mehr zum Projekt gehörende Aufgabe wahrgenommen wird.

Das oben angesprochene Problem der Nutzerzufriedenheit und die Rezeptionsgewohnheiten der Nutzer sind in ersten empirischen Studien untersucht worden (vgl. Phelps/Mok 1999). Phelps und Mok (1999) haben in einer Untersuchung bei Verwaltungsbeamten in Singapur den Einfluss von »commitment« und ergonomischen Faktoren auf die Nutzerzufriedenheit eines Intranets analysiert. Die Commitment-Faktoren beziehen sich dabei auf die Frage, ob das Intranet aktiv vom Management und den Nutzern gewollt wurde, die ergonomischen Faktoren auf die Frage, ob das

Intranet den Nutzern bei ihrer Arbeit wirklich behilflich ist. Der Untersuchung liegen sechs Hypothesen zugrunde, die eine positive Korrelation zwischen der Nutzerzufriedenheit mit dem Intranet auf der einen Seite und den Faktoren

- der Unterstützung des Managements,
- der Beteiligung der Nutzer bei der Implementation des Intranets,
- der wahrgenommenen Nützlichkeit des Intranets,
- der wahrgenommenen Einfachheit und Bequemlichkeit der Nutzung,
- der Verfügbarkeit und Zugänglichkeit
- sowie der Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Information im Intranet auf der anderen Seite postulieren.

Bei den befragten Personen in Singapur, bei denen es sich um etwa gleich viel Männer und Frauen handelt, die alle relativ jung und hoch qualifiziert sind, wurden alle sechs Hypothesen bestätigt. Sowohl eine Korrelations- als auch eine Regressionsanalyse machte deutlich, dass die Nutzerzufriedenheit von allen sechs Faktoren abhängt. Die wahrgenommene Nützlichkeit und die wahrgenommene Einfachheit der Bedienung haben jedoch einen besonders hohen Einfluss auf die Nutzerzufriedenheit.

Die Bereitstellung externer Anreize und das Rezeptionsverhalten von Mitarbeitern bei Wissensdatenbanken sind bisher noch offene Forschungsfragen. Erste Vermutungen weisen in die Richtung, dass externe Anreize in Belobigungen, Prämien und Karriereerwartungen bestehen können. Sie müssten als Anreize wahrgenommen werden können, ohne die intrinsische Motivation zu zerstören. Beim Rezeptionsverhalten ist eine »community of practice« notwendig. Sie stellt sicher, dass kein Datenmüll, sondern Wissen entsteht. Sehr wahrscheinlich kann eine »community of practice« durch die Beteiligung der Nutzer bei der Implementation des Intranets bzw. der Wissensdatenbank begründet und institutionalisiert werden. Wenn die Mitarbeiter selbst festlegen, wie Information im Intranet abgelegt werden soll, dann werden sie selbst und ihre Fachcommunity diese Information verstehen und zu Wissen verarbeiten können.

3 SCHLUSSBEMERKUNGEN

In den Konzepten des organisationalen Lernens und des Wissensmanagements wird dem Wissen als neuer Produktivkraft eine herausragende Rolle zugeschrieben. Generierung und Speicherung des Wissens werden zu neuen Managementaufgaben. Die interne Unternehmenskommunikation erfährt in diesem Kontext eine Aufwertung. Besonders die Medien der Face-to-face-Kommunikation und des Intranets stehen im Vordergrund. Wenn in einer Face-to-face-Kommunikationssituation die Akteure gleich mächtig sind und die Möglichkeit zur Metakommunikation besteht, dann ist kollektive Wissensgenerierung und die Abrufung des individuell gespeicherten Wissens möglich. Externe Anreize, um eine solche Interaktion in Gang zu bringen, dürfen die (vorhandene) intrinsische Motivation nicht zerstören. Neben den klassischen Medien der internen Unternehmenskommunikation »Schwarzes Brett« und »Firmenzeitschrift« tritt neuerdings das Intranet. Dieses Medium kann die Generierung und Speicherung neuen Wissens erleichtern. Allerdings trifft dies nur auf explizites Wissen zu. Motivationale Probleme bei der Nutzung des Intranets sowie das Rezeptionsverhalten der

Nutzer sind bisher noch wenig erforscht. Auch hier ist darauf zu achten, dass intrinsische Motivation nicht durch extrinsische Anreize zerstört wird. Für das Rezeptionsverhalten und die intrinsische Motivation der Mitarbeiter ist vermutlich wichtig, dass die Nutzer an der Entwicklung und Implementation des Intranets beteiligt werden. Denn nur so kann sich eine »community of practice« entwickeln, die eine Verarbeitung der Daten in Wissen ermöglicht und damit »Datenfriedhöfe« vermeidet. Stellt das Management nur die technische Plattform des Intranets zur Verfügung, ohne die Fragen der Motivation und Rezeption zu beachten, dann kann das Intranet nicht die ihm zugedachte Rolle im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation erfüllen.

LITERATUR

- Antal, Ariane B./Dierkes, Meinolf/Marz, Lutz (1998): Implizite Theorien des Organisationslernens. In: Albach, Horst/Dierkes, Meinolf/Antal, Ariane B./Vaillant, Kristina (Hrsg.): Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen. Berlin, S. 497-522.
- Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1978): Organizational learning: A theory of action perspective. Reading (Mass).
- Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Frankfurt/Main.
- Beck, Hanno/Prinz, Aloys (1999): Ökonomie des Internet. Frankfurt/Main.
- Chase, Rory (1997): The knowledge-based organization: an international survey. In: Journal of Knowledge Management, Nr. 1, S. 38-49.
- Coenen, Olaf (1999): Wissensmanagement Einführung. <www.wi-im.uni-koeln.de/Veranstaltungen/WS9900>.
- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (1987): The support of autonomy and the control of behavior. In: Journal of Personality and Socialpsychology, 53. Jg., S. 1024-1037.
- Delhees, Karl H. (1994): Soziale Kommunikation. Opladen.
- Dove, Rick (1999): Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. In: Journal of Knowledge Management, Nr. 3, S. 1-17.
- Frey, Bruno S. (1997): Markt und Motivation – Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-) Moral verdrängen. München.
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bde. Frankfurt/Main.
- Habermas, Jürgen (1996): Sprechakttheoretische Erläuterungen zum Begriff der kommunikativen Rationalität. In: Zeitschrift für philosophische Forschung, 50. Jg., S. 65-91.
- Hahne, Anton (1997): Kommunikation in der Organisation. Opladen.
- Hallfell, Frank/Stammwitz, Gerd (1999): Intranet: Offene Informationssysteme im Unternehmen. <www.cck.uni-kl.de/-stamm/publikation/mcIntranet>.
- Hanft, Anke (1996): Organisationales Lernen und Macht. In: Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hrsg.): Wissensmanagement – Managementforschung. Bd. 6. Berlin, S. 83-132.
- Heckhausen, Heinz (1989): Motivation und Handeln. Berlin.
- Hesse, Friedrich W./Giovis, Christoph (1996): Struktur und Verlauf aktiver und passiver Partizipation beim netzbasierten Lernen in virtuellen Seminaren. In: Unterrichtswirtschaft, 25. Jg., S. 34-55.
- Höllner, Johann (1998): Rechtliche Aspekte der Nutzung von Internet und Intranet. In: Höllner, Johann (Hrsg.): Internet und Intranet: betriebliche Anwendungen und Auswirkungen. Berlin, S. 289-315.
- Kalmus, Michael (1998): Praxis der internen Kommunikation – vom schwarzen Brett zum Intranet. Essen.
- Klöfer, Franz (1996): Mitarbeiterkommunikation 1996. Mainz.
- Klöfer, Franz (1999): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Neuwied.
- Koch, Stefan/Mandl, Heinz (1999): Wissensmanagement – Anwendungsfelder und Instrumente für die Praxis. Ludwig-Maximilian-Universität, Forschungsbericht 103. München.
- Kurtzke, Christian/Popp, Petra (1998): Wertschöpfung durch Innovation und Capability Management in Lernenden Unternehmen. In: Pawlowsky, Peter (Hrsg.): Wissensmanagement – Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden, S. 177-198.

- Lehmann, Sylke (2000): Das Intranet als Instrument der unternehmensinternen Mitarbeiterkommunikation – dargestellt am Fallbeispiel der Degussa-Hüls AG, Frankfurt am Main. Magisterarbeit, Ruhr-Univ. Bochum.
- Levine, John M./Resnick, Lauren B./Higgins, E. Tory (1993): Social foundations of cognition. In: *Annual Review of Psychology*, 44. Jg., S. 585-612.
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/Main.
- Mathies, Hildegard (1999): *Diskurs im Betrieb – Möglichkeiten und Grenzen einer konsensorientierten Gestaltung des Arbeitsverhältnisses*. Opladen.
- Minssen, Heiner (1992): *Die Rationalität von Rationalisierung*. Stuttgart.
- Nimsdorf, Udo (1997): *Handbuch Mitarbeiter-Zeitschriften*. Starnberg.
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997): *Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt/Main.
- Novacek, Alfred (1998): Sicherheitsaspekte der elektronischen Datenkommunikation. In: Höller, Johann (Hrsg.): *Internet und Intranet: betriebliche Anwendungen und Auswirkungen*. Berlin, S. 247-288.
- Oberschulte, Hans (1996): *Organisatorische Intelligenz – ein Vorschlag zur Konzeptdifferenzierung*. In: Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hrsg.): *Wissensmanagement – Managementforschung*. Bd. 6. Berlin, S. 41-82.
- Ortmann, Günther (1995): *Formen der Produktion*. Opladen.
- Pawlowsky, Peter (1992): *Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen*. In: Staehle, Wolfgang H./Conrad, Peter (Hrsg.): *Managementforschung*. Bd. 2. Berlin, S. 177-238.
- Pawlowsky, Peter (Hrsg.) (1998): *Wissensmanagement – Erfahrungen und Perspektiven*. Wiesbaden.
- Phelps, Robert/Mok, Maria (1999): Managing the risks of intranet implementation: an empirical study of user satisfaction. In: *Journal of Information Technology*, 14. Jg., S. 39-52.
- Pils, Manfred (1998): *Internet und Intranet als sensible Informations- und Kommunikationssysteme neuer Qualität*. In: Höller, Johann (Hrsg.): *Internet und Intranet: betriebliche Anwendungen und Auswirkungen*. Berlin, S. 227-246.
- Probst, Gilbert J. B. (1996): *Bausteine des Wissensmanagements*. Working Paper, Univ. Genf.
- Rehäuser, Jakob/Krcmar, Helmut (1996): *Wissensmanagement im Unternehmen*. In: Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hrsg.): *Wissensmanagement – Managementforschung*. Bd. 6. Berlin, S. 1-40.
- Rota, Franco P. (1994): *PR- und Medienarbeit im Unternehmen*. München.
- Schulz von Thun, Friedemann (1989): *Miteinander reden*. Reinbek.
- Scott, Judy E. (1998): *Organizational knowledge and the intranet*. In: *Decision Support Systems*, 23. Jg., S. 3-17.
- Spies, Steffen/Beigel, Holger (1996): *Einer fehlt und jeder braucht ihn – Wie Opel die Abwesenheit senkt*. Wien.
- Stewart, Thomas A. (1998): *Der vierte Produktionsfaktor*. München.
- Taubert, Rolf/Pierr, Rüdiger/Wilkesmann, Uwe (1998): *Rückkehrgespräche: Anlaß zum organisationalen Lernen?* In: Clermont, Alois/Schmeisser, Wilhelm (Hrsg.): *Betriebliche Personal- und Sozialpolitik*. München, S. 499-520.
- Theis, Anna M. (1994): *Organisationskommunikation*. Opladen.
- Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (1982): *Menschliche Kommunikation*. Bern.
- Weggemann, Mathieu (1999): *Wissensmanagement – Der richtige Umgang mit der wichtigsten Ressource des Unternehmens*. Bonn.
- Wiesenthal, Helmut (1995): *Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen: Literaturreport und Ergänzungsvorschlag*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 24. Jg., S. 137-155.
- Wilkesmann, Uwe (1994): *Zur Logik des Handelns in betrieblichen Arbeitsgruppen*. Opladen.
- Wilkesmann, Uwe (1999a): *Von der lernenden Organisation zum Wissensmanagement*. In: *Industrielle Beziehungen*, 6. Jg., S. 485-496.
- Wilkesmann, Uwe (1999b): *Lernen in Organisationen – Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen*. Frankfurt/Main.
- Wilkesmann, Uwe (2000): *Kollektives Lernen in Organisationen – am Beispiel von Projektgruppen*. In: Schmeisser, Wilhelm/Clermont, Alois/Krimphove, Dieter (Hrsg.): *Personalführung und Organisation*. München, S. 295-312.

- Wilkesmann, Uwe/Pierr, Rüdiger/Taubert, Rolf (2000): Konfliktarenen im Unternehmen – am Beispiel des Co-Managements. In: Schmeisser, Wilhelm/Clermont, Alois/Krimphove, Dieter (Hrsg.): Personalführung und Organisation. München, S. 715-730.
- Willke, Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart.
- Winterstein, Hans (1998): Mitarbeiterinformation. Mering, München.

Korrespondenzanschrift: PD Dr. Uwe Wilkesmann, Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Sozialwissenschaft GB 04/146, D-44780 Bochum
E-Mail: Uwe.Wilkesmann@ruhr-uni-bochum.de

