

Journal Arbeit

2. Jg./Nr. 2
Herbst 2002



A u f l a g e :
1 0 . 0 0 0

www.journal-arbeit.de

Es gehört zu den Charakteristika betrieblichen Wissens, dass es an Kontexte und Personen gebunden und vorläufig ist – es reflektiert den jeweiligen Stand des Irrtums. Wissen ist damit pragmatisch orientiert und normativ besetzt: Wer vom Wissen spricht, spricht immer auch vom wertorientierten Handeln. Ein Mehr an Wissen führt zudem nicht zwingend aus Problemen heraus, es kann ebenso in sie hinein führen!

Theo Wehner

Wissensmanagement

LIT

HERAUSFORDERUNG: WISSEN MANAGEN

Über neue Moden im Management und „schöne“ Begriffe. Fredmann Malik im Gespräch
Seite 4

Die Inszenierung des Wissens: Ordnungen im Umbruch. Von Nina Degele
Seite 6

Wissen ist Macht. Von Ingolf Rascher und Uwe Wilkesmann
Seite 8

NEUES WISSEN

Wohin steuert die Wissenschaft? Wissensproduktion in der Wissensgesellschaft. Von Jürgen Howaldt
Seite 12

Wissen in Kooperation: Sensibilisierung als Gestaltungsstrategie. Von Theo Wehner u.a.
Seite 14

Knowledge Management in der Praxis. Von Karin Ackermann
Seite 20

WETTBEWERBSFAKTOR WISSEN

Quo vadis Wissensmanagement? Von Olaf Katenkamp
Seite 18

Organisationsmode Wissensmanagement? Von Roland Nitsch
Seite 22

WissensarbeiterInnen - Eine neue Beschäftigten-Elite? Von Nadya Natour
Seite 24
Illusionen des Wissensmanagements Von Peter Faulstich
Seite 16

WISSEN IM TRANSFER

Neuer Fokus auf Wissen. Von Ursula Schneider
Seite 10

Jäger und Sammler des Wissens. Von Hedwig Rudolph
Seite 26

Wissenslandkarten für die Politik. Von Elisabeth Karlstetter
Seite 28

Die Präzision von Wissen: Über die Verlässlichkeit von Messungen. Von Walther Umstätter
Seite 31

EDITORIAL

Wissen contra Daten managen

Erfolgreiche Unternehmen schmücken sich gerne mit ihrem Know-how, weniger erfolgreiche streben danach. Kaum eine andere Managementmode hat derart um sich gegriffen wie das Wissensmanagement. Aber was genau ist Wissen? Wie und wer managt es? Denken, Lernen und Intuition galten bei den Kelten als drei zentrale Quellen des Wissens. Immanuel Kant war der Ansicht, vor der Vermittlung von Wissen sei es wichtig, Kindern die Erziehung zur Mündigkeit, d.h. beizubringen wie sie sich Wissen aneignen können.

Und heute? Die Flut der Informationen überschwemmt uns mit Datenmengen, die kaum noch wahrzunehmen, ganz zu schweigen zu unterscheiden sind. Der Begriff des Wissens explodiert. Ohne exakte Definition schwankt das Wissen wie Ebbe und Flut: Täglich ändert sich die Tiedezeit. Verwirrung breitet sich aus: ist Wissen in Datenbanken abrufbar? Kann Wissen im PC eingespeist werden oder existiert es nur in den Köpfen und im gegenseitigen Austausch der Menschen? Und wäre dann nicht das Managen von Wissen, von immateriellen Datenmengen verlorene Managermühe oder ist „das richtige Wissen am richtigen Ort für die richtige Person zur richtigen Stelle“ nicht immer schon das Bestreben des Managements gewesen?

Im Mittelpunkt des Schwerpunktheftes „Wissensmanagement“ finden Sie vier Aspekte: der Umbruch der Ordnung des Wissens, neue Anforderungen an die Formen des Wissens, Umgang mit Wissen in Unternehmen und der Transfer von Wissen.

Wissen steigt zur „Königsressource“ der Wirtschaft auf. Die alte Ordnung des Wissens – Lernen in der (Hoch-)Schule, Beruf und Karriere – ist vorbei: Das Domänenwissen verliert an Boden. Jetzt ist lebenslanges Lernen angesagt, Projektarbeit, soziale Kompetenz, Bearbeitung und Inszenierung von Informationen. Wissen ist das Scharnier, das „goldene Öl“, das alles in Bewegung hält. Wissenschaft und Unternehmen schwenken um: Wissen zeitnah erzeugen und anwenden, einen Schritt schneller sein als die Konkurrenz und verborgenes, im Unternehmen brach liegendes Wissen bergen und nutzbringend anwenden, lautet die Devise.

Neue Formen des Wissens müssen gefunden werden. Die Wissenschaft muss ihre Monopolstellung aufgeben. Unternehmen suchen nach neuartigen Kooperationen. Wissensaustausch, Motivation, Transfer sowie die Aneignung des Wissens rücken ins Interesse der Forschung. Die Herausforderung Wissen zu managen, setzt einen neuen Fokus auf Wissen voraus: der sozialen Prozess der Aneignung von Wissen.

In Österreich ist die „Betroffenheit“ durch die Organisationsmode Wissensmanagement gering, in der Schweiz dagegen die Zeit der traditionellen Informationsverwaltung vorbei. Nach der Phase der Euphorie bricht die Zeit der Bescheidenheit an. Und in deutschen Unternehmen blüht die Vielfalt der Systeme.

Hat das Wissensmanagement tatsächlich in die Chefetagen nicht nur junger Softwareschmieden, sondern auch etablierter Unternehmen Einzug gehalten? Die empirischen Befunde dazu sind nicht eindeutig. Erste praktische und stark technologisch geprägte Gehversuche liegen hinter uns. Durch den rasanten Aufstieg des Internets, die Entwicklung von Portalen und firmeneigenen Intranets in den letzten fünf Jahren haben viele ManagerInnen die neue Herausforderung mit IT-Projekten beantwortet.

Aber der Einsatz solcher Tools ist nicht nur ein Contentproblem: Die Tangenten vertikaler und horizontaler Austauschprozesse des Wissens sind differenzierter zu betrachten. Der „Dance of Change“ in wissensbasierten Organisationen verläuft selten geradlinig oder linear: Der Tanz muss noch geübt werden, denn die Partner treten sich mitunter auf die Füße.

Olaf Katenkamp

Thema der nächsten Ausgabe

Frühjahr 2003:

Arbeit und Beruf in Europa
Einsendeschluss für Manuskripte:
15. Januar 2003

Impressum

Herausgeber

- Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)
- Evinger Platz 17, D-44339 Dortmund
- Dr. Gerd Peter
- Verantwortlicher Redakteur:** Olaf Katenkamp
- Redaktion:** Elke Brinkmann-Pytlík, Gerd Busse, Ingrid Goertz, Olaf Katenkamp, Michael Niehaus, Martina Riezler, Detlef Ullenboom
- Layoutentwurf:** Ingrid Goertz

Auflage: 10.000

- Verlag:**
- LIT Verlag,
- Grevener Straße 179 - 48159 Münster
- Telefon: 0251 - 235091
- Telefax: 0251 - 231972
- Email: lit@lit-verlag.de
- http://www.lit-verlag.de

Anschrift der Redaktion:

- c/o Sozialforschungsstelle Dortmund,
- Evinger Platz 17
- 44339 Dortmund
- Telefon: 0231 / 8596 - 238 oder - 241
- Telefax: 0231 / 8596 - 100
- Email: goertz@sfs-dortmund.de
- Internet: www.journal-arbeit.de
- www.sfs-dortmund.de

Die Meinung einzelner Autoren gibt nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

Das *Journal Arbeit* erscheint halbjährlich. Über Institute, Redaktionen, Verbände etc. erfolgt eine kostenlose Verteilung. Gerne nimmt der LIT Verlag Sie in den Verteiler auf. Bitte geben Sie an, wie viele Exemplare Sie benötigen.

Versandkosten bei Einzelbezug: 6 Euro pro Jahr.

INHALT

EDITORIAL

WISSENSMANAGEMENT

Wissen in Nutzen wandeln - Unglaublich reichhaltige Verben versprechen heute, Wissen zu erzeugen. Die Anstrengungen richten sich darauf, nicht Wissen, sondern Menschen zu managen, die mit Wissen arbeiten. Fredmann Malik über Worthülsen im Wissensmanagement.

Seite 4

Wissen ist Macht. Ohne Wissen läuft häufig nichts mehr. Eine direkte Steuerung von Wissen ist aber selten möglich. Wo und warum Daten zurückgehalten werden.

Von Ingolf Rascher und Uwe Wilkesmann

Seite 6

Vom Management zum informierten Wissen.

Das Weltwissen verdoppelt sich alle fünf Jahre. Und die Ordnung des Wissens gerät in Turbulenzen. Wie sich die Fundamente der Organisation von Wissen verschieben

Von Nina Degele

Seite 8

Management als Steuerung des organisatorischen Wissens.

Als Gegenschablone zur industriellen Arbeit ist Wissensarbeit in vernetzten Organisationen ein Idealmodell – empirische Befunde sind bislang noch Mangelware.

Von Ursula Schneider

Seite 10

Neue Formen des Wissenstransfers und der Wissensproduktion.

Die eingespielte akademische Wissensproduktion verliert allmählich ihre Funktionsfähigkeit. Der Bedarf an Wissen steigt jedoch – durch wen und wie wird er gedeckt?

Von Jürgen Howaldt

Seite 12

Vom Wissensmanagement zur Analyse und Gestaltung wissensorientierter Kooperation.

Die Prozesse der Erzeugung des Wissens auf allen betrieblichen Ebenen rücken ins Lampenlicht. Die Sensibilisierung für die Kooperation ist ein zentraler Gestaltungsfaktor.

Von Christoph Clases, Michael Dick und Theo Wehner

Seite 14

Illusionen des Wissensmanagements. Die Instrumente des Wissensmanagements sind oft kontextblind. Wissensaneignung ist mehr als ein schlichter Informationsverarbeitungsprozess. Es geht nicht nur um die Speicherung beliebiger Kenntnisse, sondern um die systemische Kombination individueller Wissensbestände.

Von Peter Faulstich

Seite 16

WISSEN IN NUTZEN WANDELN

Nur Menschen haben Wissen und nicht Computer oder Bücher. Menschen können ihre Wissensbestände selbstverständlich verändern. Wissensmanagement ist semantisch ähnlich wenig zu nutzen wie wenn ich zu dem, was Beethoven gemacht hat, Soundmanagement sagen würde. Worauf die Anstrengung gelenkt werden sollten, ist nicht Wissen zu managen, sondern die Menschen zu managen, die mit Wissen arbeiten müssen. Ralf Kopp im Interview mit Fredmann Malik

Seite 4



Fredmann Malik

WISSENSARBEITERINNEN - EINE NEUE BESCHÄFTIGTENELITE?

WissensarbeiterInnen werden oft als neue Beschäftigtenelite bezeichnet. Ihre Tätigkeit wird als besonders erfüllend beschrieben: Anspruchsvoll, abwechslungsreich und mit geringem Routineanteil sind sie in hohem Maße autonom in der Gestaltung ihrer Tätigkeit. Andererseits häufen sich Klagen über den Stress und die Arbeitsintensität. Die besonderen Arbeitsbedingungen und die Praktiken der Personalpolitik in wissensorientierten Unternehmen sind bisher wenig erforscht.

Seite 26

KNOWLEDGEN MANAGEMENT IN DER PRAXIS

Eine klare Abgrenzung von Informationen und Wissen wird im unternehmerischen Alltag nicht vollzogen. Unter dem Etikett „Wissensmanagement“ werden oft Informationsverwaltungsprojekte abgewickelt. Nach den euphorischen Jahren bricht eine Zeit der Bescheidenheit in der Schweiz an. Riesenprojekte und Heiserwartungen gehören der Vergangenheit an. Die Erkenntnis setzt sich langsam durch, dass Wissensmanagement kein „deus ex machina“ ist.

Seite 22

WISSEN IM UNTERNEHMEN

Gute Informationen sind kein Zufallsprodukt. Wissensmanagementsysteme auf dem Prüfstand: In Betrieben und Unternehmen blüht die Vielfalt von Systemen. Worauf PraktikerInnen Wert legen.

Von Olaf Katenkamp

Seite 18

Knowledge Management in der Praxis.

Wissensmanagement in der Schweiz. Die Umsetzung von Konzepten in die betriebliche Realität bleibt mit Schwierigkeiten verbunden.

Von Karin Ackermann

Seite 20

Organisationsmode Wissensmanagement.

Ist Wissen ein neuer Produktionsfaktor in Österreich? Über die „Betroffenheit“ im Nachbarstaat

Von Roland Nitsch

Seite 22

WissensarbeiterInnen – eine neue Beschäftigtenelite?

Hohe Verfügbarkeit und „Arbeiten ohne Ende“ als Grundübel der Wissensarbeit – Belastungen in der Arbeit von wissensorientierten Unternehmen. Von Nadya Natour

Seite 24

WISSEN UND TRANSFER

Unternehmensberater: Die Jäger und Sammler der Wissensgesellschaft?

Beratungsfirmen verkaufen bevorzugt Wissensmanagement. Aber welche Incentive-Strukturen bieten sie ihren High Potentials.

Von Hedwig Rudolph

Seite 26

Wissenslandkarten – Wegweiser zu Elementarinformationen.

Wissen soll für die Politik so aufbereitet werden, dass es schnell zugänglich, übersichtlich und prägnant und trotzdem sachlich korrekt ist. Von Elisabeth Karltetter

Seite 28

Wissensmessbar managen.

Informationen mit erhöhter Qualität sind nicht über den Markt zu prüfen. Die Verlässlichkeit, Präzision und der Gehalt bestimmen sich anders.

Von Walther Umstätter

Seite 31

SERVICE

Die Stunde der Wahrheit

Seite 34

Organisationen des Wissens

Seite 35

Was Betriebsräte wissen müssen

Seite 36

Projekt FUTURA

Seite 37

Wissensmanagement im www

Seite 38

WISSENSMANAGEMENT

Interview mit Fredmann Malik

Wissen in Nutzen wandeln

Von Ralf Kopp

Das Management Zentrum St. Gallen (MZSG) ist bekannt für die wissenschaftliche Grundlage seiner Ansätze. Ist dies typisch für Beratungsunternehmen?

Die Wurzeln des MZSG liegen in der Managementausbildung und im Wissenstransfer vom universitären Feld in die unmittelbare Managementpraxis. Die Zwecksetzung, mit der im Jahr 1973 das Management Zentrum gegründet wurde, war der direkte Brückenschlag der akademischen Welt in die Wirtschaftspraxis. Das war damals nach meinem Kenntnisstand ein Unikat in der deutschsprachigen Welt.

Welche Bedeutung hat das Thema „Wissensmanagement“ für das MZSG?

In dem Managerberuf brauchen wir natürlich Wissen. Ich meine, die beste Definition von Management ist wohl die: „Management ist die Transformation von Wissen in Nutzen.“ Der Mann, der diesen Gedanken möglicherweise als Erster gedacht und publiziert hat, dürfte Peter Drucker gewesen sein. Das Grundkonzept finden wir viel früher bei ihm, und dann sind es natürlich etliche Namen, dazu gehören Gottfried Haberland, Fritz Machlup, die die Ressource Wissen als ökonomischen Wohlstandsfaktor schon in den 50er Jahren erkannt haben. Diese Dinge sind keineswegs so wahnsinnig neu. Allerdings hat die gesellschaftliche Abhängigkeit von dieser Ressource enorm zugenommen. Dass heißt, Wissen kann mit guten Gründen als eine der wichtigsten, und ich denke als die wichtigste Ressource einer Gesellschaft bezeichnet werden. Nun ist das aber eben nur eine Ressource, genauso wie Erdöl nur eine Ressource ist. Und die Frage ist, was machen wir damit? Wie machen wir Wissen produktiv?

Könnten Sie das näher erläutern?

Wir sprechen mit Recht von einer

Wissensgesellschaft. Wir sprechen mit Recht von Wissensorganisationen, also von Organisationen, die nicht mehr von den klassischen ökonomischen Produktionsfaktoren Boden, Kapital und Rohstoffe, sondern eigentlich nur noch von Wissen abhängig und geprägt sind. Natürlich brauchen sie schon ein bisschen Boden und Kapital, Rohstoffe, das ist klar. Aber der Anteil jener Leute, die ausschließlich mit Wissen und nicht mehr mit ihren Muskeln arbeiten, nimmt kontinuierlich zu. Insofern bin ich bereit, von einer Wissensgesellschaft, einer Wissensökonomie und



Prof. Fredmann Malik
Leiter des Management Zentrums St. Gallen

Wissensorganisation zu sprechen. Wo ich nicht bereit bin mitzugehen, das ist der Begriff „Wissensmanagement“.

Was spricht gegen diesen Begriff?

Ich vertrete die Auffassung, dass man Wissen nicht managen kann. Es sei denn, wir strapazieren das Wort „Wissen“ so, dass es bedeutungslos wird und wir strapazieren gleichzeitig das Wort „Management“ so, dass es bedeutungslos wird. Es gibt keine vernünftige Bedeutung von Wissen und von Management, in der wir diese beiden Dinge zusammenbringen können. Wenn wir schauen, was tatsächlich passiert, wenn jemand von Wissensmanagement spricht, dann meint er häufig das computergestützte Management von Dokumenten. Das heißt, wir managen Files mit Computern. Wir managen Documents. Wir können natürlich auch arbeitsteilig Texte erstellen. Wenn ich Ihnen eine Mail schicke und Sie antworten mir und ich antworte Ihnen wieder, na ja gut, dann ist hoffentlich jeder von uns am Ende klüger und wir können möglicherweise ein Gemeinschaftswerk vorlegen. Aber das hat mit dem Bearbeiten von Dokumenten zu tun. Wissen ist etwas, was nicht in einem Computer existieren kann, sondern was in einem Gehirn existiert.

Welcher Begriff von Wissen liegt dem zu Grunde?

Sehen Sie, das, was ich mit Fug und Recht „Wissen“ nennen kann, ist das, was zwischen meinen beiden Ohren stattfindet. Ich kenne die Überlegung von Popper, nach der der Inhalt von Büchern Wissen ist. Da stimme ich mit Popper nicht überein, weil es jemanden braucht, der das Buch liest, der das Gelesene in seinen Kontext einfügen kann, sonst funktioniert das nicht. Menschen haben Wissen und nicht Computer oder Bücher. Menschen können ihre Wissensbestände selbstverständlich verändern. Dazu sagen wir aber bis heute nicht Management, sondern wir sagen dazu lernen, lehren, forschen, entdecken, erfinden, nachdenken, vordenken, sinnen, überlegen. All diese unglaublich reichhaltigen Verben, um zu bezeichnen und differenzieren wie Wissensbestände verändert werden. Und

WISSENSMANAGEMENT

das alles kollabiert nun in einem entsetzlich nichts sagendem Begriff – nämlich Management. Da kann ich nur sagen, was soll ich mit diesen Begriffen anfangen. Und dann kommen EDV-Fritzen von irgendwelchen IT-Heinis, die hören plötzlich Wissen und die hören plötzlich Management und haben plötzlich einen Computer zur Verfügung oder Internet und glauben nun, dass durch das Herumschieben von irgendwelchen Files Wissen gemanagt werden könnte. Ich vertrete die Auffassung, dass sich Wissen nicht managen lässt. Wissensmanagement scheint mir semantisch ähnlich wenig zu nutzen wie wenn ich zu dem, was Beethoven gemacht hat, „Soundmanagement“ sagen würde. Worauf wir die Anstrengung lenken sollten, ist nicht Wissen zu managen, sondern die Menschen zu managen, die mit Wissen arbeiten müssen. Den Kopfarbeiter und die Wissensarbeit können wir managen. Dort ist das Wort richtig angewandt. So wie wir die manuelle Arbeit und den manuellen Arbeiter gelehrt haben, besser zu managen, so müssen wir das jetzt übertragen auf die neue, am stärksten wachsende soziale Gruppe, eben jene Menschen, die mit ihrem Kopf arbeiten. Aber wir managen damit nicht das Wissen. Management ist die Transformation von Ressourcen in Nutzen, und weil die immer wichtiger werdende Ressource Wissen ist, bin ich bereit zu sagen, Management ist die Transformation von Wissen in Nutzen, aber dies ist keine Definition von Wissensmanagement.

Wie kann man erkennen, dass Wissen potenziellen Nutzen birgt? Es gibt ja möglicherweise auch Wissen als Müll.

Sie haben vollkommen Recht. Letztlich kann nur der Markt darüber entscheiden, das heißt, ich brauche jemanden, der bereit ist, dafür zu zah-

len. Das ist für mich nicht das ultimative Kriterium, aber es ist zumindest ein praktisches. Und jetzt stellt sich die Frage, wer ist bereit, für mein Wissen zu bezahlen? Es gibt viele Disziplinen im akademischen Feld, wo niemand bereit wäre, dafür zu bezahlen. Ich möchte Wissen also nicht ausschließlich ökonomisieren, das wäre mir zu wenig.

Speichern Sie auch Ihre Erfahrungen in der Beratung z. B. in „lessons learned“?

Consulting erfahrungen speichern wir nicht in dieser Form. Es gibt keine „Best Practice-Formblätter“. Es wird immer wieder diskutiert, ob wir es so machen sollen. Aber ich kann dem nicht so wahnsinnig viel abgewinnen, weil in solchen Formblättern viel Unfug hineingeschrieben wird und der Kontext verloren geht. Es gibt aber Erfahrungsgruppen, wo wir das austauschen. Zum Beispiel in den zweimal im Jahr jeweils einwöchig stattfindenden weiterführenden Ausbildungen für alle Mitarbeiter, in denen ‚lessons learned‘ eine große Rolle spielen und wo der Kontext mittransportiert werden kann.

Neben der Aus- und Weiterbildung findet Erfahrungsaustausch und -aufbau „en passant“ in der gemeinsamen Arbeit in Projekten statt. Projekte, angefangen von den ersten Ahnungen, wo beim Klienten ein Problem vorliegen könnte, über die nötigen klärenden Gespräche, den Voranalysen bis es zu einer Offerte und der Abwicklung, bedeuten Wissensentwicklung, „on the job, on the problem, in vivo learning“. Es ist ein Prozess, der vielleicht strukturell vergleichbar ist mit dem Bau eines gotischen Doms. Da hat der Lehrling seinem Meister zugeschaut. Und darum bin ich der Auffassung, dass Beratungsfirmen, die zu stark wachsen, ausweglos ihren eigenen Kollaps vorprogrammieren. Das heißt, je größer sie werden,

desto schwieriger wird es, das Wissen – und das heißt natürlich auch vor allem die Erfahrung – überhaupt weiterzugeben. Umso mehr Leute haben zwangsläufig ein sehr oberflächlich gewonnenes Wissen. Es reduziert sich dann auf Worthülsen. Die Leute beherrschen das „Gebrabbel“, sie lernen das Vokabular. Sehen Sie, diese powergepointeten Geschichten, auf denen ja nicht einmal mehr ganze Sätze stehen, es ist ein Stammel- und Stotterdeutsch entstanden, das nur noch aus Stichwörtern besteht, Worthülsen wie Corporate-Governments, Motivation, Shareholder-Value, Wissensmanagement etc. Jeder lernt zunächst diesen Jargon und blufft natürlich dabei in unsäglicher Weise. *Vielen Dank für das Interview.*

Das vorliegende Statement ist ein Interviewauszug und entstand im Rahmen des durch das Bundesministerium für Forschung und Bildung, Finanzen finanzierten Projektes „cross company knowledge management“ (crosscomp). Das Interview zielt auf die Erforschung und Erprobung neuer Konzepte und Methoden der Wissensgenerierung in organisationsübergreifenden Kooperationsnetzwerken entlang der „Wertschöpfungskette Wissen“. (www.crosscomp.de)

Ralf Kopp ist Koordinator des Bereiches Organisations- und Personalentwicklung in der Netzwerkökonomie am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)



Vera Bücker; Bernhard Nadorf; Markus Potthoff (Hrsg. im Auftrag des Bistums Essen)
Nikolaus Groß. Arbeiterführer – Widerstandskämpfer – Glaubenszeuge
Wie sollen wir vor Gott und unserem Volk bestehen? Der politische und soziale Katholizismus im Ruhrgebiet 1927 bis 1949
Das Arbeitsbuch für Schule und Bildungsarbeit behandelt auf der Folie der Biographie von Nikolaus Groß (1898 – 1945), des von den Nazis hingerichteten Chefredakteurs der Verbandszeitung der westdeutschen K.A.B., die Stellung des sozialen und politischen Katholizismus zum Nationalsozialismus. In einem umfangreichen Quellenteil werden u. a. die Konflikte zwischen Kirche und NS-Staat auf regionaler Ebene und der Widerstand des Kölner Kreises dokumentiert. Im abschließenden Teil wird im Sinne eines generationsübergreifenden Dialogs anhand der Themen „Menschenrechte“, „Schutz des menschlichen Lebens“ und „Erinnerung und Versöhnung“ zu einer Selbstverständigung über die Geschichte aufgerufen.
Arbeitsbücher für Schule und Bildungsarbeit Bd. 1, 2. Aufl., 384 S., 39,80 DM, 20,90 EUR, br., ISBN 3-8258-5680-1

Gesamtübersicht: www.lit-verlag.de Gesamtverzeichnis und Fachkataloge senden wir Ihnen gerne zu. Preise: unverb. Preisempf.

LIT Verlag Münster – Hamburg – Berlin – London

Grevener Straße 179 D-48159 Münster Tel. 0251-23 50 91 Fax 0251-23 19 72 E-Mail: lit@lit-verlag.de

WISSENSMANAGEMENT

Wissen ist Macht - und die Macht kommt nicht aus den Computern!

Von Ingolf Rascher und Uwe Wilkesmann

Wissen ist eine relevante Ressource im modernen Produktionsprozess geworden. Ohne sie läuft häufig nichts mehr. Unter dem Begriff „Wissensmanagement“ werden in der letzten Zeit Managementmodelle diskutiert, die diese Ressource zu steuern versuchen. Eine direkte Steuerung von Wissen ist aber nicht möglich, denn einzelne MitarbeiterInnen kontrollieren diese Ressource selbst. In karriererelevanten Situationen möchte jede/r Einzelne diese Ressource Gewinn bringend für sich einsetzen. Dies ist ein Grund dafür, dass MitarbeiterInnen nicht unbedingt bereit sind, Informationen weiterzugeben, damit ihre KollegInnen neues Wissen generieren können. Was ist, wenn diese dann Karriere machen, man selbst aber nicht? Wissen ist keine Ressource, wie häufig in der Literatur unterstellt wird, die sich unendlich teilen lässt.

Datenbanken unter die Lupe genommen

In dem von der Hans-Böckler Stiftung geförderten Projekt „Betriebsräte und Wissensmanagement – Probleme bei der Einführung von Wissensdatenbanken in Intranets“ (www.ruhr-uni-bochum.de/km) wird ein Teilaspekt des Wissensmanagements, der Einsatz von Datenbanken, näher unter die Lupe genommen. Im Projekt ging es um Fragen nach Strategien, die Betriebsräten bei der Einführung von Datenbanken zur Verfügung stehen. Welche Anreize und Strukturen sind notwendig, damit MitarbeiterInnen sich an der Generierung, Verteilung und Speicherung von neuem Wissen beteiligen? Da in Datenbanken lediglich Daten oder Informationen abgespeichert werden, müssen die betroffenen Personen motiviert sein, diese Daten im Interaktionsprozess zu Wissen verarbeiten. Wenn Wissen aber Macht ist, werden sie unter bestimmten Bedingungen nicht dazu bereit sein.

Unternehmensberatung mit einer länderübergreifender Datenbank
Eine Unternehmensberatung suchte

nach einem Weg, ihre Informationen allen MitarbeiterInnen zur Verfügung zu stellen. Der Firmengründer startete ein Projekt, als Ergebnis entstand eine komplexe Datenbank. Für die MitarbeiterInnen in Deutschland war es problematisch, ihre Daten in die von MitarbeiterInnen aus anderen Ländern vorgegebene Struktur einzuordnen. Einen deutschen Berater interessieren z. B. spezielle Beratungsprobleme eines texanischen Unternehmens wenig. Deutsche MitarbeiterInnen suchen übertragbare Konzepte aus ähnlich gelagerten ökonomischen und rechtlichen Kontexten, um sie nur mit geringen Veränderungen auf ihre Unternehmen anzuwenden. Hier zeigt sich, dass trotz des Einsatzes einer preisgekrönte Datenbank (ausgereizter Technik) diese nicht genutzt wurde, da sie nicht den Rezeptionsgewohnheiten der NutzerInnen entsprach. Die reine Ansammlung von Daten hilft einem User nicht unbedingt weiter. Er muss Daten zielgerichtet auf den Verwendungszweck hin finden, die ihm auch weiterhelfen. Hierzu gehört ein entsprechendes Contentmanagement, denn die Verpflichtung der Mitarbeiter zum Einpflegen der Daten erfüllten diese nur unzureichend. Eingestellt wurden oft unvollständige Texte oder unkommentierte Präsentationen. Mit dieser Strategie kamen die Mitarbeiter der Forderung nach etwas in die Datenbank einzustellen, ihr Wissen gaben Sie aber nicht ab. Es entstand ein Datenfriedhof.

Zurückhaltung von Wissen

Jedoch tritt das Problem der Wissenszurückhaltung nicht bei allen Datenbanktypen auf. Folgende Typen sind zu differenzieren:

1. Technische Datenbank

Hier werden für den Produktionsablauf wichtige Daten eingegeben, ohne deren Hilfe die eigentliche Tätigkeit nicht (oder nicht vollständig) ausgeführt werden kann. Das geschilderte Problem der Datenzurückhaltung tritt in abgemilderter Form auf,



Ingolf Rascher, Uwe Wilkesmann

da die Datenpflege in die Arbeitsroutine integriert und für weitere Arbeitsschritte notwendig ist.

2. Dienstleistungsdatenbank

In dieser Datenbank werden Daten *freiwillig* zu vordefinierten Themen abgelegt. Zu bestimmten Themen können Fragen gestellt werden, die KollegInnen innerhalb kürzester Zeit beantworten. Wenn z. B. ein Außendienstmitarbeiter einen Auftrag beim Kunden bespricht und nicht weiß, ob die geforderten Spezifikationen entwickelbar sind, kann er eine dringende Frage ins Netz stellen, die möglicherweise von ExpertInnen weltweit beantwortet wird. Bei diesem Typ spielt Datenzurückhaltung eine große Rolle.

3. Prozessdatenbank

In diesem häufig in Forschung und Entwicklung verwendeten Datenbanktyp werden nach einem vorgegebenen Ablaufschema Dokumente über den Fortschritt eines Projektes eingegeben. Die Dateneingabe ist dabei *nicht freiwillig*, sondern dient zur Arbeitsstrukturierung und zum Controlling. Das Problem der Wissenszurückhaltung tritt in der Regel nicht auf. Andere Akteure, die nicht an dem Projekt beteiligt sind, haben nicht oder nur selten Zugriff auf die Datenbank. Eine gegenseitige Kontrolle ist auf Grund der Gruppengröße möglich. Allerdings können Probleme im Contentmanagement auftreten, da nur der Akt der Dateneingabe überwacht wird und nicht die Qualität der Daten.

4. Metadatenbank/Suchmaschine

Dieser Typ dient der Verknüpfung vorhandener Datenbanken. Das beschriebene Problem der subjektiven Datenzurückhaltung tritt damit nicht auf.

5. Yellow Pages/Skill-Datenbank

Bei dieser Kategorie handelt es sich um eine Sonderform des zweiten Datenbanktyps, in dem „nur“ personen-

WISSENSMANAGEMENT

gebundene Daten gespeichert werden. Auf Grund der Brisanz dieses Typs aus Sicht der ArbeitnehmerInnen wird er hier als eigene Kategorie erwähnt. Wenn die Daten von der Personalabteilung zentral verwaltet werden, existiert zwar nicht das Dilemma der Dateneingabe, aber es existieren rechtliche Probleme der Nutzung, da es sich um personenbezogene Daten handelt (Skill-Profile), die auf ihre spätere Verwendung hin gespeichert werden.

6. Knowledge-Base-Datenbank

Fest angestellte RedakteurInnen geben Daten zu einem bestimmten Sachgebiet ein oder externes, eingekauftes Wissen wird dort abgelegt. Da hier eine klare Aufgaben- und Anreizstruktur vorliegt, existiert das Problem der Datenzurückhaltung nicht. In der Praxis überwiegt eher ein finanzielles Ressourcenproblem, vor allem wo die Kosten der beauftragten Abteilung veranschlagt werden.

Überwindung der Datenzurückhaltung

Zwei Punkte zur Überwindung des Problems der Datenzurückhaltung haben sich als zentral erwiesen: Zunächst muss den späteren Usern an der Entwicklung und Implementation der Datenbank ein möglichst weiter Handlungsspielraum gewährt werden. Wenn Akteure Zeit und Beteiligungschancen haben (z. B. über eine Projektorganisation), nehmen sie den Prozess als fair wahr und sehen die Datenbank als ihr Instrument an, das sie später optimal nutzen können. Nur so entsteht eine Wissensgemeinschaft, in der User Informationen bereitwillig weitergeben und gemeinsam neues Wissen entwickeln.

Zweitens müssen die User moti-



Reine Datensammlung hilft einem User nicht weiter

viert sein, Wissen zu teilen und neues Wissen zu entwickeln. Dieses Engagement der MitarbeiterInnen lässt sich nur durch intrinsische Motivation und zwei externe Anreize erzielen:

1. Sozialer Status: „Ich gebe Daten ein, weil ich im Unternehmen als ExpertIn zum Thema anerkannt werde möchte.“
2. Der erfahrene Nutzen: „Kann ich selbst die Datenbank für meine Arbeit benutzen, dann bin ich eher bereit, dort etwas hineinzustellen.“

Andere Anreize wie Geld, Geschenke etc. funktionieren höchstens in der Anfangsphase der Implementation einer Datenbank, wenn noch viele Dokumente eingestellt werden müssen. Die normale Benutzung einer Datenbank lässt sich so auf keinen Fall motivieren.

Input und Output

Bei der Benutzung einer Datenbank sind die Input- und die Output-Dimension zu unterscheiden. Zum einen müssen die MitarbeiterInnen (User-) Daten einpflegen, anderer-seits sollen AnwenderInnen Informationen aus dem System herausnehmen und in

ihrem Kontext zu Wissen verarbeiten (z. B. für ein Projekt). Aus Sicht der Motivationsforschung ist bereits die erste Phase entscheidend für das Engagement der MitarbeiterInnen. Bei einem entsprechend großen Handlungsspielraum und individueller Disposition werden sie Daten in das System eingeben. Eine dann zu erwartende intrinsische Motivation erklärt, mit welcher Intensität sie es tun. Die Entscheidung resultiert aus dem Wollen, Können und sozialen Dürfen. Wir haben es mit einem Wechselspiel zwischen situativen und personalen Faktoren zu tun. Die Dateneingabe wird durch organisationskulturelle und -strukturelle Aspekte, die Outputseite hauptsächlich durch individuelle Faktoren unterstützt.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erzeugen Wissen

Mit dem organisationskulturellen Faktor ist eine Wissenskultur gemeint, die auf gegenseitigem Vertrauen beruht. Sie ist dann gegeben, wenn MitarbeiterInnen „Wissensmanagement“ (hier der Gebrauch der Datenbanken) als Win-win-Situation wahrnehmen – alle Beteiligten haben einen Nutzen davon. Empfohlen wird, Maßnahmen zur Förderung von intrinsischer Motivation zu ergreifen. Eine vollkommene Steuerung der Prozesse (vom Planen bis zur Kontrollieren) ist unrealistisch und sollte vom Management aufgegeben werden. Notwendig ist die Unterstützung einer Vertrauenskultur und genügend Freiraum für die MitarbeiterInnen, denn sie erzeugen neues Wissen – nicht die Computer!

Ingolf Rascher (www.ingolf-rascher.de) und PD Dr. Uwe Wilkesmann (www.uwe-wilkesmann.de) lehren und forschen an der Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Sozialwissenschaft. Uwe Wilkesmann ist zurzeit an der Universität Hamburg, Institut für Soziologie, IS Wirtschafts- und Organisationssoziologie

SOZIALFORSCHUNG, ARBEITS- UND SOZIALPOLITIK

Gerd Vonderach
Arbeitsnachweibewegung und erste Arbeitsmarktstatistik
Der Beginn der landesweiten Koordinierung der Arbeitsvermittlung und die Anfänge der Arbeitsmarktberichterstattung in Deutschland vor hundert Jahren
Sozialforschung, Arbeits- und Sozialpolitik Bd. 4, 1997, 128 S., 28,80 DM, 14,90 EUR, br., ISBN 3-8258-2892-1

Achim Hahn
Wohnen als Erfahrung
Reflexionen und empirisch-soziologische Untersuchungen zur Pragmatik des Wohnens
Sozialforschung, Arbeits- und Sozialpolitik Bd. 5, 1997, 192 S., 29,80 DM, 15,90 EUR, br., ISBN 3-8258-3386-0

Michael Steinbusch
Die Schneegrenze
Wohnen zwischen Stadt und Land
Sozialforschung, Arbeits- und Sozialpolitik Bd. 6, Herbst 2001, 152 S., 17,90 DM, br., ISBN 3-8258-5433-7

Gerd Vonderach
Landbewohner im Blick der Sozialforschung
Bemerkenswerte empirische Studien in der Geschichte der deutschen Land- und Agrarsoziologie
Sozialforschung, Arbeits- und Sozialpolitik Bd. 7, 2001, 128 S., 39,80 DM, 20,90 EUR, br., ISBN 3-8258-5557-0

Gesamübersicht: www.lit-verlag.de

Gesamverzeichnis und Fachkataloge senden wir Ihnen gerne zu.

Preis: unverb. Preisempf.

LIT Verlag Münster – Hamburg – Berlin – London
Grevenener Straße 179 D-48159 Münster Tel. 0251-23 50 91 Fax 0251-23 19 72 E-Mail: lit@lit-verlag.de

WISSENSMANAGEMENT

Der Abschied vom Domänenwissen

Vom Management zum informierten Wissen

Von Nina Degele

„Vergessen Sie alles, was Sie übers Internet sowieso nicht wissen.“ Mit diesen Worten warb jüngst ein bekannter Internet-Anbieter mit kinderleichten Zugängen – diese erfordern weder ein spezialisiertes technisches Know-how noch Insiderwissen! Besonders interessant: Der Online-Provider wirbt nicht mit Wissen, sondern mit Nicht-Wissen. Denn, „was Sie sowieso nicht wissen“ bezeichnet klar das Gebiet des Nicht-Wissens, und das ist hier das in seiner Irrelevanz schon wieder relevant gewordene Wissen.

Was hier geschieht, ist eine Umwertung von Wissen: Nicht-Wissen ist eine Qualität des privaten und professionellen Alltags, die es zu schützen und zu pflegen gilt. Nicht-Wissen ist ein Wert. Auch eine online-skeptische Generation soll sich nicht mit zusätzlichem Wissen belasten müssen. Weil das Internet den Zugang zur Information und das Handling von Kommunikation auf eine dramatische Weise beschleunigt und vervielfältigt, bleibt für Informationsbeschaffung und -austausch kaum noch Zeit. Das Vorspiel wird das Eigentliche. Was macht die Relevanz und Bedeutung von Wissen und Nicht-Wissen aus?

Umgang mit Wissen

Wissen entsteht durch Überraschungen und Enttäuschungen, die dazu Anlass geben, die Reaktionen auf solche Irritationen zu fixieren und entwicklungsfähig zu halten. Dabei ist nicht entscheidend, was wir wissen, sondern wie wir wissen und mit Wissen umgehen: Wissen lässt sich nicht auf kognitive Bestände reduzieren, sondern ist (sozialer) Prozess. Anders formuliert: Wissen ist (in) Bewegung, und Wissen verändert sich: Während die Inhalte des Gewussten kurzlebiger werden und an Bedeutung verlieren, avancieren die Umgangsweisen mit Wissen zur entscheidenden Kompetenz. Dabei spielt die Verbreitung von Computern eine bedeutende Rolle, und zwar unter Bedingungen härter werdender Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt (Stichwort: Globalisie-

rung), sinkender Halbwertszeit von Wissen (Die Qualifikation von Software-Entwicklern ist z. B. nach drei Jahren gerade noch die Hälfte wert.) und weiter steigender Menge zu verarbeitender Informationen (Verdoppelung des Weltwissens alle fünf Jahre).

Ordnung des Wissens

Die zentrale Bedeutung von Wissen liegt darin, dass man Wissen nicht nur wissen, sondern auch auf Wissen anwenden und sozial wirksam machen kann. Hier kann man Wissen erster und zweiter Ordnung unterscheiden. *Wissen erster Ordnung* umfasst vor allem Wissensstrukturen als inhaltliche Bestände. Beispiele sind das Fachwissen von WissenschaftlerInnen oder EinbruchspezialistInnen. *Wissen zweiter Ordnung* setzt sich hauptsächlich aus Wissensprozessen in Form von Meta- und Medienkompetenzen zusammen. *Metakompetenz* steht für Wissen über Wissen, also theoretisches und technisch angereichertes Verfahrenswissen zuzüglich sozialer Kompetenzen. Dahinter verbirgt sich die Frage, welches Wissen es sich in welcher Situation zu beschaffen oder zu aktualisieren lohnt. *Medienkompetenz* ist vor allem technisches Bedienungs-wissen. Gemeinsam bilden beide Wissensarten oder Komponenten das *Wissen zweiter Ordnung*. Konnte man im „Prä-Computerzeitalter“ Metawissen (als Wissenswissen) und Medienkompetenz deutlich unterscheiden, fließen sie unter fortschreitender Computerisierung zunehmend ineinander.

Aber nicht nur die Komposition von Wissen ändert sich. Wichtiger: Die Bedeutung von *Wissen erster Ordnung* nimmt zu Gunsten von *Wissen zweiter Ordnung* ab. Indikatoren dafür gibt es zuhauf: Glaubt man Ökonomen, ist Wissen zu 75 Prozent für den Wertzuwachs bei der Transformation von rohem Material zum marktfähigen Produkt verantwortlich. Beim Halbleiterchip gehen weniger als drei Prozent des Preises an Rohstoffe und Energie, fünf Prozent

an Herstellungsanlagen und sechs Prozent an Arbeitskräfte, welche die Routinetätigkeit erledigen. Mehr als 85 Prozent werden für Entwicklung und Patente ausgegeben. Diesen Strukturwandel der Wertschöpfung bezeichnet man volkswirtschaftlich als „Gesetz vom steigenden Markterschließungsaufwand“: Weil sich die Lebenszeit von Produkten ständig verkürzt, ist der Aufwand zur Erschließung neuer Beschäftigungspotenziale höher als jener, der notwendig war, um alte Beschäftigungspotenziale zugänglich zu machen. Musste früher ein Großteil des Arbeitseinsatzes in die *Anwendung* von Arbeitsmitteln gesteckt werden, absorbiert heute die *Bereitstellung* der Arbeitsmittel den Löwenanteil – mit wachsendem Einsatz von Wissen.

Informiertes Wissen

Der hinter solchen Phänomenen stehende Prozess heißt *Informierung von Wissen*. Informieren als „in eine Form bringen“ umfasst sowohl den Prozess des Formgebens wie auch das Ergebnis der Formgebung. Die These des *informierten Wissens* behauptet, dass der Einsatz von Computern Wissen in eine neue, nämlich inhaltsarme und dafür verarbeitungs- und inszenierungsfreundliche Form bringt: *Wissen zweiter Ordnung* wird wichtiger als inhaltliches Domänenwissen, also Wissen darüber, wie inhaltspezifisches Fachwissen zu organisieren und in Aktion zu bringen ist. Inhaltliches Wissen verliert an Bedeutung, denn es veraltet zu schnell und es wird zu viel. Die Kommunikation über und die Inszenierung von Wissen (jenseits von richtig und falsch) wird wichtiger als das Wissen selbst.

Headcrash als Wunsch?

So ist beispielsweise in der Unternehmensberatung nicht die fehlende Information das Problem, sondern Inhalte erinnern, und was verloren ist, wird nicht so wichtig gewesen sein. Wichtiger als die Inhalte ist die Anbindung an die Unternehmenskommunikation. Denn „mein Tagesablauf, der



Nina Degele

WISSENSMANAGEMENT



Wissen muss inszeniert werden, sonst wird es nicht wirksam

hängt ganz essenziell daran, dass das Netz da ist und funktioniert“ (Unternehmensberater). Fragt man nach den Kosten eines kaputten Computers, dann steht der erhöhte Kommunikationsaufwand, den man treiben muss, inzwischen deutlich im Vordergrund gegenüber den verlustig gegangenen Inhalten. Die Kommunikationsform der BeraterInnen demonstriert somit den *Vorrang von Wissen zweiter gegenüber Wissen erster Ordnung*. Für sie fallen „kommunikative Katastro-

phen“ stärker ins Gewicht als „inhaltliche“. Die Verwundbarkeit auf Grund mangelhaft funktionierender Datenverarbeitung ist viel größer. Denn Informationen „veralten so rasend schnell, dass in der Zeit, wo man sie bearbeitet, die schon gar nicht mehr aktuell sind. Das heißt, das Problem löst sich von selber“, bekräftigt ein Unternehmensberater. Hier findet ein Umbau von Wissen statt: Die Schnellebigkeit und Informationsflut erzwingt ein radikales Kommunikationsverhalten. Die Mails werden unsichtbar gemacht, indem man auf einer niedrigen Ebene der Festplatte ablegt und irgendwann löscht. Medienkompetente Metakompetenz findet damit Anwendung gegen Inhalte und den drohenden Overkill.

Die Inszenierung von Wissen

Die gegenwärtige Konjunktur von Wissensmanagement macht damit deutlich, dass der Prototyp des Umgangs mit informiertem Wissen nicht mehr ExpertInnen, wandelnde Lexika sind, sondern „Wissens-VirtuosInnen“, die Distanz gegenüber inhaltlichen Komponenten pflegen, sie aber kompetenzausstrahlend zu inszenieren wissen. Sie sammeln keine Wissensbestände an, sondern bringen sie gezielt in Aktion. Diese Haltung entsteht aus dem Bewusstsein, dass inhaltliches Wissen nicht mehr zu bewältigen ist, dies auf Grund seiner Kurzlebigkeit aber verkraftet werden kann. Die Perspektive des Verlustes, der Verflachung und des „Ent-“ verkürzt den sich abspielenden

Umbau von Wissen. Auch wenn Inhalte verloren gehen, bleibt keine Leerstelle zurück. An ihre Stelle treten Inhaltsverwaltungsprozesse oder zeitgemäßer formuliert: Wissensmanagement, Organisation, Virtuosität. Wissen muss inszeniert werden, sonst wird es gesellschaftlich nicht wirksam. Es ist gerade das dynamische Ineinandergreifen von speziellem und allgemeinem Wissen, von inhaltlichen und nicht-inhaltlichen kognitiven Beständen und Prozessen, was modernes Wissen auszeichnet – und dazu gehört auch das Wissen darüber, was ich nicht zu wissen brauche.

Literatur

Degele, Nina (2000): *Informiertes Wissen. Eine Wissenssoziologie der computerisierten Gesellschaft*. Frankfurt a. M. / New York: Campus.

Prof. Dr. Nina Degele leitet als Geschäftsführende Direktorin das Institut für Soziologie der Universität Freiburg (<http://www.sociologie.uni-freiburg.de/degele/index.html>).

Frau und Beruf



Frau und Beruf

hrsg. von Prof. Dr. Ulrike Detmers (FH Bielefeld)

Der soziale Wertewandel nimmt Einfluß auf herkömmliche Rollenmuster der Geschlechter. Seit der Zulassung zu allen Bildungsinstitutionen hat die professionelle Leistungsfähigkeit von Frauen die gleiche Stufe erreicht wie die der Männer. Fixierte Geschlechtsbilder und männliche Ideologien blockieren jedoch die totale Gleichstellung der Geschlechter. Die Schriftenreihe *Frau und Beruf* enthält kritische Texte, die Impulse zum Bewußtseinswandel Richtung Geschlechterdemokratie erzeugen wollen.

Ulrike Detmers

Erfolgsfaktoren von Unternehmerinnen

Frau und Beruf Bd. 1, 144 S., 17,90 €, br., ISBN 3-8258-4816-7

Ulrike Detmers (Hg.)

Männerwelt Wirtschaft: Zur Stellung der Frau in der Wirtschaft

Frau und Beruf Bd. 2, 144 S., 17,90 €, br., ISBN 3-8258-5124-9

Ulrike Detmers (Hg.)

Geschäftserfolg durch Geschlechterdemokratie

Frau und Beruf Bd. 3, 184 S., 20,90 €, br., ISBN 3-8258-6160-0

Gesamtschriften: www.lit-verlag.de

Gesamtschriften und Fachkataloge werden wir Ihnen gerne ca.

LIT Verlag

Münster – Hamburg – Berlin – London

Grevener Straße/Fresnostr. 2 D-48159 Münster Tel. 0251-23 50 91 Fax 0251-23 19 72 E-Mail: vertrieb@lit-verlag.de

WISSENSMANAGEMENT

Veränderte Rahmenbedingungen unternehmerischer Tätigkeit

Management als Steuerung des organisatorischen Wissens

Von Ursula Schneider

Wenn es auch spekulativ ist, Aussagen über die Organisations- und Arbeitsformen der Zukunft zu treffen, sind sich Beobachter einig, dass wir aktuell eine Phase tief greifenden Wandels auf wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und politischer Ebene erleben, der sich grob mit den Schlagworten Globalisierung und Digitalisierung beschreiben lässt. Kurz gesagt sind damit eine zunehmende globale Interdependenz und Miniaturisierung sowie eine Verlagerung der Wertschöpfung auf geistige Tätigkeiten im Vor- und Umfeld materieller Produktion angesprochen. Beides beruht auf dem neue Bedeutung erlangenden „Rohstoff“ Wissen, dessen Veredelungsprozesse Lernen, Innovieren, Vervielfachen zum Zwecke oder Wertschöpfung nun in den Mittelpunkt des Interesses der Lehre(n) von dieser Wertschöpfung rücken. Wissensarbeit in vernetzten Organisationen, so Helmut Willke wird buchstäblich als Gegenschablone zur industriellen Arbeit entworfen.

Dieser Gegenentwurf kann als idealisierter Typus mit der industriellen Arbeit im Fordismus konfrontiert werden (vgl. Tabelle). Dabei greifen solche „Idealmodelle“ nur zu einem kleinen Teil auf empirische Belege zurück. Ins Modell des Postfordismus, das demnach hauptsächlich auf dem spekulativen Bearbeiten und „Recyceln“ von Deutungsleistungen verschiedener Beobachter beruht, fließen auch normative Wunschvorstellungen ein.

Ein neues Steuerungsverständnis?

Wenn es im Zuge einer so genannten „neuen internationalen Arbeitsteilung“ zu Modularisierung und Verlagerung materieller Produktion und zu einem immer größeren Anteil von Denkarbeit an der Wertschöpfung kommt, wird es insbesondere für Unternehmen in entwickelten Ländern interessant, sich bewusster und systematischer mit dem „Rohstoff Wissen“ auseinander zu setzen, auf dem ihr Beitrag im internationalen arbeitsteiligen Prozess zunehmend beruht.

Es ist an dieser Stelle nicht möglich, auf die vielen – bislang fruchtlosen – Versuche einzugehen, den „vierten Produktionsfaktor“ so sinnvoll zu definieren, dass damit seine Steuerung angeleitet werden könnte. Man kann allerdings plausibel vermuten, dass „Wissen“ ein Phänomen ist, welches sich dem technischen Zugriff eines mechanistischen Steuerungsverständnisses entzieht: Letzteres lässt sich auf Daten und IT-Systeme und – sehr begrenzt – über sozialtechnologische „Mätzchen“ auf Menschen anwenden, nicht jedoch auf die kontextgeladenen dynamischen sozialen Prozesse, in denen sich Wissen entfaltet. Wenn solche Prozesse sich dann auch noch über unterschiedliche Kulturräume erstrecken und in Unternehmensverbänden stattfinden, für die



Ursula Schneider

In den erwähnten Lehren von der Wertschöpfung auf Mikroebene (gemeinhin Managementlehren genannt) ist eine Kontroverse entbrannt, ob es um Komplexitätserhöhung im Sinne von Ashby's Entsprechungsgesetz oder um eine Vereinfachung gehen soll, was auf Entflechtung, Produktbereinigung, Zielklarheit und hohe Zurückhaltung in den Support-Funktionen der Wertschöpfung hinausläuft, also genau dort, wo WissensarbeiterInnen Verwendung finden. Die Kontroverse beruht meiner Einschätzung nach auf Missverständnissen: Einerseits leuchtet unmittelbar ein, dass komplexe internationale Kooperationen nur unter Strafe von Zerstörung – mit einfachen Schwarz-Weiß-

Mustern, wie zum Beispiel der Wiedererrichtung von Zollschränken oder der Rehabilitierung von charismatischer Führung zwecks Koordination unüberschaubarer Interessen – bewältigt werden können, wie dies derzeit propagiert wird. Andererseits sind die Bausteine komplexer Systeme einfach und jeder Beobachterin

Fordismus	Postfordismus
• Massenproduktion	• Mass-customization
• spezialisierte Maschinen	• flexible Automation
• Trennung von Kopf- und Handarbeit	• Wissenschaft
• räumlich isolierbare Verkäufermärkte/Wachstumskonsens	• Globale Käufermärkte/Ökologische und psychologische Grenzen des Wachstums
• viele Kunden und Lieferanten, reine Marktbeziehungen	• Kooperation mit Schlüsselkunden und -Lieferanten
• Industrial Relations: Verteidigung der Produktivitätsgewinne	• Neue Formen der Beschäftigung, flexibilisierte Arbeitsverhältnisse
• nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik	• angebotsorientierte Wirtschaftspolitik
• hierarchische Organisationen, große Fertigungstiefe	• flache Organisationen, geringe Fertigungstiefen
• Lebensberuf	• Mehrfachqualifikationen

keine klaren Dispositionsrechte auf Eigentumsbasis gelten, sondern Macht- und Einflussverhältnisse ihrerseits als Teil dieser Prozesse volatil werden, wird deutlich, welche unbeherrschbaren Unterfangen mit dem ebenso einfachen wie unpassenden Begriff Wissensmanagement angesprochen ist.

keine klaren Dispositionsrechte auf Eigentumsbasis gelten, sondern Macht- und Einflussverhältnisse ihrerseits als Teil dieser Prozesse volatil werden, wird deutlich, welche unbeherrschbaren Unterfangen mit dem ebenso einfachen wie unpassenden Begriff Wissensmanagement angesprochen ist.

WISSENSMANAGEMENT

großer Unternehmen wird rasch klar, dass eine zentrale Aussage der Engpassstheorie zutrifft: Ein überwiegender Teil der constraints (Engpässe, Hindernisse) ist selbst produziert, weil in Systemen die keiner durchschaut, suboptimiert und damit permanent Sand ins Getriebe gestreut wird. Um deutlicher zu machen, was hier gemeint ist, sei die provokante Äußerung eines Experten für künstliche Intelligenz zitiert, der an Sicherungssystemen für die Flugindustrie arbeitet: „Wir konstruieren Systeme, die wir nicht durchschauen, um Flugsteuerungssysteme zu kontrollieren, die wir ebenfalls nicht verstehen.“

Wissensmanagement – als plötzlich Aufmerksamkeit gewinnendes Modethema – ist (oder sollte man bereits sagen „war“?) wohl auch Ausdruck eines grassierenden Komplexitätsunbehagens, versprach die Diskussion in der ersten Welle doch, genau jene Klarheit und jenen Durchblick zu schaffen, den alle vermissten. Wenn jegliche Steuerungsentscheidung einem Stochern im Nebel gleichkommt und klassische Steuerungsinstrumente, wie etwa Bonuszahlungen an Manager oft in die Irre leiten, wie die Fälle um Enron, Worldcom, Vivendi oder Babcock deutlich machen, können gefährliche Simplifizierungssehnsüchte entstehen, die Entscheidungsträger für Heilsversprechen öffnen, die einfach sind, plausibel – und falsch! Wie könnte ein Wissensmanagement aussehen, das nicht als zusätzlicher Komplexitätstreiber auftritt, das keinen weiteren Subbereich eröffnet, dessen Verantwortliche in eine Richtung ziehen und damit die Gesamtkapazität im System weiter herabmindern?

Es müsste ein neues Steuerungsverständnis sein, das einerseits einfache Bausteine der Gestaltung von Bedingungen kontextgeladener sozialer Prozesse, in denen Wissen sich entfaltet, schafft (wie etwa ein klares Ziel), andererseits auf Selbstorganisation vertraut (z. B. in Communities). Es dürfte nicht als weiterer Aspekt in einem neuen Verantwortungsbereich organisiert werden, sondern müsste zu einem Überdenken aller Managementfunktionen in allen Unternehmensbereichen führen, sodass sie auf die neu erkannte Aufgabe ausgerichtet werden könnten, im Vorfeld von Wertschöpfung Lernen zu ermöglichen.

Verpasste Chancen

Das klingt noch sehr abstrakt, bleibt aber nicht ohne praktische Folgen, wenn es denn ernst genommen und nicht nur als rhetorischer Schleier aufgegriffen wird, hinter dem man so weiter handelt wie bisher. Das, was an Veröffentlichungen praktischen Zuschnitts und veröffentlichten Projekten aktuell beobachtbar ist, muss eher als Beitrag, denn als Lösung des Komplexitätsdilemmas gewürdigt werden: So plausibel es klingt, das Rad nicht neu zu erfinden, die linke Hand wissen zu lassen, was die rechte tut, vorhandene Transaktionsdaten auf Muster zu untersuchen und damit zu Informationen zu veredeln und Innovation durch leichteren Zugang zu Bausteinen zu erleichtern, die dann rekombiniert werden sollen, so sehr übersieht man dabei, dass sich die genannten Prozesse nicht isoliert, quasi im luftleeren Raum vollziehen. Es geht nicht um Darstellung und Strukturierung des Wissens, nicht um IT-Systeme und nicht um künstliche Denkprothesen, die uns endlich helfen sollen, vernetzt zu denken. Es geht um den Kontext, in dem Wissen sich dynamisch entfaltet.

Die Suboptimierung der Bausteine IT, Content, Human Skills in diesem Prozess führt notwendig zu Fehlsteuerungen wie unklaren, mehrdeutigen Zielen (die auf der operativen Ebene als widersprüchliche Anweisungen und Erwartungen ankommen), Informationsüberladung, Dokumentations- und Evaluierungsinitiativen mit zweifelhaftem Nutzen – und der beschriebenen Kapazitätsreduktion für den eigentlichen Unternehmenszweck. Auf den operativen Ebenen äußert sich dies bei den WissensarbeiterInnen durch ständige Zunahme der Arbeitszeit, was durch technische Möglichkeiten jederzeitiger Erreichbarkeit und jederzeitigen Zugriffs auf Information und Datenverarbeitungswerkzeuge noch unterstützt wird. So kommt es zum überraschenden Ergebnis, dass Wohlstandssteigerung mit verlängerten Arbeitszeiten einhergeht. Robert Reich hat es für die USA nachgezeichnet, in Europa belegen verschiedene Studien wachsende Arbeitszeiten für außertarifliche Mitarbeiter/innen und neue Selbstständige, wobei die mit der internationalen Vernetzung verbundenen Mobilitätsanforderungen mit einer Zunahme der personellen Transportzeiten

ebenfalls zu verlängerten Arbeitszeiten beiträgt.

Mit anderen Worten, das mit Wissensarbeit einhergehende Ermächtigen unterer Ebenen in immer noch hierarchisch strukturierten Systemen ist ein zweiseitiges Schwert, wenn es durch isolierend-reduktionistische Zugänge im Wissensmanagement unterstützt wird. Bei höherer Transparenz der Ergebnisse (Stichwort: gläserner Mensch) wird dann die Aufgabe des Umgangs mit Paradoxie nach unten delegiert. Wenn man den Individuen aber die Verantwortung für Mehrdeutigkeiten, Knappheiten und Probleme auflädt, die systembedingt sind, resultieren daraus Doppelbindungen und Belastungen, die sich auch in zunehmenden Arbeitszeiten und stressbedingten Zivilisationskrankheiten und nicht (nur) in erhöhten Chancen der immateriellen und materiellen Teilhabe äußern.

Der neue Fokus auf Wissen, als Resultante kontextgeladener, dynamischer sozialer Prozesse, wäre in der Tat eine Chance, eben über jene Doppelbindungen nachzudenken, welche Handlungsenergie einschränken und viel Potenzial in die Schaffung von Binnenkomplexität lenken. Man müsste sie allerdings ergreifen.

Literatur:

Reich, Robert (2001): *The Future of Success*, Knopf

Schneider, Ursula (2001): *Die 7 Todsünden im Wissensmanagement*. Frankfurt: FAZ Verlag

Wheeler, Richard (2002): *Right, Wrong, and Absurd: Ten Years in Knowledge Management*. At the I-KNOW '02 (2nd International Conference on Knowledge Management, Graz, 11. – 12.7.2002)

Willke, Helmut (1998): *Organisierte Wissensarbeit*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 27, Heft 3, Juni 1998, 161 – 177.

o. Univ. Prof. Dr. Ursula Schneider, Institut für Internationales Management 8010 GRAZ
(ursula.schneider@uni-graz.at)

NEUE FORMEN DES WISSENS

Wissenschaft und gesellschaftliche Praxis in der Wissensgesellschaft

Neue Formen des Wissenstransfers und der Wissenproduktion

Von Jürgen Howaldt

Wissenschaft auf dem Prüfstand

Eingespielte akademische Formen der Wissensproduktion und Verbreitung verlieren aktuell an Funktionsfähigkeit. Ihre Vorrangstellung als „Lieferant“ gesicherten Wissens wird zunehmend problematisiert. SozialwissenschaftlerInnen prägen die Diskussion um die Zukunft der Wissenschaft und die Entwicklung neuer Formen der Wissenschaftsproduktion entscheidend mit. Der Soziologe Peter Weingart beschreibt in seinem Buch „die Stunde der Wahrheit“ den Zusammenhang zwischen der Diskussion um die Wissensgesellschaft und den sich entwickelnden neuen Formen der Wissensproduktion: In der entstehenden Wissensgesellschaft erhöht sich der Bedarf an Wissen. Den Hintergrund bildet der wachsende Modernisierungs- und Innovationsdruck, der, ausgehend vom Wirtschaftssystem, stärker auf andere gesellschaftliche Teilsysteme übergreift und einen wachsenden Markt für wissensbasierte Beratungsleistungen entstehen lässt. Heute fragen Politik, Wirtschaft, öffentliche und soziale Institutionen, Gewerkschaften etc. sozialwissenschaftliches Wissen in Form von wissensbasierten Dienstleistungen nach.

Alfred Kieser, Universität Mannheim, schildert die Beschleunigung der Wissensproduktion und Entwertung am Beispiel wechselnder Managementmoden. Die jeweiligen Konzepte stellen keine dauerhaften Handlungssicherheiten mehr her, sie produzieren neue Unsicherheiten und stellen hohe Anforderungen an das aktuell benötigte Wissen.

Die vermeintlichen „Laien“ haben sich vom Anspruch einer „Vorrangstellung“ der Wissenschaft befreit und gelernt, kritisch mit deren Ergebnissen umzugehen. Über die Art und Weise der verwendeten Forschungsergebnisse wird nicht in den Universitäten und Forschungsinstituten, sondern in unterschiedlichen Praxisfeldern entschieden.

Die Gefahr, die eigene Leistungsfähigkeit

durch eine Indienstnahme durch die Praxis zu verlieren, ist nur eine Seite der Medaille. Ebenso wichtig erscheint die Entwicklung von Kommunikations- und Kooperationsformen zwischen Wissenschaft und Praxis, die zum Abbau der gewachsenen Kommunikationsbarrieren beitragen und ein neu bestimmtes Verhältnis von sozialer Distanz und Anschlussfähigkeit der Sozialwissenschaften ermöglichen. Um dieses Ziel zu erreichen, muss ein Teil der Wissensproduktion in die gesellschaftliche Praxis eingebettet und die eigene Produktionsweise reflektiert werden.

Wissen gemeinsam produzieren

Auch das Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) hat sich auf die Suche nach neuen Konzepten gemacht. Wichtige Anstöße zur Entwicklung der Wissensproduktion kamen u.a. aus Projekten der Organisationsentwicklung und des Netzwerkmanagements.

Der Kontext praxisnaher Projekte zeigt, dass es sich nicht um einen Transfer von Wissen aus Forschungsinstituten in Unternehmen etc. handelt. Vielmehr sieht sich die sfs mit einem komplexen Prozess der gemeinsamen Problemdefinition und des Problemlösens, der gemeinsamen Wissensproduktion und -anwendung konfrontiert.

Herzstück dieser neuen Form der Wissensproduktion ist der Aufbau eines disziplin- und institutionenübergreifenden Projektnetzwerkes, in dem gemeinsam definierte Probleme von beteiligten Akteuren aus Wissenschaft und Praxis bearbeitet werden. Im Mittelpunkt dieses Projekttyps steht die Produktion wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie die Lösung praktischer Probleme zur Bewältigung von Innovationsprozessen in Unternehmen, Regionen, Politik etc. Thematisch geht es z. B. um die Entwicklung und Erprobung neuer Arbeits- und Organisationsformen in Unternehmen und den Aufbau von interorganisationalen Kooperations- und Lernnetzwerken.

Neue Formen der Wissensproduktion entstehen dort, wo WissenschaftlerInnen anerkennen, dass Praktiker ExpertInnen ihrer eigenen Realität sind und über Wissen verfügen, welches anders, nicht aber weniger rational als das Wissen der beteiligten WissenschaftlerInnen ist. Die Charakteristika des neuen Projekttyps lassen sich auf folgende Kernpunkte zusammenfassen:

- Problementwicklung und -definition sind Verhandlungssache.
- Problemlösung und Wissensproduktion erfolgen in einem komplexen disziplin- und institutionsübergreifenden Netzwerk.
- Es bestehen dynamische Formen der Projektorganisation.
- Neue Arbeitsweisen und multidimensionale Gütekriterien dominieren.

Auf zu neuen Formen der Wissensproduktion?

Bei einer ersten Bilanzierung der Entwicklung hin zu einem neuen Projekttyp lassen sich auf der Positivseite folgende Punkte verbuchen:

- Die Entwicklung praxisnaher Projekte leistete einen wesentlichen Beitrag zur Anerkennung des Institutes durch Akteure aus Wirtschaft, Politik und anderen sozialen Bereichen. Langjährige Kooperationsbeziehungen haben zur verstärkten Verankerung des Institutes in der Region und zum finanziellen Aufschwung beigetragen.
- Der Projekttyp gibt zugleich Anstöße für die methodische Weiterentwicklung der eigenen Forschungsarbeit. Er verschafft Einblicke in das „reale Leben“ von Organisationen und neue Perspektiven auf Modernisierungsprozesse, die einem traditionell arbeitenden Forschungsinstitut verschlossen bleiben dürften.

Über die positiven Effekte hinaus sollten wichtige Fragen und Probleme



Jürgen Howaldt

NEUE FORMEN DES WISSENS



Wissen gemeinsam produzieren: ein neuer Projekttyp erobert die Wissenschaft

nicht vergessen werden. Wie wird sich die zukünftige Arbeitsteilung zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen neuen Formen der Wissensproduktion und den traditionellen akademischen Formen entwickeln? Die traditionelle Arbeitsteilung zwischen der Wissenschaft als Produzent von Wissen und der Praxis als deren Anwender verschimmt zunehmend. Die Wissensgesellschaft ist nach Peter Weingart dadurch charakterisiert, dass „die Institutionalisierung reflexiver Mechanismen in allen funktional spezifischen Teilbereichen stattfindet“ und die Verwissenschaftlichung der Gesellschaft vorantreibt. Dies findet u. a. Ausdruck darin, dass Akteure aus der Praxis zunehmend mit den theoretischen Werkzeugen und Methoden der Wissenschaft arbeiten.

Wissensproduktion und Problemlösung erfolgen häufiger in einem komplexen disziplin- und institutionsübergreifenden Netzwerk verschiedener Akteure. Die Wissensproduktion ver-

lässt die institutionalisierten Bahnen akademischer Forschung und erfolgt in gesellschaftlichen Diskursarenen unter Einbezug von Beratungs- und Weiterbildungsdienstleistungen sowie anwendungsorientierter Forschung. Wissen wird nicht mehr allein durch eine „scientific community“ in langjährigen Forschungsprozessen und ohne praktischen Einfluss erzeugt, sondern in der Anwendung entwickelt und verändert.

Vor dem vermuteten Monopolverlust des Wissenschaftssystems stellt sich die Frage nach der zukünftigen Rolle der Sozialwissenschaften. Worin besteht der eigenständige Beitrag der (Sozial-)wissenschaften im Kontext der beschriebenen Projekte und wie unterscheidet er sich beispielsweise vom Beitrag der regionalen Akteure und betrieblichen Praktiker? Offen bleibt, welche Rückwirkungen der Rückbettungsprozess der Wissensproduktion in die gesellschaftliche Praxis auf die Produktionsweise und Gütekriterien der Sozialwissen-

schaften hat.

Wissenschaft neu denken

Näher betrachtet wirft die Diskussion zum gegenwärtigen Zeitpunkt mehr Fragen auf, als dass sie Antworten zu liefern vermag. Dennoch deutet sich an, dass neue Formen der Wissensproduktion Möglichkeiten bieten, strukturelle Kommunikationsbarrieren zwischen Wissenschaft und Praxis durch gemeinsame Lernprozesse zu überwinden und die Leistungsfähigkeit und Relevanz sozialwissenschaftlicher Forschung in der Wissensgesellschaft zu erhöhen. Sie bieten die Basis für notwendige parallele Entwicklungs- und Lernprozesse zwischen Wissenschaft und anderen gesellschaftlichen Teilsystemen. Die gewonnenen Erfahrungen ermutigen dazu, die Einladung von Helga Nowotny „Wissenschaft, neu zu denken“ anzunehmen.

Literatur

Bender, Gerd (Hg.) (2001): Neue Formen der Wissenserzeugung. Frankfurt a. M./New York.

Howaldt, Jürgen (2001): Wissensproduktion im Netzwerk - auf dem Weg zu einer neuen Produktionsweise der Sozialwissenschaft? In: Heinz, Walter R., Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): Beratung ohne Forschung - Forschung ohne Beratung, Münster, S. 18-33.

Kieser, Alfred (1996): Moden und Mythen des Organisierens. In: DBW 56, Heft 1, S. 21-39.

Weingart, Peter (2001): Die Stunde der Wahrheit. Zum Verhältnis der Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft und Medien in der Wissensgesellschaft, Weilerswist.

Ein Tagungsband zur sfs-Veranstaltung „Neue Formen der Wissensproduktion“ (Hg.: Hans-Werner Franz, Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen und Ralf Kopp) wird in der edition sigma erscheinen.

Dr. Jürgen Howaldt ist Geschäftsführender Direktor des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund.

NEUE FORMEN DES WISSENS

Das Rad der dynamischen Organisation

Vom Wissensmanagement zur Analyse und Gestaltung wissensorientierter Kooperation

Von Christoph Clases, Michael Dick, Theo Wehner

Wissensorientierte Kooperation

Das Thema Wissensmanagement, im betrieblichen Kontext entstanden, wird auf soziologischer Ebene unter dem Topos Wissensgesellschaft diskutiert und bedeutet für die *Arbeitspsychologie* eine Zuwendung zu den *sozialen Dynamiken wissensorientierter Kooperation*. Den Umgang mit betrieblichem Wissen jedoch nicht nur zu diskutieren, sondern zugleich aktiv gestalten zu wollen, bedeutet, ein heißes Eisen anzufassen. Wissen – so die arbeits- und allgemeinspsychologisch begründete Position – ist sozial vermitteltes Wissen. Um ein Bild zu verwenden: Es entsteht nicht *zwischen den Ohren*, sondern vielmehr *zwischen den Nasen* betrieblicher Akteure, da es sich auf der Basis von Kooperationserfahrungen ausbildet.

Es gehört zu den Charakteristika betrieblichen Wissens, dass es an Kontexte und Personen gebunden und vorläufig ist – es reflektiert den jeweiligen Stand des Irrtums. Wissen ist damit pragmatisch orientiert und normativ besetzt: Wer vom Wissen spricht, spricht also immer auch schon vom wertorientierten Handeln. Ein „Mehr“ an Wissen führt zudem nicht zwingend aus Problemen heraus, es kann ebenso in sie hinein führen! Betriebliches Wissen ist immer zu-mindest potenziell umstritten und wird so zum Auslöser von mehr oder weniger konstruktiven Konflikten.

Vor dem Hintergrund der individuellen und gemeinsamen Aufgabenbewältigung sowie Produkterstellung sollten im Wissensmanagement jene Anteile von Arbeit in den Vordergrund treten, in denen sich der Austausch von prozessbezogenen Kooperationserfahrungen vollzieht. Wir haben daher Wissensmanagement aus arbeitspsychologischer Sicht als die Analyse und Gestaltung wissensorientierter Kooperation definiert.

Im Wissensmanagement bildet nicht mehr die Abstimmung der für eine bestimmte Aufgabenerledigung relevanten Prozessschritte den Fokus. Vielmehr geht es um das Manage-

ment des diese Prozessschritte ermöglichen den betrieblichen Wissens, welches traditionell die stillschweigende Basis betrieblichen Handelns gewesen ist. Mit der These, dass Wissensmanagement keine *Stunde Null* kennt, wird der Umstand hervorgehoben, dass der in Betrieben bereits immer schon etablierte Umgang mit Wissen Ausgangspunkt jeglicher Aktivitäten im Wissensmanagement ist. Die *betriebliche Praxis* bildet die primäre Bezugsebene eines jeglichen Wissensmanagements.

Handlungsfelder zur Gestaltung wissensorientierter Kooperation

Wir gehen von unterschiedlichen Handlungsfeldern aus, in denen sich die Analyse und Gestaltung wissensorientierter Zusammenarbeit entfalten kann. Die Handlungsfelder lassen sich im Kern auf drei Grundprozesse im Wissensmanagement beziehen: Die *Wissensgenerierung*, die *Wissenskodifizierung* sowie den *Wissenstransfer*.

Durch die *Wissensgenerierung* wird prozess- und erfahrungsorientiert neues Wissen hervorgebracht. Die

Wissenskodifizierung überführt personen- und kontextgebundenes Wissen in Informationen. Hier bedarf es aus arbeitspsychologischer Perspektive der Entwicklung neuer Verfahren zur Ermittlung von Anforderungsprofilen zur informationstechnologischen Unterstützung im Wissensmanagement. Der *Wissenstransfer* bedeutet zugleich auch immer Wissenstransformation: Anwendung und Weitergabe von bereits erworbenem Wissen in neuen Kontexten führt zu einer situationsspezifischen Anpassung bereits erworbenen Wissens.



Michael Dick, Christoph Clases, Theo Wehner (v.l.n.r.)

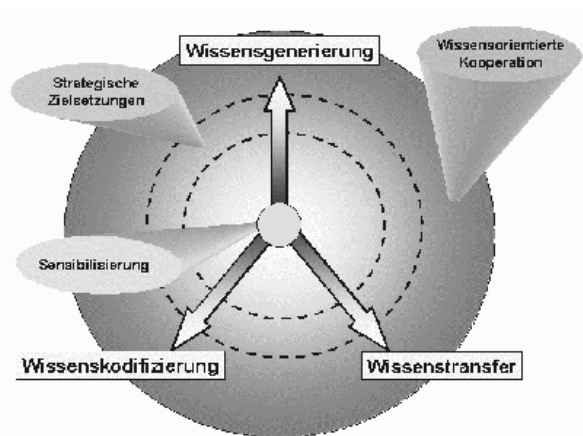


Abb.1: Die arbeits- und organisationspsychologische Perspektive auf Grundprozesse im Wissensmanagement

NEUE FORMEN DES WISSENS

Damit wird sich dieses Wissen auch immer verändern.

Abbildung 1 veranschaulicht, dass die Grundprozesse zu ihrer Realisierung jeweils der *wissensorientierten Kooperation im betrieblichen Alltag* bedürfen. Eine Verbindung muss sich durch die Erarbeitung strategischer Zielsetzungen ergeben, die mit Wissensmanagement im Unternehmen verfolgt werden sollen. Hier muss jeder Betrieb eigene Prioritäten ermitteln, um dem angestrebten übergeordneten Veränderungsprozess eine Orientierung zu geben. In den Kern der Darstellung haben wir die *Sensibilisierung* von Unternehmensführung wie Beschäftigten für Wissensmanagement gestellt. Damit wird von uns eine subjektorientierte Perspektive eingeführt, welche wir in den meisten Beiträgen zum Thema vermischen. Schließlich benötigt Wissensmanagement *auf allen Seiten* gute Motive. Nur die offensive Thematisierung der Vielfalt von Beweggründen für und auch gegen eine aktive Beteiligung beachtet die mikropolitische Dimension des Themas.

Die Bedeutung von Sensibilisierungsprozessen

Obwohl der „Faktor Mensch“ immer wieder betont und grundsätzlich von einem ganzheitlichen Wissensmanagement gesprochen wird, ist in der einschlägigen Literatur die subjektive Motiviertheit menschlichen Handelns in erstaunlich geringem Masse reflektiert worden. Ein Anspruch unseres Ansatzes ist es, der Sensibilisierung für Wissensmanagement besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Der Begriff kann dabei im eigentlichen Sinne des Wortes verstanden werden: Die Betroffenen und Beteiligten sollen für die Aufnahme von Anliegen und Eindrücken, die ein Wissensmanagement mit sich bringt, *empfindsam* gemacht werden. Dabei gilt es einerseits, die eigenen Vorstellungen und Positionen zum Thema ansprechen zu können und darüber hinaus die Perspektiven anderer Akteure kennenzulernen, wenn nicht gar übernehmen zu können. Ziel von Sensibilisierungsprozessen ist es damit, die Motive, Bedürfnisse, Erwartungen aber auch die Ängste, Risiken und Befürchtungen zu diskutieren und im Gesamtprozess zu berücksichtigen.

Zugleich heisst Sensibilisierung für die mit der Initiierung von Wissensmanagement verbundenen sozialen

Prozesse in Organisationen immer auch Sensibilisierung für die *Fallstricke* im Wissensmanagement. Eine in der Literatur oftmals vorfindliche rein affirmative Haltung greift sicherlich zu kurz: Ist es wirklich so, dass wir alle immer und zu jeder Zeit unser Wissen teilen sollten? Unter welchen Umständen ist die sogenannte Wissensteilung wünschbar und motiviert, unter welchen womöglich eine Zustimmung? Sollte nicht an die oft formulierte Zielstellung, in Organisationen zu wissen, was in Organisationen gewusst wird, auch zugleich das Ziel geknüpft werden, zu wissen, was nicht gewusst werden soll? Was bedeutet es, für jede in der Praxis auftauchende Fragestellung den besten Experten im Betrieb zu finden, wenn nicht zugleich die seiner Expertise zugrunde liegenden mühevollen Kooperationserfahrungen gefragt sind? Muss das Rad in dynamisch sich verändernden Organisationsumwelten nicht tatsächlich auch neu erfunden werden, allerdings unter verbesserten Rahmenbedingungen für die wissensorientierte Kooperation? Fragen wie diese sind in betrieblichen Sensibilisierungsprozessen zum Wissensmanagement zu bearbeiten, um nicht alte Allmachtsfantasien im neuen Begriffsgewand zu erzeugen, die jeglicher Erdung in den Erfahrungswelten betrieblicher Praxis entbehren.

Fallstudien zum Wissensmanagement

Zusammenfassend möchten wir noch Thesen referieren, welche sich aus Fallstudien zum Wissensmanagement speisen und durch ein interdisziplinäres Forschungskonsortium erarbeitet wurden:

- Wissensmanagement braucht eine strategische Perspektive. Damit muss dessen Ausrichtung immer firmenspezifische Besonderheiten berücksichtigen. Im Gegensatz zu anderen Management-Systemen gibt es keine überzeugenden operativen Standards.
- Technologien bieten neue Chancen, den Prozess der Wissenskodifizierung sowie die darauf aufbauende datentechnische Weiterverarbeitung von Informationen zu unterstützen. Sie sollten jedoch als Unterstützung und nicht als Königsweg zum Wissensmanagement gesehen werden.
- Die einzelnen veränderungsbezogenen Projektaktivitäten müssen ausreichend fokussiert und spezialisiert sein, damit sie für die Betei-

ligten konkret erfahrbar und beurteilbar werden.

- Sensibilisierung ist ein immer wieder zu bearbeitendes Thema. Es braucht die Suche nach geeigneten Motiven und Rahmenbedingungen, die sowohl aus unternehmerischer Perspektive als auch aus Sicht der Mitarbeiter ein aktives Engagement fördern.
- Damit wird auch die Gestaltung von Rahmenbedingungen für die wissensorientierte Kooperation zu einem andauernden Prozess. Umwege und die Erfahrung, eine Sackgasse beschritten zu haben, gehören zu dem Weg in Richtung nachhaltiger Umsetzung.

Die Aneignung von und die Verfügungsgewalt über materielle Produktionsmittel gesellschaftlicher Arbeit verliert in zunehmendem Masse an Bedeutung. Demgegenüber wird das Gelingen der individuellen wie organisationalen Aneignung betrieblicher Praxis in immer auch konfliktträchtigen wissensorientierten Kooperationen über Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen und Institutionen entscheiden.

Literatur

Clases, C. (2001). Cooperative model production in systems design to support knowledge management. In: H. Oberquelle, R. Oppermann, J. Krause (Hg.): *Mensch & Computer 2001*. S. 215-224. Stuttgart: Teubner.

Derboven, W., Dick, M. & Wehner, T. (2002). Die Transformation von Erfahrung und Wissen in Zirkeln. In: M. Fischer, F. Rauner (Hg.): *Lernfeld: Arbeitsprozess* (S. 369-391). Baden-Baden: Nomos.

Dick, M., Hainke, S. (1999). 'Das ist doch das Einzige was ich habe an Kapital'. Mitarbeiter einschätzungen über Wissensmanagement. *Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit* Nr. 16.

Lüthy, W., Voit E., Wehner T. (Hg.) (2002): *Wissensmanagement - Praxis. Fallbeispiele, Einführung und Handlungsfelder*. Zürich: vdf.

Wehner, T., Clases, C. (2002). Knowledge oriented cooperation. A work psychological approach to knowledge management. In: M. Fischer, N. Boreham (Eds.): *Work process knowledge and work-related learning in Europe*. Cedefop, im Druck.

Christoph Clases und Theo Wehner sind Mitarbeiter im Institut für Arbeitspsychologie, ETH Zürich, Michael Dick ist Mitarbeiter an der Technischen Universität Hamburg-Harburg im Bereich Arbeitswissenschaften/1

NEUE FORMEN DES WISSENS

Über die Eigensinnigkeit von Erfahrungswissen

Illusionen des „Wissensmanagements“

Von Peter Faulstich

Nachdem rundum über die „Wissensgesellschaft“ geredet wird und „Management“ des Wissens in Unternehmen modisch geworden ist, kümmern sich verschiedene Disziplinen – Soziologie, Psychologie, Pädagogik u.a. – wieder verstärkt um Wissen. Was als Problem von Anforderungs- und Bedarfsentwicklungen bezogen auf Begrifflichkeiten wie Qualifikation oder Kompetenz länger diskutiert wurde, wird nun unter der Devise Wissensaneignung, -verwendung und -vermittlung neu gesichtet.

Gleichzeitig wachsen die in den Wissenschaften produzierten und repräsentierten Wissensbestände ins Unfassliche. Es kommt zunächst darauf an, sich über einige Begriffe zu verständigen, um Grundkonzepte von Wissensstrukturen, deren kultureller Entstehung und Verwendung sowie individueller Aneignung und Verfügung zu klären. Es gibt eine Vielfalt in verschiedenen Forschungszusammenhängen verwendeter Kategorien für Aspekte von Wissensformen. Sie müssen kontextuell reflektiert werden auf die dahinterliegenden Begriffe von Wissen. Wo „Wissen als Fähigkeit zum sozialen Handeln“ definiert wird, reicht es nicht aus, die Chancen und Risiken eines „Wissensmanagements“ einzuschätzen. Angemessen erscheint vielmehr ein Konzept von „Wissenspolitik“.

Semiotische Ebenen

Um einer grassierenden Wissensverwirrenheit zu entgehen, werden die Begriffe Signale, Daten, Informationen, Wissen und Kompetenz auseinandergehalten. Gerade die Differenz zwischen Wissen und Kompetenz ist für die Einschätzung von „Wissensmanagement“ für Bildungskonzepte und Personalentwicklung bedeutsam.

Umgang mit Wissen ist nur zum geringen Teil eine technische Aufgabe von Datenverarbeitung. Signale sind physikalische Impulse. Erst auf der informationellen Ebene werden sie zu Daten, die formalisierbar und codierbar sein müssen. Sie werden

durch Beobachtungen und Unterscheidungen erzeugt. Diese stellen für die jeweiligen Systeme erst dann Informationen dar, wenn sie eine syntaktische Ordnung besitzen, d.h. sie unterliegen systemspezifischen Kohärenzkriterien. Zum Wissen werden die Informationen erst, wenn sie eingelagert in die Erfahrungsmuster – das „Gedächtnis“ – des Systems werden. Selektion von Informationen konstruiert semantische Bedeutsamkeit durch Relevanz von Wissen. Diese Auswahl erzeugt kulturell verfügbare Wissensbestände. In der Wissensdiskussion hat sich diese Unterscheidung weitgehend geklärt.

Handlungsrelevant wird es erst aktiviert in personaler Gebundenheit. Kompetenz umfasst die psychische Verfügbarkeit möglicher Handlungen einer Person. Es geht hierbei um intrapsychische Potenziale, die sich in Tätigkeiten realisieren. Sie setzen sich beim Handlungsvollzug als Performanz in der konkreten Anwendung um.

Angelehnt an die Begrifflichkeiten der allgemeinen Zeichenlehre (Semiotik) kann man, um diese Unterscheidungen zu systematisieren, ein Schema semiotischer Niveaus entwerfen. Syntaktik meint dann die Ordnung der Zeichen zu Informationen, Semantik bezieht sich auf die Bedeutsamkeit der Informationen durch die Wissen entsteht. Erst auf der Ebene von Pragmatik bzw. von Handlungsfähigkeit sollte man sinnvoller Weise



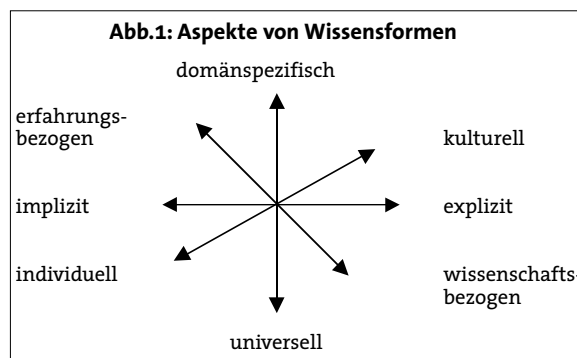
Peter Faulstich

von Kompetenzen reden.

Begriffliche Differenzen zwischen Daten, Information, Wissen und Kompetenzen aufzumachen, ist mehr als Wortklauberei: sie sind wichtig, wenn man instrumentelle und reflexive Strategien unterscheiden will. Zunächst verhindert der Unterschied zwischen Information und Wissen einen nur technischen Zugriff im „Wissensmanagement“. Dem instrumentellen Zugriff auf Daten und Informationen entzieht sich Wissen, indem, was als wahr gilt, immer neu geprüft werden muss und Kohärenz, Selektion und Interpretation voraussetzt. Weiterhin ergibt sich durch die personale Inklusion, die Leibgebundenheit von Kompetenzen ein kontrastiver Unterschied zwischen Informationssystemen und menschlicher Bildung, letztlich zwischen menschlicher Arbeit und den Funktionen technischer Systeme. Dies kann davor bewahren, das Label der „Wissensgesellschaft“ zu überzeichnen und Machbarkeitsillusionen des „Wissensmanagements“ zu erliegen.

Wissensbegriffe

Um Ordnung in das Wissenswirrwarr zu bringen, sind einige Dimensionen auseinander zu halten. Wissenschaft-



NEUE FORMEN DES WISSENS

liches Wissen ist abstrahiert aus unmittelbaren Situationen und verallgemeinert, also kontrastiv zu Erfahrungswissen. Weiterhin muss implizites und explizites Wissen unterschieden werden. Eine Person muss nicht bewusst wissen, über welches Wissen sie auf Grund ihrer Erfahrungen verfügt, und sie muss nicht erklären können, welches Wissen sie in Problemsituationen anwendet (Abb. 1).

Damit wird auch die Konzeption von „Wissen“ insgesamt korrigiert und rückbezogen auf die personale Ebene. Um zu Handlungsfähigkeit zu werden, sind Wissensbestände zu überführen in Kompetenz und gebunden an Sinnzusammenhänge von Personen in ihrer körperlichen und räumlichen Verortung.

3. „Wissensmanagement“

Wissensaneignung und -verwendung sind mehr als schlichte Informationsverarbeitungsprozesse. Es geht nicht nur um die bloße Speicherung und Anwendung scheinbar feststehender Kenntnisse. Es geht um den Zugriff auf die immateriellen, im Prinzip unbegrenzten Ressourcen geistiger Arbeit durch systemische Expropriation und Kombination individueller Wissensbestände. Außerdem verfügen Organisationen selbst über implizites Wissen, wie es sich in gewachsenen Unternehmens- und besonders Wissenskulturen realisiert.

Die Übergänge von implizitem zu explizitem sowie vom individuellen zum organisationalen Wissen als Kernprobleme des „Wissensmanagements“ sind jedoch keineswegs einfach. Ein instrumenteller Ansatz des „Wissensmanagements“ bleibt kontextblind.

Um dies zu verdeutlichen, kann ein Phasenmodell, wie es in verschiedenen Varianten von der Betriebswirtschaftslehre vorgeschlagen wird, hilfreich sein (Abb. 2). Modelliert werden Übergänge zwischen Erzeugung, Vermittlung und Anwendung von Wissen. Die ersten Schritte sind die Identifikation und die Explikation von Wissen. Um ihre Diffusion zu ermö-

glichen, müssen die Wissensbestände systematisiert und formalisiert werden. Dies wäre Voraussetzung, um eine Verfügbarkeit auf informations- und kommunikationstechnischer Basis zu erreichen. Die Erfolge des „Wissensmanagements“ zeigen sich dann, wenn neue Kombinationen von Wissen möglich werden und altes Wissen modifiziert wird. Dieser Prozess wiederholt sich der Modellkonstruktion folgend zyklisch.

In der Umsetzung allerdings verliert das instrumentell orientierte Konzept seine Plausibilität. Es wird ein Ablauf unterstellt, der als technischer Prozess modelliert werden kann. Tatsächlich aber ist er bis in die Poren mikropolitisch durchdrungen.

Wissenspolitik

Hauptintention des Wissensmanagements ist es, implizites zu explizitem, individuelles zu systemischem Wissen verfügbar zu machen. Dabei dominiert das dahinterstehende Interesse, das Wissen der Arbeitenden zu extrahieren und profitabel anzueignen. Beispielhaft können dabei folgende Resistenzen des Erfahrungswissens aufbauen:

- **Produktion:** Die Erzeugung neuen Wissens ist keineswegs eindeutig verortbar. Weder Hochschulen, Forschungseinrichtungen noch Entwicklungsabteilungen sind als ausschließlicher Entstehungsort eingrenzbar, sondern Wissensproduktion ist immer schon einbezogen in „knowledge communities“, die über die „scientific communities“ hinausreichen. Es bestehen in Organisationen spezifische Wissenskulturen, welche Initiative und Kreativität fördern (oder behindern). Wenn keine hinreichenden Anreizsysteme greifen, entstehen Wissensblockaden. Das herkömmlich Verschlagswesen ist unzureichend, Arbeitnehmerbeteiligung an Patenten oft nicht geklärt.
- **Identifikation:** Bezogen auf die Aufnahme externen Wissens muss das Suchfeld bestimmt werden. Die Menge prinzipiell produzierbarer

Daten ist grenzenlos. Es käme darauf an, für die Organisation Relevanzkriterien zu finden. Diese überschreiten technische Lösungen und sind primär interessenorientiert.

Gleichzeitig gibt es bei den Beschäftigten eine berechtigte Zurückhaltung, ihr Erfahrungswissen offen zu legen und zugänglich zu machen. Es müsste deshalb deutlich gemacht werden, welchen Nutzen die verschiedenen Beteiligten aus einem Prozess des Wissensmanagements ziehen können.

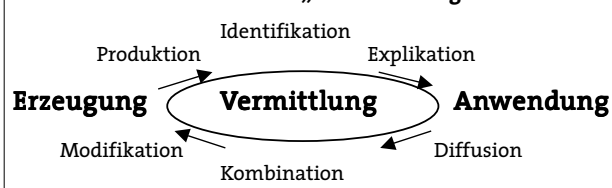
- **Explikation:** Typisch für implizites Wissen ist schwierige Artikulierbarkeit. Kompetenzen sind erfahrungsgebunden, leiblich, sinnlich und eben nicht wie wissenschaftliches Wissen verallgemeinerbar und übertragbar. Vieles ist biographisch entstanden, situativ eingebunden und stark emotional gefärbt. Daraus entstehen Probleme und prinzipielle Grenzen der Abs-trahierbarkeit und Formalisierbarkeit.

Der scheinbar nur instrumentelle Prozess des „Wissensmanagements“ gerät also unvermeidlich in die Konfliktfelder betrieblicher Interessenverhältnisse. Während bisher vorrangig technizistische Managementinstrumente diskutiert wurden, stellt sich heraus, dass eher eine „Mikropolitik des Wissens“ das angemessenere Konzept liefern kann. Gegenüber Kontrollstrategien und dem Gedanken potentiell totaler Wissensenteignung bestehen prinzipielle Restriktionen. Expertise – als situative Kompetenz zur Selektion von Information – ist nicht abschließend extrahierbar aus handelnden Personen. Sie bleibt gebunden an soziale Kompetenz und die Eigensinnigkeit von Reflexion. Um Lernchancen in Organisationen bezogen auf Wissensstrukturen zu ergreifen, müssen die Widerständigkeiten der Personen und ihre Interessen berücksichtigt werden.

Literatur:

- DeJong, T./Ferguson-Hessler, M.G.: Types and qualities of knowledge. In: Educational Psychologist (1996) 105-113
 Faulstich, P.: Attraktive Wissensnetze. In: Faulstich, P./Wilberts, K. (Hrsg.): Wissensnetzwerke. Bielefeld 2002, 21-40
 Polanyi, M.: Implizites Wissen. Frankfurt/M. 1985
 Stehr, N.: Arbeit, Eigentum und Wissen. Frankfurt/M. 1994
 Weißbach, B.: Expertenwelten und Managementpraxis: Zur Mikropolitik des Wissens. In: Arbeit (2001), 167-177

Abb. 2: Ablaufmodell des „Wissensmanagements“



Prof. Dr. Peter Faulstich, Lehrstuhl für Erwachsenenbildung, Universität Hamburg

WISSEN IM UNTERNEHMEN

„Gute Informationen“ sind kein Zufallsprodukt

Quo vadis Wissensmanagement? Trends im Unternehmen

Von Olaf Katenkamp

Wissen in Unternehmen managen ist derzeit breit angesagt: Manager und Berater haben einen neuen Markt entdeckt, der alte Instrumente in neuem Licht erscheinen lässt. Wissen wird nun zur Königs-kategorie im Unternehmen. Kapital, Arbeit und Boden sollen um den vierten Produktionsfaktor ergänzt werden.

Eine Projektgruppe der Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) hat für das Wissenschaftsministerium des Landes Nordrhein-Westfalen die Entwicklung aktueller Konzepte des Wissensmanagements untersucht. Das Internet und die neuen IT-Portale sind zwar ein Motor, aber es geht mehr als um bloße Datenansammlung und Informationshandhabung. Kooperation in Gruppen, Communities of practice, Leistungsaustausch und Transparenz der Organisationsentwicklung, rascher Wissenstransfer im eigenen Unternehmen und schneller Zugriff auf relevante Informationen und Nutzung des impliziten Wissens sind Ziele vieler aktueller Projekte. Halten sie, was sie versprechen?

Neue Zeichen der Hoffnung

Schnell, sicher und relevant soll das Wissen sein. Das Internet bietet hervorragende Möglichkeiten einer zeitnahen Verbreitung von Informationen. Viele Tools und Softwareanbieter versprechen mit ihren Programmen einen systematischen Zugang zur neuen Ressource „Wissen“. Aber können Unternehmen diese Medien für ihren Betrieb nutzen? Im Meer der Angebote ist für jeden etwas dabei: kaum einer überblickt noch die breite Palette der Softwareprogramme. Auch was sich hinter dem Label „Wissensmanagement“ verbirgt, ist keineswegs einheitlich.

Dennoch ist Wissensmanagement für viele Unternehmen ein großer Hoffnungsschimmer.

In einer Umfrage des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) aus Stuttgart haben Mittelständler ihre Erwartung zum Ausdruck gebracht, dass durch den Einsatz von Wissensmanage-

ment die Produktivität gar um 30 % zu erhöhen wäre. Eine Studie, in deren Rahmen der IT-Konzern Rank Xerox insgesamt 500 Topmanager befragte, bestätigt die aktuelle Relevanz: Demnach wollen acht von zehn Unternehmen Wissensmanagement in den nächsten drei Jahren einführen.

Zahlreichen Gesprächen konnte die Projektgruppe der Sozialforschungsstelle entnehmen, dass Unternehmen auf bereits bestehende Strukturen im Betrieb, etwa zum Qualitätsmanagement, einfach aufsatteln. Andere wiederum setzen bewusst und strategisch ihr Wissensmanagementsystem ein.

Tools und Strategien von kleinen Unternehmen

Eine einheitliche Strategie bei der Einführung von Wissensmanagement konnten die Wissenschaftler nicht beobachten. Nur wenige Unternehmen gehen strategisch vor. Es überwiegen pragmatische und heterogene Modelle: oft „wurschteln“ sich die Betriebe in verschiedenen Bereichen im Unternehmen durch. Das Meeting wird zur Wissensmesse erkoren, der Arbeitskreis zur Community of practice. Überdies ist eine Vielzahl von EDV-orientierten Wissensmanagement-Projekten als Datenfriedhof gescheitert. Die Gründe dafür sind mehrschichtig: So überwiegt bei dem einen

Mitarbeiter das Konkurrenzdenken, beim anderen die Furcht ihr „persönliches“ Wissen als Alleinstellungsmerkmal zu verlieren. Ein großes Defizit ist die Kompetenz der MitarbeiterInnen, die Wissen dokumentieren und organisieren müssen. „Der Faktor Mensch“, mahnen die Sozialwissenschaftler, „müsse stärker berücksichtigt werden.“

„Gute Informationen“ sind kein Zufallsprodukt

Von vielen Unternehmen wird es als wichtig erachtet schnelle Erfolge („Quick wins“) zu erzielen und Success-stories oder „Gute Infos“ ins Netz einzuspeisen. Zum Erfolg von Wissensmanagement trägt eine Kultur des Fehlerlernens ebenso bei wie eine Arbeitsgestaltung, die Raum für den Erwerb von relevantem Erfahrungswissen bietet und Anreize setzt, dieses Wissen zu visualisieren und zu kommunizieren. Eine „KümmererIn“ im Unternehmen fungiert als AnsprechpartnerIn für Wissensmanagement-Nutzer und ein Organisator baut ein Intranet auf, das neben einem Skillset auch eine „Premium-Datenbank“ enthält. Diese Datenbank



Olaf Katenkamp

Trends im Wissensmanagement

Derzeit sind folgende Trends im Wissensmanagement zu beobachten:

1. Die Systeme des Wissensmanagements befinden sich in einer Übergangsphase. Einige sprechen von einer Ernüchterungsphase, andere vom Übergang von der Euphorie zur Praktikabilität. Wissensmanagement, im umfassenden Sinn verstanden, gibt es in den Betrieben selten.
2. Wissensmanagementsysteme sind oft als relationales Datenbankmanagement angelegt: es geht um die Optimierung der „Datenstrukturen“. Neue Trends, die sich abzeichnen, propagieren - neben der Strukturierung von Daten in aufwändigen Datenbanken - neue Formen der Wissensteilung, etwa durch Wissensgemeinschaften (Communities of practice).
3. Kleine und mittlere Unternehmen ziehen allmählich nach. Anders als in den Großunternehmen gibt es jedoch eine hohe Verunsicherung bei den Instrumenten. Viele Unternehmen verzichten auf ein kompaktes IT-Tool. Hier stellt sich die Frage, ob diese Betriebe generell Wissensmanagement als Projekt, als Programm oder als informelles Netzwerk etablieren.

WISSEN IM UNTERNEHMEN

zeigt die „Juwelen“ des Wissens bzw. enthält relevante wichtige Informationen, die frei zugänglich sind. Neue MitarbeiterInnen suchen gerne und viel in diesen Datenbanken.

Obwohl jede Branche unterschiedlichen Bedarf an Informationen hat, ist das Design der Software oft sehr umständlich, benutzerunfreundlich („zu viele Klicks bei der Navigation“) oder zeitaufwändig. Die technische Dominanz, die sich in einer Vielzahl von Unterportalen äußern kann - wie das extreme Gegenteil, eine völlig unstrukturierte Datenflut - führen oft zu einem Datenfriedhof.

Ein Problem ist auch die fehlende Rückkopplung von Projektergebnissen und die Fluktuation der MitarbeiterInnen. Das Debriefing bei abgeschlossenen Projekten zum Beispiel mit Mikroartikeln zur Aufbewahrung des Erfahrungsschatzes wird nur unzureichend durchgeführt und die lessons learned scheitern häufig an Zeitknappheit im Alltag.

Wissensmanagement-Software löst keine Kommunikationsprobleme – weder dort, wo traditionelle zentralistische Unternehmensstrukturen vorherrschen, noch dort, wo Teamarbeit unterentwickelt ist.

Wissenscontrolling als ungelöstes Problem

Nach Auffassung der meisten Experten gibt es kein geeignetes Controlling



Wohin führt der Weg des „Neuen Wissens“?
(Foto: Olaf Katenkamp)

für Wissensmanagementsysteme. Diese Aussage bezieht sich vor allem auf eine Quantifizierung des Erfolgs. Die Evaluation bzw. Messung von IT-/ Knowledge-Management ist nach Auffassung vieler ExpertInnen ebenso unmöglich wie die Abbildung des Nutzens von Knowledge-Management durch die traditionelle Finanzwirtschaft. Allerdings wird diskutiert (und in einigen Beispielen auch erprobt), das Balanced Score Card (BSC)-System für die Evaluation von Wissensmanagement zu nutzen.

Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen wird der Nachweis eines in monetären Werten darstellbaren Return on Investment bei der Erfolgsbeurteilung von Wissensmanagement nicht für möglich gehalten. Zugespielt ist Wissensmanagement eine Infrastrukturleistung, die ähnlich wie der nicht in Frage gestellte Nutzen einer Telefonanlage zu bewerten sei. Einen Lösungsansatz für die nicht vorhandenen Kriterien bietet der Indikator „Zeitersparnis“ durch Wissensmanagement. Zudem werden Nutzerdaten als quantitative erhebare Indikatoren für die Bewertung von Datenbanken hinzugezogen. Harte Fakten, wie die Nachfrage und das Alter der Dokumente, dienen ebenfalls zur Bewertung.

Qualitative Messungen des Erfolgs von Wissensmanagement führen jedoch wenige Unternehmen im Rahmen eines Review-Prozesses durch.

Keine Frage: IT-Lösungen waren der Motor in der Entwicklung von zentralen Bausteinen im Wissensmanagement. Aber was kommt nach der ersten Generation von Tools, die Wissenslandkarten, Dataming und Wissen im Knowledge Park des Unternehmens kultivieren? In vielen Gesprächen mit ExpertInnen und Verantwortlichen in Betrieben stellte sich heraus, dass nur wenige Unternehmen handelsübliche Softwareprodukte einsetzen. Metainformationen, Kundendatenbanken, Workflowprozesse und Organisationsstrukturen, die auf Internetplattformen als Knowledge map abgebildet werden, stellen die gewählten Lösungen dar. Anreizsysteme zur Motivation oder Methoden zur Weitergabe von Wissen und Weiterentwicklung der Wissenskultur eines Unternehmens sind extrem selten vorzufinden.

Wissen im Content. Die zweite Generation von Wissensma-

agement

Wissensmanagement, das nur auf Informationstechnik basiert, ist langfristig zum Scheitern verurteilt. Die Integration der Module aus Qualifizierung, Kreativität, Organisationsentwicklung und Content Prozess ist ein langfristiger Prozess. Das IT-Portal steht zwar am Anfang, am Ende jedoch ist die Einbettung dieses Portals in die Unternehmenskultur ebenso entscheidend wie die Qualifizierung und Befähigung der MitarbeiterInnen, neues Wissen zu entwickeln, es zu teilen und einzusetzen. Ein Onebest-way hat sich nicht etabliert, die Frage der Wirtschaftsdemokratie stellt sich in diesem Zusammenhang neu. Die vielbeklagte Motivationskrise in den Belegschaften schreit geradezu nach modernen Konzepten der Mitbestimmung am Arbeitsplatz.

Neuerdings löst eine zweite Systemgeneration in den Unternehmen die erste ab. Diese Generation von Wissensmanagement-Projekten sieht in der IT nur noch eine unterstützende Funktion und setzt den Fokus auf die „weichen Faktoren“. Allerdings besteht die Gefahr, dass sich alles in der allgemeinen Diskussion um das Change Management auflöst.

Aus Projektsicht deutet sich ein Trend von IT-Tools für explizites Wissen zu stärker erfahrungsgebundenen Instrumenten im Wissensmanagement („implizites Wissen“) an. Ob es jedoch zum Erfolgsmodell der Zukunft aufsteigt oder lediglich zum Tool einer netzbasierten Portaltechnologie, wird sich zeigen.

Literatur:

Projektgruppe sfs (Olaf Katenkamp, Ulrich Grüneberg, Michael Niehaus, Dr. Gerd Peter, Gerd Röhl): Einführung von Wissensmanagementsystemen in Wirtschaft und Wissenschaft – eine aktuelle Bestandsaufnahme, in: Zeitschrift ARBEIT Heft 3/2002, 253-259

Olaf Katenkamp; Gerd Peter (Hg.): Die Praxis des Wissensmanagements in Wirtschaft und Wissenschaft – aktuelle Konzepte und Befunde, LiT Verlag, Münster, 2002, Reihe Medienzukunft heute, (im Erscheinen)

Weitere Informationen zum Projekt unter: <http://www.sfs-dortmund.de/aktuell/p835.html>

Olaf Katenkamp ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)

WISSEN IM UNTERNEHMEN

Erfahrungen und Trends in der Schweiz

Knowledge Management in der Praxis

Von Karin Ackermann

Seit den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts wird in den Managementkonzepten individuelles und organisatorisches Wissen als entscheidende Ressource gesehen. Lokales und personengebundenes Wissen soll für die Organisation transparent und nutzbar gemacht werden. In diese Richtung zielende Maßnahmen wurden unter dem Terminus „Wissensmanagement“ zusammengefasst. Letzteres kann als interdisziplinäre Perspektive auf Management-, Arbeits- und Organisationsprozesse verstanden werden, die sowohl strukturelle als auch prozessuale Ansätze der Organisationsentwicklung aufgreift und unter dieser erweiterten Perspektive integriert.

Neben der programmatischen und strategischen Orientierung traten vor allem die Möglichkeiten von Informationstechnologien (Datenbanken, Groupware, Workflow-Systeme) in den Vordergrund. Auch Indikatoren-systeme für die quantitative Bestimmung „nichtmaterieller“ Vermögenswerte (intangible assets) sind ansatzweise erarbeitet. Die praktische Einbettung von Wissensmanagement-Maßnahmen in Organisationsstrukturen und die Schaffung notwendiger Kooperationsformen hingegen erweisen sich als markante Problemfelder. Umfrageergebnisse zum Thema „Knowledge Management in der Praxis – Erfahrungen und Trends in der Schweiz“, die in den Jahren 2000 und 2001 von Knowledge Bridge Consulting AG in Zusammenarbeit mit dem Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich durchgeführt wurden, belegen dies. E-mail Adressen bei Personen/Angaben zur Studie bei Literatur.

Mit der Umfrage 2001 sollten Aussagen über die praktische Umsetzung von Wissensmanagement in Schweizer Unternehmen und Organisationen gemacht werden. Zudem wollten die Initiatoren der Umfrage Trends im Bereich Wissensmanagement aufzeigen. Die Umfrage richtete sich an Führungskräfte und Entscheidungsträger bei rund 600 Unternehmen der In-

dustrie, dem Dienstleistungsumfeld und der öffentlichen Hand. 53% der antwortenden Unternehmen verfügen über mehr als 500 Mitarbeitende, 20% zwischen 250 und 500, und 27% bis 250 Mitarbeitenden.

Aktuelle Trends in der Schweiz

Obschon die Zahl der durchgeführten und geplanten Wissensmanagement-Projekte geringfügig abgenommen hat, bringen Geschäftsleitungen dem Thema „Wissensmanagement“ unverminderte Aufmerksamkeit entgegen. In über 60 Prozent der Fälle initiieren sie Wissensmanagement-Projekte und zeichnen zu einem beträchtlichen Teil dafür verantwortlich. Während Informatikabteilungen ihre Stellung als Verantwortliche für Wissensmanagement-Projekte klar ausbauen konnten (ca. 40%), zeichnen Personalabteilungen nur für rund 20% der Wissensmanagement-Projekte verantwortlich. Ausbildungsabteilungen spielen mit ca. 10% eine eher untergeordnete Rolle.

Ein grosser Teil der durchgeführten Wissensmanagement-Projekte fokussiert auf die Dokumentation vorhandener Informationen und bestehenden Wissens (s. Abb. 1).

Die große Zahl von Portalprojekten (63%), die in der Regel auf eine Verbesserung der Informationsverwaltung und des Informationszugriffs zielen,

bestätigt dies. Von Bedeutung bleiben die Dokumentation und Sicherung von geschäftsprozessrelevanten Informationen wie Kundenkontakte, Prozesswissen und Wissen aus Forschung und Entwicklung.

Auf die Strukturierung von Wissen, die Dokumentation von Erfahrungswissen oder auf die Messung des intellektuellen Kapitals zielende Projekte haben einen wesentlich geringeren Stellenwert. Die Ergebnisse zu den Projektinhalten und den Verantwortlichkeiten im Wissensmanagement zeigen auf eindrückliche Weise das Vorherrschen technologischer Ansätze.

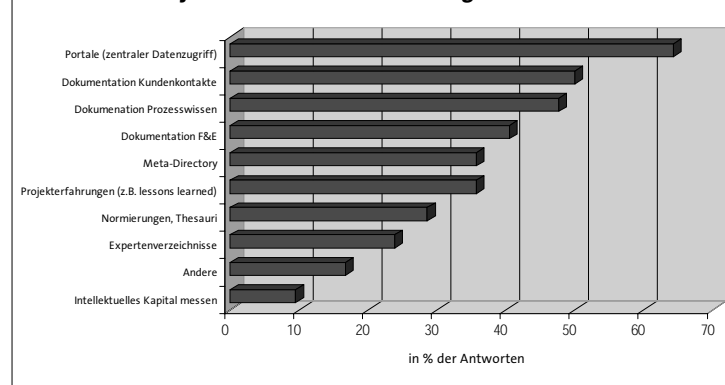
Die Dominanz des Technischen

Vergleicht man technische mit organisatorischen Maßnahmen, werden wesentlich mehr Aktivitäten auf der technischen als auf der organisatorischen Ebene ergriffen. Organisatorische Maßnahmen gewinnen aber zunehmend an Bedeutung. Vermehrt entstehen Kompetenzzentren und themenspezifische Netzwerke. Zur Planung und Koordinierung von Wissensmanagement-Aktivitäten haben zudem rund ein Viertel der an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen und Organisationen die Position



Karin Ackermann

Abb. 1: Projektinhalte im Wissensmanagement in der Schweiz.



WISSEN IM UNTERNEHMEN

Eigenheiten von Wissen

Wissen zeichnet sich durch eine Reihe von Eigenheiten aus. Diese Eigenheiten zu verstehen und zu akzeptieren, ist unerlässlich für ein erfolgreiches Wissensmanagement.

- Wissen ist situationsgebunden: Es wird in zeitlich begrenzten, konkreten Situationen hervorgebracht, um es anschließend für andere Situationen nutzen zu können.
- Wissen ist reflexiv: Es entsteht im Verhältnis einer Person zu Phänomenen, Gegenständen oder Geschehnissen und enthält eine Perspektive von jemandem auf etwas.
- Wissen ist handlungsgebunden: Es dient der Erkenntnis, Gestaltung, Bewältigung und Bewertung von situativen Aufgaben sowie der daraus resultierenden Ereignisse.
- Wissen ist dynamisch: Subjektive Modelle über Wirklichkeit werden der aktuellen Situation in einer sich verändernden Wirklichkeit angepasst.
- Wissen verändert: Durch ihr Handeln beeinflusst eine Person ihre

eines *Chief Knowledge Officers* oder *Knowledge Managers* geschaffen.

Mit Wissensmanagement-Projekten verfolgte Ziele sind äußerst vielfältig, was zeigt, dass immer noch Unsicherheit über Möglichkeiten und Grenzen von Wissensmanagement besteht. Merkwürdig an Gewicht gewonnen haben vier Zielfaktoren:

Mit -
arbeiterzufriedenheit,
erhöhte Produktivität,
Verkürzung Time-to-
Market und *Kunden-*
zufriedenheit. Zielkriterien wie der *Eingrenzung des Know-how-Abflusses*, der *Qualitätsverbesserung* und *Kostensenkung* wird eine wesentlich geringere Bedeutung beigemessen als der Zufriedenheit von KundInnen und MitarbeiterInnen.

Barrieren im Wissensmanagement

Die Stolpersteine bei der Einführung von Wissensmanagement

bleiben *mangelnde Managementunterstützung*, *unklare Zielsetzungen* und eine *Kultur der Wissenshortung*. Fatale Auswirkungen zeitigen insbesondere unklare Zielsetzungen. Zu hohe Erwartungen, unrealistische oder zu diffus formulierte Ziele gefährden den Erfolg von Wissensmanagement-Projekten. Die Mehrheit der Umfrage-Teilnehmenden gibt an, ihre Projektziele nur teilweise erreicht zu haben.

Es mag erstaunen, dass mangelnde Managementunterstützung als wichtigster Stolperstein eingestuft wird, ob-

wohl die *Geschäftsleitung* eine gewichtige Rolle bei der Initiierung von Wissensmanagement-Projekten spielt. Die Erklärung ist einfach: *Geschäftsleitungen* initiieren zwar oft Projekte, delegieren aber häufig die Verantwortung. Ebenso bedeutet die Betonung der Wichtigkeit des Themas auf Geschäftsleitungsebene nicht zwingend, dass alle Führungsstufen dieser Einschätzung folgen und die entsprechende Unterstützung gewährleisten.

So wie die wichtigsten Barrieren –

wohl die *Geschäftsleitung* eine gewichtige Rolle bei der Initiierung von Wissensmanagement-Projekten spielt. Die Erklärung ist einfach: *Geschäftsleitungen* initiieren zwar oft Projekte, delegieren aber häufig die Verantwortung.

Zeit der kleinen Schritte

Wissensmanagement als Thema hat keineswegs an Gewicht verloren. Die Umsetzung von Wissensmanagement-Konzepten in die Praxis, insbesondere durch überhöhte Erwartungen und unklare Zielsetzungen, ist aber mit Schwierigkeiten behaftet. Eine klare Abgrenzung von Information und Wissen im unternehmerischen Alltag wurde noch nicht vollzogen. Unter dem Etikett „Wissensmanagement“ werden vielfach traditionelle Informationsverwaltungs-Projekte abgewickelt. Die Erkenntnis, dass Wissen in erster Linie an Menschen gebunden bleibt und aufgrund seiner spezifischen Eigenheiten angepasste Managementmethoden erfordert, kommt im Rahmen von Wissensmanagement-Aktivitäten erst langsam zur Geltung. Organisatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen, die den Austausch, die Generierung und den optimierten Einsatz von Wissen ermöglichen und fördern, wird noch nicht jene Bedeutung beigemessen, die für den Erfolg von Wissensmanagement in Unternehmen unabdingbar ist. Nach den euphorischen Jahren mit den ihnen eigenen Frustrationen und Enttäuschungen bricht eine Zeit der Bescheidenheit an. Riesenprojekte und Heilserwartungen gehören der Vergangenheit an. Die Zukunft steht im Zeichen pragmatischer Lösungen mit klaren Zielsetzungen.



Die Zukunft des Wissensmanagements steht im Zeichen pragmatischer Lösungen.

Foto: Siemens AG München

gegenüber 2000 – dieselben geblieben sind, wird der *Top-Managementunterstützung* und dem *motivierten Team* immer noch die größte Bedeutung für den Erfolg von Wissensmanagement-Projekten eingeräumt. Die zunehmende Bedeutung der Faktoren *strukturiertes Vorgehen* und *schrittweise Einführung* zeigt, dass sich die Erkenntnis langsam durchsetzt, dass Wissensmanagement kein „deus ex machina“ ist, sondern eine „Disziplin“, die wie andere auch ein angepasstes Vorgehen verlangt.

Literatur

Lüthy, W.; Voit, E.; Wehner, T. (Hg.) (2002): Wissensmanagement – Praxis. Fallbeispiele, Einführung und Handlungsfelder. Schriftenreihe: Mensch – Technik – Organisation. Bd. 29, Zürich: vdf.

Knowledge Bridge Consulting AG (Hg.) (2002): Knowledge Management in der Praxis. Erfahrungen und Trends in der Schweiz 2000-2002, Zürich.

Dr. phil. Karin Ackermann ist Partnerin bei Knowledge Bridge Consulting AG in Zürich, Schweiz. Sie leitet den Geschäftsbereich Knowledge Management

WISSEN IM UNTERNEHMEN

Wissensmanagement in Österreich

Organisationsmode Wissensmanagement?

Von Roland Nitsch



Roland Nitsch

Wissensmanagement (WM) zählt derzeit zu den am meist diskutierten Management-Schlagworten. Artikel zu diesem Managementkonzept und seinen Begleiterscheinungen finden sich den verschiedensten Medien: Ausgehend von der wissenschaftlichen Literatur, wo viele der führenden akademischen Zeitschriften der Bedeutung des Themas durch Sonderhefte Rechnung getragen haben, finden sich inzwischen auch in den verschiedensten Branchenpublikationen oder populärwissenschaftlichen Zeitschriften Beiträge zum WM. Selbstverständlich gehört das Thema auch bei Seminaranbietern und Unternehmensberatern zum Standardrepertoire und findet in deren Publikationen und Dienstleistungen breiten Niederschlag. Anhand der Ergebnisse unserer Untersuchung über den Stand des WM in Österreich sollen Antworten auf die folgenden Fragen gegeben werden:

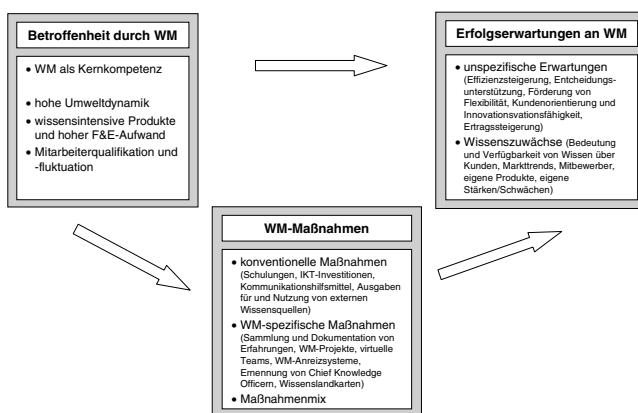
- Was ist WM?
- Wer ist von WM betroffen?
- Was können die Betroffenen tun?
- Was erwarten die Betroffenen von WM?

Wir haben an die Unternehmungen eine Checkliste geschickt, die ihre Betroffenheit durch WM, ihre Maßnahmen des WM und ihre Erfolgserwartungen an das WM erfragt. Abbildung 1 zeigt Kriterien und Unterfragen zu diesen Fragekategorien. Ein von WM betroffenes Unternehmen wird auch verstärkt WM-Maßnahmen durchführen. Der betriebswirtschaftlichen Logik folgend hat es bestimmte Erfolgserwartungen an die getätigten Investitionen. An der Untersuchung haben insgesamt 91 Unternehmungen aus den Branchen Industrie (60%), Dienstleistungen (32%) und öffentlicher Dienst (8%) teilgenommen.

Was ist Wissensmanagement?

Auch nach einigen Jahren intensiver Diskussionen gibt es noch keine allgemeingültige Auffassung über die Merkmale des WM. Die Meinungen darüber sind so verschieden wie die damit beschäftigten Berufsgruppen,

Kriterien der Fragekategorien für die Analyse des Wissensmanagements



die von Vertretern des Personalwesens, der Organisation bis zu IT-ExpertInnen reichen. Ist WM etwas Neues und Wichtiges, weil Wissen ein Produktionsfaktor ist? Oder ist es nur der vielzitierte alte Wein in neuen Schläuchen, also eine Variante des organisationalen Lernens oder eine Umetikettierung von Management-Informationssystemen (MIS) oder von Decision-Support-Systemen (DSS)?

In neueren Definitionsansätzen steht Wissen in der Begriffshierarchie über Informationen und Daten. Haben Daten eine Zweckorientierung, werden sie zu Information. Vernetzt man Informationen, entsteht daraus Wissen. Man unterscheidet explizites und implizites Wissen. Explizites Wissen kann in Worten und Zahlen ausgedrückt werden und somit auch relativ problemlos archiviert und transferiert werden. Der Satz „Wir wissen mehr, als wir zu sagen wissen“ spricht hingegen die implizite Komponente des Wissens an. Wir folgen in diesen Fällen (impliziten) Regeln, die uns gar nicht bewusst sind (z.B. beim Radfahren, Gehen oder Autofahren) bzw. stellen fest, dass die bekannten (expliziten) Regeln nicht ausreichen, um unser Handeln zu erklären bzw. durchzuführen. So

reicht die Kenntnis der Straßenverkehrsordnung oder der Bedienungsanleitung eines Autos nicht zum Autofahren aus. Umgekehrt ist es schwierig zu erklären, warum jemand ein guter Autofahrer ist und daher ist es auch so schwierig und langwierig, dieses Wissen in Fahrschulen und in Übungsstunden weiterzugeben. Explizites und implizites Wissen sind also wie „Wissen“ und „Können“.

Wissen hat eine wirtschaftliche Bedeutung als Produktions- und Wettbewerbsfaktor und ist daher zum Gegenstand spezifischer Managementanstrengungen geworden, dem sog. WM. Der Studie wurden folgende Merkmale des WM zugrundegelegt:

- Erwerben, Sammeln, Speichern, Dokumentieren, Aufbereiten, Verteilen und Nutzen von Wissen – insbesondere auch von implizitem Wissen
- durch systematische und kontinuierliche Anstrengungen, wobei
- die gesamte Institution involviert ist und
- seitens der Unternehmungsführung initiiert oder zumindest gefördert wird.

Aus dieser Definition ergibt sich, dass Unternehmen, die eines der zahlrei-

WISSEN IM UNTERNEHMEN

chen IT-Systeme zum WM (z.B. Groupware) einsetzen, noch kein WM im obigen Sinn betreiben. Denn im Umgang mit dem kostbaren impliziten Wissen haben diese Systeme Schwierigkeiten und ein „ganzheitliches“ WM-System muss daher über IT-Lösungen hinausgehen.

Welche Unternehmungen betreiben Wissensmanagement?

Unabhängig von der Betriebsgröße oder Branche und unabhängig von der Mobilität und Fluktuation der Mitarbeiter sind Unternehmungen, die wissensintensive Produkte/Dienstleistungen anbieten und hohe Aufwendungen für Forschung und Entwicklung tätigen sowie gut ausgebildete Mitarbeiter haben, signifikant stärker von WM betroffen als andere. Neben konventionellen Maßnahmen (Schulung, Einsatz von IKT) ergreifen diese Unternehmungen auch WM-spezifische Maßnahmen: Sie bilden virtuelle Teams, nominieren Wissensmanagern und starten eigene Projekte zum WM.

WM heißt, konventionelle mit WM-spezifischen Maßnahmen zu kombinieren. WM beginnt als Informationsmanagement unter Verwendung einiger neuer Techniken. Daher unterscheidet die Praxis Daten, Information und Wissen nur unzureichend, weil viele Unternehmungen mit ihren WM-Initiativen lediglich das „bereits Vorhandene“ aufwerten wollen. Erst in den folgenden Schritten beschäftigen sie sich mit „höherstehenden“ Bausteine wie dem Entlernen oder mit implizitem Wissen.

Was bringt Wissensmanagement?

Wie bei vielen anderen Innovationsprozessen gibt es auch bei der Diffusion von Managementkonzepten zunächst keine klaren Ziele. Erfolgserwartungen bilden sich meist erst später. Die Befürworter rechtfertigen WM-Aktivitäten mit allgemeinen Zielen wie Steigerung der Innovationsfähigkeit und der Effizienz. Solche Ziele sind natürlich unbestritten, aber auch schwer überprüfbar.

Eine Orientierungshilfe für erste Anknüpfungspunkte gibt die Einschätzung von *Bedeutung und Verfügbarkeit einzelner Wissensbereiche*: Wir stellten erwartungsgemäß größere Differenzen zwischen Bedeutung und Verfügbarkeit bei Umwelt-bezogenen Wissensbereichen fest: Die Unternehmungen wollen insbesondere über Markttrends, ihre Kunden und die Mitbewerber mehr wissen. Mit die-

sen Wissenslücken lassen sich WM-Aktivitäten zumindest rechtfertigen.

So starten Sie Ihr eigenes Wissensmanagement!

Ist WM auch eine der zahlreichen kurzlebigen Managementmoden? Dagegen sprechen das teilweise nachhaltige Interesse der Unternehmungen und die Anzahl der gestarteten Projekte. Diese Projekte haben einen bleibenden Effekt als die unverbindliche Teilnahme an einschlägigen Seminarveranstaltungen. Dadurch entstehen Technologieinvestitionen z.B. in die Vernetzung via Internet und Intranet. Wie können Sie also das eigene WM erfolgreich starten?

- **Beginnen Sie mit kleinen Schritten!** Etwas Neues auszuprobieren, ist immer mit einem Risiko verbunden. Sie werden allerdings feststellen, dass Sie in Ihrer Unternehmung an verschiedenen Stellen bereits längst Wissen sammeln, aufbereiten und nutzen – wenn auch z.T. unbewusst, unsystematisch oder nicht mit den neuesten Hilfsmitteln.
- **Betrachten Sie WM nicht isoliert!** Integrieren Sie Ihre WM-Aktivitäten in das laufende Management, indem Sie beispielsweise Teilprozessen so definieren, dass an den Nahtstellen kein implizites Wissen verloren geht. Beginnen Sie Ihr WM mit Kooperationen, z.B. mit Kunden, die sich als ergiebige Informationsquelle erwiesen haben.
- **Beachten Sie mögliche Zielkonflikte!** Wenn Sie in Ihrer Unternehmung Wettbewerbsdenken durch unternehmensinterner Profit Center Kalkulationen anregen, erschwert das die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zur Generierung und Nutzung von Wissen.
- **Nutzen Sie Ihre vorhandenen Wissensressourcen!** Stellen Sie sich beim Abgang eines Mitarbeiters die Frage, welches personenspezifische Wissen für welche Geschäftsprozesse verloren gehen wird und versuchen Sie dieses Wissen zu bewahren, z.B. durch Exit-Interviews.
- **Setzen Sie WM nicht als Alibi ein!** Starten Sie Ihr WM nicht um damit Symptome aber keine Ursachen zu bekämpfen. Wenn Ihre Mitarbeiter oft wechseln, sollten Sie sich mit den Ursachen zu beschäftigen. Fragen Sie sich, wie Sie Ihr Personal auswählen oder welche Anreize Sie

Ihren Mitarbeitern bieten und versuchen Sie nicht, die Folgen der Fluktuation durch WM-Maßnahmen zu lindern.

- **Haben Sie realistische Erwartungen?** Erwarten Sie nicht sofort bahnbrechende Fortschritte und genau kalkulierbaren Nutzen in Ihrem Unternehmen. Wenn Ihre Kollegen bewusster mit Wissen umgehen, ist das bereits ein erster Erfolg.

Literatur

Davenport, Thomas H./Prusak Laurence: Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß... Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement, Landsberg/Lech 1998.

Grün, Oskar/Nitsch, Roland: Wissensmanagement in Österreich oder „Dabeisein ist (fast) alles“, In: Journal für Betriebswirtschaft, 3/2000, S.92-105.

Harvard Business Review: Harvard Business Review on Knowledge Management, HBS Press, Boston, Massachusetts 1998.

Kieser, Alfred: Moden und Mythen des Organisierens, In: Die Betriebswirtschaft, 56. Jahrgang, Heft 1/1996, Seiten 21 - 39.

Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens (The Knowledge Creating Company), Frankfurt – New York 1997.

Probst, Gilbert: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden 1997.

Die empirische Studie wurde gemeinsam vom Institut für Organisation und Materialwirtschaft (SupplyManagement) der Wirtschaftsuniversität Wien und der Unternehmensberatung Ernst&Young im Zeitraum Oktober 1998 bis Januar 1999 anhand eines Samples von 611 in Österreich tätigen Unternehmungen, Behörden und Nonprofit-Organisationen durchgeführt. Die vollständigen Ergebnisse dieser Untersuchung wurden von Oskar Grün und Roland Nitsch in der Zeitschrift Journal für Betriebswirtschaft, Ausgabe 3/2000, S.92-105 veröffentlicht.

Roland Nitsch ist Universitätsassistent am Institut für Organisation und Materialwirtschaft (Supply Management) an der Wirtschaftsuniversität Wien

WISSEN IM UNTERNEHMEN

Arbeitsbelastung in wissenszentrierten Unternehmen

WissensarbeiterInnen - eine neue Beschäftigtenelite?

Von Nadya Natour

WissensarbeiterInnen werden oft als neue Beschäftigtenelite bezeichnet. Ihre Tätigkeit wird als besonders erfüllend beschrieben: anspruchsvoll, abwechslungsreich und mit geringem Routine-Anteil, sind sie in hohem Maße autonom in der Gestaltung ihrer Tätigkeit. Als gefragte ExpertInnen haben sie vergleichsweise gute Arbeitsmarkt- und Karrierechancen. Daher wird Wissensarbeit sogar als Beschäftigungsform angesehen, die keinerlei Regulierung als Schutz gegen Ausbeutung bedarf (Willke, 2001). Andererseits häufen sich Klagen über den Stress und die Arbeitsintensität. Ein Geschäftsführer einer mittelständischen Unternehmensberatung fasst die Arbeitsbelastungen von WissensarbeiterInnen prägnant zusammen:

„Bedingt durch die enorme Arbeitsbelastung ist die Zeit, die man zu Hause verbringt, relativ knapp bemessen. Unter der Woche sowieso, aber zum Teil auch am Wochenende, wenn gewisse Dinge anstehen, die einfach erledigt werden müssen. Und Sie würden erstaunt sein, wenn Sie am Wochenende hier reinkommen, samstags, selbst sonntags: Mir ist noch nie passiert, dass ich alleine hier war, wenn ich hergekommen bin (...)“

Das Projekt „WissensWert“

Bisher wissen wir recht wenig über die besonderen Arbeitsbedingungen und über die Praktiken der Personalpolitik in wissenszentrierten Unternehmen. Auch die Interessenlagen und Anforderungen der Beschäftigten an eine nachhaltige Entwicklung von Humanressourcen ändern sich.

Das Projekt „WissensWert – Personal- und gesellschaftsorientierte Benchmarks für wissenszentrierte Unternehmen“, ein Forschungsprojekt gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), will diese Lücke schließen. Zu diesem Zweck entwickelte die Input Consulting GmbH, ein neues Benchmarking-Tool das eine Beurteilung des Beitrags der Personalpolitik wissenszentrierter Unternehmen zur wirtschaftlichen und sozialen Wertschöpfung erlaubt.

Wissenszentrierte Unternehmen und Wissensarbeit

Zentrales Merkmal wissenszentrierter Unternehmen ist, dass Wissen in der Wertschöpfungsket-

te den wichtigsten Input und Output darstellt. Es handelt sich meist um Wissen mit eher kurzen Halbwertszeiten, das ständig aktualisiert werden muss. Direkte, hierarchische Steuerung wird in wissenszentrierten Unternehmen mehr und mehr durch ergebnisorientierte Steuerungsformen – z.B. Steuerung durch Zielvereinbarung – ersetzt. Die eigentliche Wissensarbeit ist projektförmig organisiert und erfordert ein hohes Maß an formeller und informeller Kommunikation.

Wissensarbeit ist immer für die Beschäftigten auch mit Risiken verbunden. Projektarbeit verlangt WissensarbeiterInnen ein ganzes Bündel an Kompetenzen ab. Neben der fachlichen Expertise und der Bereitschaft, dieses Wissen stets auf dem neuesten Stand zu halten, gehört vor allem eine Vielzahl sozialer Kompetenzen dazu, zum Beispiel Team- und Serviceorientierung, Selbststeuerungs- und Networkingkompetenz. Wissensarbeit erfordert also, dass die WissensarbeiterInnen ihre gesamte Persönlichkeit mobilisieren und als Ressource in den Arbeitsprozess einbringen. In Verbindung mit modernen ergebnisorientierten Steuerungsformen, die über Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütungssysteme Marktdruck bis zu den einzelnen Beschäftigten weitergeben, resultiert daraus nach Walter Glišmann eine „Ökonomisierung der Ressource Ich“: Dem relativen Autonomiegewinn stehen Selbstkontrolle, Selbstdisziplinierung und ein massiver Leistungsdruck im Sinne eines „management by stress“ gegenüber. Ein Benchmarking-Modell, das neben der wirtschaftlichen die soziale Wertschöpfung in den Unternehmen im Blick hat, muss diese Risiken berücksichtigen und kann so zur sozialverträglichen Gestaltung von Wissensarbeit beitragen.

Flexible Arbeitszeitgestaltung in wissenszentrierten Unternehmen

Zur Ermittlung der Benchmarking-Kriterien wurden neben Literatur-



„WissensarbeiterInnen“ - eine neue Elite mit alten Belastungen?

WISSEN IM UNTERNEHMEN

und Internetrecherchen acht qualitative Experteninterviews mit HR-ManagerInnen, Führungskräften und BetriebsrätInnen durchgeführt. Die Interviewpartner wirkten als Kooperationspartner im Projekt „WissensWert“ mit. Neben zwei internationalen, mitbestimmten Großunternehmen beteiligte sich ein Unternehmen aus dem Bereich TK/IT-Beratung, eine mittelständische Unternehmensberatung sowie eine Internet-Agentur mit Start-Up-Charakter.

Ein in den Interviews immer wieder angesprochenes Thema war das Thema Arbeitszeitgestaltung. Aus Sicht von HR-Management und Führungskräften ist der/die ideale ArbeitnehmerIn in einem wissenszentrierten Unternehmen hochflexibel bezüglich Arbeitszeit und -ort und extrem belastbar. Gleichzeitig waren sich die GesprächspartnerInnen der Tatsache bewusst, dass die häufig extremen Arbeitszeiten längerfristig zu Problemen führen können:

„(...) im Moment nehmen wir das so wahr, ob das im Bekanntenkreis ist, oder auch hier in der Firma, dass wir sagen, so in der Form, wie wir heute arbeiten, können wir nicht lange arbeiten. Das heißt, bis zur Rente kann man so nicht arbeiten. Es muss irgendwann mal ruhiger werden. (...) Das heißt, wir alle, die uns jetzt so ausbeuten lassen – also es ist ein gewisses Ausbeuten, aber es macht uns Spaß – dass wir dann sagen, da müssen wir mal irgendwann die Weichen stellen, dass wir da wieder rauskommen.“ [HR-Manager]

Als entscheidende Triebkraft für die „Selbstaubeutung“ wurde zu einem die Vermarktlichung im Arbeitsalltag der Beschäftigten genannt:

„Wir machen seit Neuestem zu Beginn eines Projekts eine Projektentwicklungsvereinbarung, wo der betreffende Projektpartner gemeinsam mit dem zuständigen Geschäftsführer eine Art schriftliche Vereinbarung abschließt, wo noch mal die Ziele festgehalten werden (...) Und dann hat er sozusagen die Leitplanken für sein Projekt, und jetzt soll er agie-

ren wie ein Geschäftsführer des Projekts (...) Und in dem Zusammenhang hat er völlige Freiheit. Wir haben natürlich keine Arbeitszeitkontrolle, keine Anwesenheitskontrolle (...) Weil er am Erfolg gemessen wird, an der Kundenzufriedenheit, am wirtschaftlichen Erfolg – und das ist es, was für uns zählt (...) Und daraus kommt der Eigenantrieb, sich einzubringen und einzusetzen.“ [Geschäftsführer]

In wissenszentrierten Unternehmen ist die Tendenz zu beobachten, dass sich die ursprünglich im Sinne von Unternehmen und ArbeitnehmerInnen eingeführte Flexibilisierung von Arbeitszeit (z.B. Gleitzeitmodelle, Teilzeitarbeit, Flexible Altersgrenze etc.) in Richtung einer einseitig unternehmensbezogenen Flexibilisierung entwickelt; einhergehend mit überlangen Arbeitszeiten meist ohne Ausgleich von Überstunden, Wochenendarbeit, ständiger Verfügbarkeit.

Aus Sicht der MitarbeiterInnen wurde außerdem der starke Gruppendruck angeführt, der ebenfalls die Eigendynamik des „Arbeitens ohne Ende“ mitbestimmt:

„Es wird in machen Abteilungen dann schon ein bisschen schwierig für solche Leute, die wirklich nach den normalen Regelungen arbeiten. Die anderen sagen dann: „Na, arbeitest du nur halbtags?“, wenn man schon um 16.00 Uhr geht (...)“ [Betriebsrat]

Die möglichen Konsequenzen daraus wurden von unseren InterviewpartnerInnen zwar erkannt – Überarbeitung bis hin zu Gesundheitsschäden (z.B. Tinnitus), eingeschränkte Möglichkeiten zur Regenerierung der Arbeitskraft, Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, usw. – sie konnten sich jedoch keine Lösungsmöglichkeiten vorstellen. Projektförmige Arbeitsorganisation und ergebnisorientierte Steuerung wurden gewissermaßen als naturwüchsige Organisationsformen der Wissensarbeit angesehen, die unausweichlich zu extrem flexiblen Arbeitszeiten und hoher Arbeitsbelastung

führen.

WissensarbeiterInnen – eine neue Elite?

Die Befunde lassen es fraglich erscheinen, dass es sich bei WissensarbeiterInnen um eine neue Beschäftigtenelite handelt, deren Tätigkeit keinerlei Regulierung bedarf. Vielmehr erscheint es notwendig, ein neues Leitbild humaner Arbeit auch für wissensintensive Tätigkeiten zu entwickeln. Klassische Ansätze der *Arbeitszeitregulierung* („Stechuhr“) greifen für Wissensarbeit zwar nicht mehr, da auf diese Weise die von den Beschäftigten durchaus gewünschten Freiräume verloren gingen. Ein möglicher Hebel liegt jedoch in der *Leistungsregulierung*, z.B. über die Gewährleistung eines fairen, partnerschaftlichen Zielvereinbarungsprozesses (vgl. Zanker, 2002).

Im Projekt „WissensWert“ werden Kennzahlen und Indikatoren zur Bewertung von Personalstrategie und Arbeitsbedingungen in wissenszentrierten Unternehmen gebildet, die immer auch die sozialverträgliche Gestaltung von Wissensarbeit im Visier haben. Auf diese Weise leistet das neue Benchmarking-Tool einen Beitrag zur Entwicklung eines neuen Leitbildes für humane Wissensarbeit.

Literatur:

- Gleißmann, W. (2000). Ökonomisierung der „Resource Ich“ – Die Instrumentalisierung des Denkens in der neuen Arbeitsorganisation. In: Mit Haut und Haaren: Der Zugriff auf das ganze Individuum. Sonderheft der „Denkanströße – IG-Metaller in der IBM“.
- Willke, H. (2001). Systemisches Wissensmanagement (2.Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Zanker, C. (2002). Neue Maßstäbe für humane Arbeit? Ansätze zur Arbeits(zeit)regulierung unter neuen arbeitsorganisatorischen Bedingungen. Berlin: ver.di – Innovations- und Technologiepolitik.

Dr. Nadya Natour, Diplom-Psychologin, ist Projektleiterin des Projekts „WissensWert“ – Personal- und gesellschaftsorientierte Benchmarks für wissenszentrierte Unternehmen“ (www.wissenswert.org)

HAMBURGER BEITRÄGE ZUR BERUFLICHEN AUS- UND WEITERBILDUNG

Christine Zeuner

Erwachsenenbildung in Hamburg 1945 – 1972

Institutionen und Profile

In dieser Untersuchung wird die Profilierung einer Erwachsenenbildungslandschaft im historischen Kontext von „Modernisierung“ anhand von Leitinstitutionen der Erwachsenenbildung in der Freien und Hansestadt Hamburg für den Zeitraum von 1945 bis 1972 beispielhaft rekonstruiert. Es wird nachgewiesen, dass bereits vor der „Realistischen Wende“ Erwachsenenbildungsinstitutionen in großer Vielfalt gegründet wurden. Angebote zur allgemeinen und politischen Erwachsenenbildung standen neben berufsbezogener und betrieblicher Weiterbildung – öffentlich gefördert wie privatwirtschaftlich organisiert. Hamburger Beiträge zur beruflichen Aus- und Weiterbildung Bd. 1, 2001, 360 S., 49,90 DM, 25,90 EUR, br., ISBN 3-8258-5080-3

Andrea Purpus

Frauenarbeit in den Unterschichten

Lebens- und Arbeitswelt Hamburger Dienstmädchen und Arbeiterinnen um 1900 unter besonderer Berücksichtigung der häuslichen und gewerblichen Ausbildung

Im Mittelpunkt dieser sozialhistorischen Regionalstudie stehen die Lebens- und Arbeitsbedingungen Hamburger Dienstmädchen und Arbeiterinnen an der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert. Die Autorin widmet sich hierbei besonders den damaligen berufsbildenden Bestrebungen für die „unbemittelten“ Mädchen und Frauen.

Hamburger Beiträge zur beruflichen Aus- und Weiterbildung Bd. 2, 2000, 376 S., 49,90 DM, 25,90 EUR, br., ISBN 3-8258-5031-5

Gesamterreich: www.lit-verlag.de

Gesamterreich: bestellungen@lit-verlag.de

Preis: unv. Preisempf.

LIT Verlag

Münster – Hamburg – Berlin – London

Grevener Straße 179 D-48159 Münster Tel. 0251-23 90 91 Fax 0251-23 19 72 E-Mail: lit@lit-verlag.de

WISSEN UND TRANSFER

Qualifizierungsprofil im Wandel

Unternehmensberater: Die Jäger und Sammler der Wissensgesellschaft?

Von Hedwig Rudolph



Hedwig Rudolph

Der Markt der Unternehmensberater hat seit Jahren weltweit gute Konjunktur. Allerdings ist dieser Markt hart umkämpft, denn „Unternehmensberater“ ist keine Profession, ja nicht einmal eine geschützte Berufsbezeichnung. Zudem bedeuten vertiefte EU-Integration und weltweite Liberalisierungspolitiken Rückenwind für Internationalisierungsprozesse und damit verschärften Wettbewerb im Geschäft. Doch was ist das Geschäft der Unternehmensberater?

Berater verkaufen Problemdiagnosen und -lösungen, d.h. sie handeln mit Wissen und Erfahrungen - auch von anderen Unternehmen. Sie betätigen sich dabei jedoch nicht nur als besonders geschickte Jäger und erfahrene Sammler. Vielmehr bearbeiten sie das Wissen auch nach (weitgehend) selbst gesetzten Regeln. Sie spielen insgesamt eine wichtige Rolle in den Arenen, wo es um die Definition von „relevantem Wissen“ geht. Der kritische Punkt ist der Machtaspekt, nämlich die Frage nach den mit dem Wissen verbundenen Interessen. Sie werden in diesem Geschäft selten zum Thema.

Zur Behauptung am Markt bzw. zur Erhöhung ihres Marktanteils sind Unternehmensberatungen auf Strategien verwiesen, die ihr Kompetenzprofil öffentlichkeitswirksam signalisieren. Als „Duftmarken“ werden dabei üblicherweise neben Listen erfolgreicher Projekte bei bekannten Kundenunternehmen die Propagierung des unternehmenseigenen Beratungskonzepts sowie Hinweise auf außergewöhnlich hohe Qualifikationen der MitarbeiterInnen eingesetzt. Mit anderen Worten: Kompetenzpools und das Management von Wissen - sei es materialisiert wie beispielsweise in Datenbanken oder inkorporiert in Beratungspersonal - sind zentrale Aktionsparameter.

Wissensformen in Beratungsfirmen

Das organisationale Wissensmanagement umfasst - im Sinne von Wis-

sententwicklung - den Aufbau, die Verbreitung und Entfaltung von Wissen. Dabei lassen sich fünf Dimensionen unterscheiden, die mit spezifischen Wissensformen korrespondieren und die sich auf markante Systemprobleme beziehen.

aus der Internationalisierung zu sichern.

Die *global players* bauen seit den 90er Jahren mit großem Aufwand

Dimension	Wissensform	Systemproblem
sozial	Personenwissen	Personalpolitik
sachlich	Strukturwissen	Restrukturierung
zeitlich	Prozesswissen	Prozessoptimierung
operativ	Projektwissen	Integration von Expertisen
kognitiv	Steuerungswissen	Gestaltung „brauchbarer“ Identität

Tabelle (nach Willke 1996:296)

Für den Aufbau und das Management von Wissen ist die Unternehmensgröße ein wichtiger Faktor. Insofern kommt hier die extrem polarisierte Struktur der Branche in Deutschland (und auch europaweit) zur Geltung. Die selbstständigen Berater kämpfen auf verlorenem Posten, wenn sie nicht mit KollegInnen (im gleichen oder komplementären Feld) vernetzt sind. Auch kleinere und mittlere Unternehmen sind auf Grund ihrer geringen Spezialisierung und wenig differenzierten Organisation ohne robuste Absicherung durch Infrastruktur für zentrale Datensätze, Informationen, Auswertungen, Reflexionen in einer schwierigen Lage.

Für die international und in mehreren Beratungsfeldern tätigen großen Unternehmen bergen ihre Größe und Standorte besondere Chancen, aber auch Risiken im Hinblick auf Wissensmanagement. Ihre vorherrschende Strategie ist bislang, sich global weitgefächert zu integrieren. Die Optimierung von Wissensbeständen und Wissensflüssen innerhalb des Unternehmens sowie zwischen Unternehmen und Zulieferern bzw. Klienten spielt eine zentrale Rolle, um die Vorteile

komplexe Systeme des Wissensmanagements auf. Sie können dabei auf ihre reichhaltigen personellen, organisatorischen, finanziellen und technischen Voraussetzungen zurückgreifen. Wichtig ist dabei vor allem der Transfer von nicht-physischen Werten wie Markenname, Image, Reputation, Verfahrensroutinen sowie Wissen über zentrale Kunden. Zur intra- und interorganisationalen Verbreitung des Wissens werden Brückenpositionen eingerichtet (*boundary spanner* oder *gate keeper*). Noch größeres Gewicht der Wissensarbeit signalisiert die Einrichtung von internationalen *centers of excellence*. Unabhängig von der Organisationsform ist ein zentrales Spannungsverhältnis unübersehbar: das zwischen Erweiterung und Verbreitung der Wissensbasis.

Um jeden Preis Wissen preisgeben?

Ein großer Teil des relevanten Wissens wird von den MitarbeiterInnen während der Arbeit und im Kundenkontakt gewonnen. Das neue Wissen ist damit - insbesondere soweit es sich um Erfahrungswissen handelt - zunächst einmal implizit, d.h. an die Person des/

WISSEN UND TRANSFER

der Mitarbeiters/ in gebunden. Wenn das Unternehmensinteresse erreicht werden soll, möglichst viel Wissen in den expliziten Status zu überführen und damit anderen zugänglich zu machen, so setzt dies ein positives soziales Klima voraus. Auch die Incentive-Strukturen müssen so angelegt sein, dass sie das Teilen von Wissen attraktiver machen als das Zurückhalten. Mit ihrer Fixierung auf technikgestützte Informationssysteme blendet die betriebswirtschaftliche Literatur zu Wissensmanagement diese mit Wissen immer verknüpften politisch-strategischen Fragen nach Macht und Interessen in Organisationen aus.

Personalpolitik als Wissensmanagement

Unsere online-Erhebung bei Unternehmensberatungen in Deutschland im Sommer 2001, in deren Zentrum die Wahrnehmung der Internationalisierungsprozesse seitens der Branche sowie deren „Antworten“ stand, lieferte Informationen zu einigen personalpolitischen Dimensionen des Wissensmanagements.

Die 126 Unternehmen unseres Samples (davon 61% kleine, 27% mittlere und 12% große Unternehmen) verbinden mit der Internationalisierung mehrheitlich eher die Erwartung von Chancen als von Risiken. Erweiterte Geschäftstätigkeit im Ausland ist mit wachsenden Anforderungen an das Qualifikationsprofil der MitarbeiterInnen verknüpft, nicht immer dagegen mit erhöhtem Personalbedarf.

Neun von zehn Unternehmen betonen die Bedeutung von Praxiserfah-



Welche Incentives bieten Beratungsunternehmen ihren high potentials?

ung und speziellem fachlichen Hintergrund als Kriterien der Personalauswahl. Der Akzent auf Praxiserfahrung wird allerdings schwächer mit steigender Unternehmensgröße. Der hohe Durchschnittswert ist offenbar dem Gewicht kleiner Unternehmen im Sample zuzurechnen. Demgegenüber haben die beiden insgesamt relativ schwach markierten Qualifikationskriterien - nämlich Universitätsabschluss und überdurchschnittliche Studienleistungen - Priorität in der Bewertung großer Unternehmen. Auf Grund der für diese Unternehmen kennzeichnenden guten Einkommens- und Karrierechancen sind sie attraktive Arbeitgeber für die *high potentials*. Somit gestaltet sich der Teil des Wissensmanagements, der über selektive Personalrekrutierung erfolgt, für Großunternehmen deutlich einfacher als für mittlere und (erst recht) für kleine Unternehmen.

Weiterbildung der MitarbeiterInnen ist eine traditionelle Form der Erweiterung und Verteilung der Wissensbasis in Organisationen. Mehr als

die Hälfte der Unternehmen unseres Samples (in den neuen Bundesländern etwas weniger) geben interne Weiterbildungsprogramme an. Über externe Akquisitionen neuen Wissens berichtet knapp jedes dritte Unternehmen (in den neuen Bundesländern noch mehr Unternehmen). In vier von fünf Unternehmen in den alten Bundesländern (einschließlich Berlin) sind die Modalitäten der Weiterbildung großzügig: die Initiative dazu liegt beim Beratungspersonal, die Weiterbildung findet während der Arbeitszeit statt und wird durch das Unternehmen finanziert; in den neuen Bundesländern trifft dies nur für drei von fünf Unternehmen zu.

Etikettenmarkt „best practice“

Sind also Unternehmensberater die Jäger und Sammler der Moderne, die im Wesentlichen die von anderen Unternehmen entwickelten Problemlösungen aufgreifen, sie mit dem Etikett „best practice“ versehen und weitervermarkten? Zweifellos müssen sich Unternehmensberater auf „die Praxis“ stützen und sie tun dies, - je nach Größenklasse -, auf unterschiedliche Art: kleinere Unternehmen „kaufen“ Praxiserfahrung bei ihrer Personalgewinnung ein, die großen setzen dagegen auf hohes Bildungsniveau als Basis für die betriebliche Sozialisation in die spezifischen Vorgehensweisen der Problemdefinition und -lösung.

Konzepte zur Problemdefinition und -lösung beinhalten auch Bewertungen, die oft implizit bleiben. In diesen Bewertungen könnten Risiken für Kundenunternehmen angelegt sein: Wenn sie keine aktive Rolle im Beratungsprozess einfordern, bleibt undiskutiert, wessen Interessen mit der gewählten Problemsicht und dem vorgeschlagenen Lösungsansatz bedient werden. Inwieweit die Unternehmensberatungen in ihren eigenen Firmen *best practice* umsetzen, ist offen. Die Fluktuationsrate ist jedenfalls hoch.

Von Prof. Dr. rer. pol. Hedwig Rudolph,
Direktorin der Abteilung Organisation und
Beschäftigung am Wissenschaftszentrum
Berlin (WZB) und Universitätsprofessorin an
der TU Berlin, Lehrstuhl „Beschäftigung und
Sozialstruktur“

WISSEN UND TRANSFER

Dortmunder Beiträge zur Sozial- Gesellschaftspolitik

Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik

hrsg. von Prof. Dr. Gerhard Naegele
(Universität Dortmund) und Dr. Gerd Peter
(Landesinstitut Sozialforschungsstelle
Dortmund)

Die Schriftenreihe "Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik" wird gemeinsam getragen von der Sozialforschungsstelle Dortmund und dem Institut für Gerontologie an der Universität Dortmund, deren Leiter zugleich Herausgeber sind. Aktuelle Arbeitsergebnisse aus Projekten, Forschungsberichte, Promotionen, Tagungsbände etc. der beiden Institute zu sozial- und gesellschaftspolitischen relevanten Themen werden publiziert. Industrie- und Betriebspolitik, Altersforschung, Arbeitsmarktpolitik, Neue Soziale Dienste, Arbeits- und Gesundheitsschutz sind Schwerpunkte. Im Zentrum der bisherigen Veröffentlichungen stehen Themen zu Lebenslagen von sozialpolitisch relevanten Gruppen der Bevölkerung v. a. in NRW und darauf bezogene sozial- und gesellschaftspolitische Handlungsstrategien. Den Herausgebern geht es u. a. auch darum, den jeweils politischen Verantwortlichen Hinweise für konkrete Handlungs- und Reformperspektiven zu bieten.

Josef Hilbert; Gerhard Naegele (Hg.)
Qualifizierte Dienstleistungen
Internationale Erfahrungen und Herausforderungen für den Strukturwandel im Ruhrgebiet
Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik Bd. 23, 232 S., 20,90 €, br., ISBN 3-8258-4368-8

Arno Georg; Frerich Frerichs
Ältere Arbeitnehmer in NRW
Betriebliche Problemfelder und Handlungsansätze
Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik Bd. 24, 216 S., 20,90 €, br., ISBN 3-8258-4399-8

Gerhard Naegele; Gerd Peter (Hg.)
Arbeit – Alter – Region
Zur Debatte um die Zukunft der Arbeit, um die demographische Entwicklung und die Chancen regionalpolitischer Gestaltung.
Beiträge aus FFG und sfs
Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik Bd. 25, 304 S., 20,90 €, br., ISBN 3-8258-4247-9

Petra Bröscher
Gewalt – Erfahrungen im Leben alternder Frauen
Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik Bd. 26, 160 S., 15,90 €, br., ISBN 3-8258-4354-8

Jürgen Howaldt; Ralf Kopp;

Ulla Schwitalla; Rainer Skrotzki;
Walter Wicke (Hg.)
Handlungsleitfaden zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozesses in Klein- und Mittelbetrieben

Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik Bd. 27, 192 S., 15,90 €, br., ISBN 3-8258-4680-6

Birgit Mütterich
Die Problematik der Mensch-Tier-Beziehung in der Soziologie: Weber, Marx und die Frankfurter Schule
Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik Bd. 28, 256 S., 20,90 €, br., ISBN 3-8258-4753-5

Walter R. Heinz; Hermann Kotthoff;
Gerd Peter
Soziale Räume, global players, lokale Ökonomien – Auf dem Weg in die innovative Tätigkeitsgesellschaft?

Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik Bd. 29, 168 S., 20,90 €, br., ISBN 3-8258-4754-3

Eckehart Ehrenberg; Wilfried Kruse
Soziale Stadtentwicklung durch große Projekte?
EXPOs, Olympische Spiele, Metropolen-Projekte in Europa: Barcelona, Berlin, Sevilla, Hannover

Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik Bd. 30, 392 S., 25,90 €, br., ISBN 3-8258-5083-8

Jürgen Howaldt; Michael Kohlgrüber;
Ralf Kopp; Eva Mola; Georg Schulze;
Annette Sträter; Walter Wicke
Aufbau regionaler Lernnetzwerke am Beispiel der Dortmunder Metallindustrie
Ergebnisse des Projektes "Betriebliche Reorganisation im regionalen Kontext" (REKO)

Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik Bd. 31, 112 S., 15,90 €, br., ISBN 3-8258-5084-6

Walter R. Heinz; Hermann Kotthoff;
Gerd Peter (Hg.)
Beratung ohne Forschung – Forschung ohne Beratung?
Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik Bd. 32, 112 S., 17,90 €, br., ISBN 3-8258-5405-1

Marion Vortmann
Freiwilliges Engagement älterer Menschen als Instrument der gesellschaftlichen Partizipation
Handlungsbedarf und Förderstrategien

Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik Bd. 33, 164 S., 17,90 €, br., ISBN 3-8258-5406-x

Nicole Maly
Töchter, die ihre Mütter pflegen
Eine Analyse ihrer Lebenssituation
Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik Bd. 34, 224 S., 20,90 €, br., ISBN 3-8258-5519-8

Gerhard Naegele; Monika Reichert;
Nicole Maly
10 Jahre Gerontologische Forschung in Dortmund
Bilanz und Perspektiven
Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik Bd. 35, 136 S., 15,90 €, br., ISBN 3-8258-5541-4

Wolf Klehm (Hg.)
Das ZWAR-Konzept
Moderation, Animation und existentielle Begegnung in der Gruppenarbeit mit "Jungen Alten". Rekonstruktion und Reflexion auf der Grundlage ethnographischer Bildungsforschung
Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik Bd. 36, 256 S., 20,90 €, br., ISBN 3-8258-5814-6

Walter R. Heinz; Hermann Kotthoff;
Gerd Peter (Hg.)
Lernen in der Wissensgesellschaft
Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik Bd. 37, 112 S., 17,90 €, br., ISBN 3-8258-6018-3

Cordula Sczesny
Arbeitszeitgestaltung zwischen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und individuellen Arbeitszeitpräferenzen
Am Beispiel der Dauernacharbeit im Krankenhaus
Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik Bd. 38, 344 S., 30,90 €, br., ISBN 3-8258-6019-1

Jürgen Klute; Karl Heinz Bitter (Hg.)
Dokumentation: Sozialkonferenz Herne 2002
Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik Bd. 39, 136 S., 15,90 €, br., ISBN 3-8258-6147-3

Helmut Martens
Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt wieder neu
Bilanz und Perspektiven der Mitbestimmung im Lichte von Grundlagen- und Auftragsforschung, Beratung und Forschungstransfer in den 1990ern
Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik Bd. 40, 240 S., 25,90 €, br., ISBN 3-8258-6289-5

Gesamtliteraturverzeichnis: www.lit-verlag.de

Gesamterzeugnisse und Fachkataloge senden wir Ihnen gerne zu.

LIT Verlag

Münster – Hamburg – Berlin – London

Greverner Straße/Fresnostr. 2 D-48159 Münster Tel. 0251-23 50 91 Fax 0251-23 19 72 E-Mail: vertrieb@lit-verlag.de

WISSEN UND TRANSFER

Wie sich wissenschaftliche Erkenntnisse für die politische Praxis aufbereiten lassen

Wissenslandkarten - Wegweiser zu Elementarinformationen

Von Elisabeth Karlstetter

Erfolgreicher Transfer von Wissen ist eine Voraussetzung für dessen Umsetzung in Entscheidungen. Die Unterstützung des Wissenstransfers ist daher eine Aufgabe für viele Wissensmanagement-Konzepte; in unserem Forschungsprojekt steht sie im Mittelpunkt: Um aktuelle Forschungserkenntnisse besser für die politische Arbeit nutzbar zu machen, wird im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (BMVBW) ein Forschungsinformationssystem (FIS) aufgebaut, in dem der derzeitige Forschungsstand in den Bereichen Verkehr, Städtebau, Raumordnung und Wohnungswesen mithilfe der Internet-Technologie dargestellt wird. Eine wesentliche Rolle im System spielen Wissenslandkarten, die die Strukturen der Wissensgebiete visualisieren und die Darstellung von Informationen im Kontext ermöglichen. Für die Konzeption des Systems ist das Nexus – Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung in Berlin unter Projektleitung von Prof. Meinolf Dierkes, Prof. Heiner Legewie, Dr. Hans-Liudger Diemel verantwortlich.

Qualitative Daten und Wissensmanagement

Qualitative Daten, die in Form von Texten, alltagssprachlichen Dokumenten, Bildern u.ä. zunehmend auch elektronisch vorliegen wie Protokolle, Grafiken, e-mails oder Projektberichte, können nicht wie quantitative Daten gegeneinander „verrechnet“ werden. Ebenso können sie nicht ohne einen verbindenden Kontext dargestellt werden: Die Bedeutung eines Satzes oder Wortes erschließt sich erst aus seinem Zusammenhang. Daher bezeichne ich qualitative Daten im Folgenden auch als Elementarinformationen – die kleinsten Bestandteile einer (qualitativen) Information.

Der Umgang mit qualitativen Daten – in unserem Fall Forschungsergebnisse in Form von Texten – kann im Rahmen eines Wissensmanagement-

Konzepts nur bedingt objektiviert werden: Die für Entscheidungsträger in der Politik relevanten Informationen sind in einem Textzusammenhang versteckt, der durch die Anforderungen der Wissenschaftsgemeinde geprägt ist. Da an Informationen für Politiker andere Anforderungen gestellt werden, müssen die gesuchten qualitativen Daten zunächst aus den wissenschaftlichen Texten herausgefiltert werden. Dabei spielen Sinnzusammenhänge, Sprachwendungen, „Insider“-Wissen und der jeweilige Situationszusammenhang eine Rolle, die ohne Experten des Gebiets, allein durch Rechenoperationen nicht adäquat erfasst werden können.

Für ähnliche Zwecke sind in der Qualitativen Sozialforschung Methoden entwickelt worden. Ob und wie weit diese für Aufgaben des organisationalen Wissensmanagements eingesetzt werden können, sind zentrale Fragestellungen des Qualitativen Wissensmanagements.

Kontexteinbindung von Elementarinformationen

Elementarinformationen liegen immer eingebunden in einen Kontext vor. Dieser spielt beim Transfer von Informationen eine zentrale Rolle: Zum einen ist er für das Verständnis der Elementarinformationen unabdingbar, zum anderen kann die Einbindung der Elementarinformationen in einen „falschen“ Kontext das Verständnis erschweren oder verhindern.

Hilfreich ist die Unterscheidung zwischen Entstehungskontext und Verstehenskontext. Der Entstehungskontext bezieht sich auf die Situation und Intention, in bzw. mit der ein Text erstellt wird. Entsprechend den jeweils aktuellen Anforderungen werden bestimmte Elementarinformationen in einen Textzusammenhang gebracht.

Der Verstehenskontext dagegen bezieht sich auf die Situation und Intention, in der ein Text gelesen wird. Charakterisierende Fragen sind z.B. fol-

gende: Welches Vorwissen zum Thema hat der Leser? Wie viel Zeit investiert er in die



Elisabeth Karlstetter

Beschäftigung mit dem Text? Mit welcher Frage liest er den Text? Die im Text enthaltenen Elementarinformationen werden dementsprechend hinsichtlich ihrer Verwendbarkeit bewertet.

Im Fall des FIS sind Entstehungs- und Verstehenskontext der relevanten Texte verschieden: Aktuelle Forschungsergebnisse stammen in erster Linie aus Forschungsberichten und Fachartikeln. Diese werden meist für eine Fachöffentlichkeit geschrieben, erfordern daher wissenschaftliche Exaktheit und enthalten oft eine Fülle an Fachtermini und speziellen Abkürzungen. Die Nutzer des Forschungsinformationssystems dagegen werden zunächst Mitarbeiter des BMVBW und Abgeordnete des Deutschen Bundestags sein: Sie benötigen aktuelle Informationen, die schnell erfassbar sind und zur Lösung von konkreten gesellschaftlichen Problemstellungen eingesetzt werden können. Viel Zeit, ausführliche Forschungsberichte zu lesen, besteht nicht.

Aufgabe des Projekts ist daher die Übersetzung von Informationen aus dem Wissenschaftskontext in den Verstehenskontext der Entscheidungsträger in der Politik, d.h. die Herausfilterung von relevanten Elementarinformationen aus wissenschaftlichen Fachartikeln und Projektberichten und deren angemessene Aufbereitung

Vom Entstehungs- in den Verstehenskontext

Um den Rahmen und die Detaillierung der in der Politik benötigten Elementarinformationen abzustecken, wurden Mitarbeiter von Bundestagsabgeordneten und aus dem BMVBW in Interviews befragt: Für welche Aufgaben benötigen sie Forschungsinformationen? Welche Strategien der Informationsbeschaffung verfolgen

WISSEN UND TRANSFER

sie? Welche Anforderungen stellen sie an ein Forschungsinformations-System? Zusätzlich wurden die derzeit wichtigsten politischen Problemfelder aus dem Bereich Verkehr, Bauen und Wohnen definiert und für jedes Problemfeld Schwerpunkte festgelegt. Aufbauend auf diese Erkenntnisse konnte ein Verfahren zur Aufbereitung des Forschungswissens in vier Stufen entwickelt werden:

a) Elementarinformationen im Entstehungskontext

An zwölf Forschungsinstituten der Bereiche Verkehr, Bauen und Wohnen recherchieren Wissenschaftler Forschungsberichte und Fachartikel, die für politische Entscheidungsträger relevante, aussagekräftige Erkenntnisse enthalten. Mittelfristig sollen die Volltexte der Forschungsberichte in das System integriert werden, damit die zentralen Elementarinformationen in ihrem Entstehungskontext für detaillierte Nutzerrecherchen zugänglich sind.

b) Elementarinformationen isoliert

Die Elementarinformationen, die als solche relevant für die politische Arbeit sind, werden in sog. Informationsbausteinen erfasst: bibliografische Angaben der verwendeten Literatur oder Angaben zu Auftraggeber, Auftragnehmer von Projekten, Kurzbeschreibungen der Projektvorhaben etc. Jeder Forschungsbericht wird zusätzlich in einem Review kurz zusammengefasst. Dies ermöglicht einen schnellen Überblick über Inhalte und Ergebnisse der Forschungsprojekte. Damit die einzelnen Elementarinformationen ihren Zusammenhang be-

halten, werden verwandte Informationsbausteine über Datenbank-Verknüpfungen miteinander verbunden, z.B. Projektbeschreibungen mit den daraus hervorgegangenen Veröffentlichungen.

c) Elementarinformationen eingebunden in Verstehenskontext

Als nächster Schritt werden die Elementarinformationen in den Verstehenskontext der politischen Praxis eingebunden: Jedes Problemfeld wird in zentrale Aspekte auf unterschiedlichen Detaillierungsebenen gegliedert. Jeder Problemaspekt wird in einem kurzen Synthesebericht erläutert; dieser verweist auf die jeweils zugrunde liegenden Elementarinformationen (Informationsbausteine) und macht den Geltungsbereich der entsprechenden Forschungserkenntnisse transparent. Zur schnellen Orientierung werden die ein- bis zweiseitigen Syntheseberichte mit geeigneten Zwischenüberschriften unterteilt. Die Sprache der Texte lehnt sich an die tägliche Gebrauchssprache an, d.h. „Fachchinesisch“ soll vermieden werden.

d) Visualisierung der Wissensstrukturen des Verstehenskontextes

Eine Wissenslandkarte für jedes Problemfeld verbindet alle dazugehörigen Syntheseberichte und visualisiert ihre Zusammenhänge (siehe Abbildung): In Form einer Mindmap wird ein Begriffsnetz aus den Problemaspekten aufgebaut; ausgehend von einem Zentralknoten verzweigen die Äste immer weiter. Mit den Wissenslandkarten wird versucht, die Struktur nachzuzeichnen, mit der das

jeweilige Problemfeld im Verstehenskontext der politischen Praktiker eingeteilt wird.

In dieses Begriffsnetz werden die Syntheseberichte als Erläuterungen der Begriffe an den Ästen eingehängt und verweisen ihrerseits auf die zugrunde liegenden Elementarinformationen. Über die Wissenslandkarten werden andersherum die einzelnen Informationsbausteine in den Kontext des gesamten Problemfelds eingebunden.

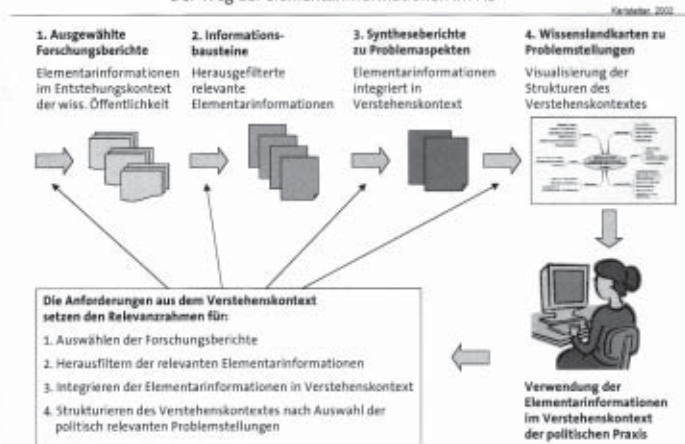
Diese vierstufige Aufbereitung des Forschungswissens ermöglicht eine kontrollierte Herausfilterung von Elementarinformationen aus ihrem wissenschaftlichen Entstehungskontext und eine nachvollziehbare Übersetzung in den politischen Verwendungskontext.

Derzeit erstellen Wissenschaftler der zwölf Forschungsinstitute die ersten Wissenslandkarten, Syntheseberichte und die dazugehörigen Informationsbausteine. Bis Ende des Jahres 2002 sind Nutzertests im Ministerium geplant, um Feedback für eine weitere Optimierung zu erhalten. Die Testauswertung wird Aufschluss darüber geben, inwieweit dieses Konzept die Erwartungen an das Forschungsinformations-System erfüllt: Die Aufbereitung von Forschungsinformationen für den Verstehenskontext der Entscheidungsträger in der Politik und damit die Unterstützung des Transfers von Forschungswissen in die politische Praxis.

Literatur

- Berkenhagen, J.; Dienel, H.-L.; Legewie, H. (2001): Qualitatives Wissensmanagement: Forschungsüberblick und -ausblick, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 24. Jg., H. 4, 319-341
- Dienel, H.-L.; Dierkes, M.; Karlstetter, E.; Legewie, H. (2002): Von der Holschuld zur Bringschuld. Forschungswissen verfügbar machen durch das Forschungs-Informationssystem Verkehr, Städtebau, Raumordnung und Wohnungswesen (FIS), in: Deutsche Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft e.V. (Hrsg.): Forschung im Dienste der Politikberatung: Innovative Forschung für eine integrierte und nachhaltige Verkehrs-, Bau- und Wohnungsbau politik, Schriftenreihe B, Bd. 254, i E.
- Schiava, Manfred della; Rees, William H. (1999): Was Wissensmanagement bringt, Wien, Hamburg

Vom Entstehungs- zum Verstehenskontext:
Der Weg der Elementarinformationen im FIS



Elisabeth Karlstetter ist Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen bei nexus, Institut für Kooperationsmanagement und Interdisziplinäre Forschung GbR, Berlin
www.nexus-berlin.com

WISSEN UND TRANSFER

Begründete Information prüfen und werten

Wissen messbar managen

Von Walther Umstätter

Dass wir uns heute in dem allgemeinen Dilemma befinden, von einer Informationsflut überschwemmt zu werden, ist allgemein bekannt. Dabei hat die Möglichkeit, den Nachrichten-gehalt von Büchern, Radiosendungen oder Zeitungen in Bit zu messen, die Wissenschaft in höchstem Maße bereichert. Schon allein die Unterscheidung zwischen Information, Redundanz und Rauschen brachte eine bis dahin unbekannte Berechenbarkeit in die Kommunikation belebter und unbelebter Natur. Die weitere Unterscheidung von Wissen und seine Messbarkeit werden nicht weniger folgenswer sein.

Ich weiß, dass ich nichts weiß

Für die Erkenntnis unseres genetischen (DNS) bzw. geistigen Erbes (Bibliotheken) war die Informationstheorie von unschätzbarem Wert. Allgemein sichtbar wurde ihr Siegeszug bei der Verbreitung der PCs, die unsere Welt inzwischen revolutionierten. Dass diese Maschinen aber seit einem halben Jahrhundert Information verarbeiten, ohne deren Bedeutung zu kennen, wird erst jetzt deutlich, nachdem wir mit semiotischen Thesauri (Ontologien) den Computern die Verarbeitung von Begriffen (nicht nur Zeichen) und die Wissensmessung ermöglichen.

War das 20. Jahrhundert von der Informationstheorie dominiert, so wird das 21. Jahrhundert folgerichtig von der Wissenstheorie geprägt sein. Postindustrielle Gesellschaften leben von der Wissensproduktion und sind von der Fähigkeit, existenzbedrohende Probleme zu lösen, abhängig. Die sogenannte „Wissensgesellschaft“ hat für ihr Überleben noch viel zu wenig Wissen, denn das sokratische Anakoluth des „ich weiß, dass ich nichts weiß“ gilt heute mehr denn je.

Auf den Schultern der Giganten, wie es Newton nannte, blickt der heutige Mensch mit jedem Wissensgewinn weiter hinaus aufs Meer der Unwissenheit. Gleichzeitig zeichnen sich die Grenzen dessen, was wir nicht

wissen können, immer deutlicher ab. Wir stehen also mit steigender Erkenntnis über unser Nicht-Wissen in der wachsenden Informationsflut des anakoluthischen Informationsdilemmas.

Wandel zur Wissensgesellschaft

Die Menschheit wandelt sich seit Jahrhunderten unaufhaltsam zu einer „Wissenschaftsgesellschaft“, in der nun das Management einer Wissensproduktion in der virtuellen Montagehalle des Internets quasi am Fließband geplant wird. Sein Endprodukt ist die Digitale Bibliothek, in der wir das publizierte Weltwissen sammeln, organisieren und allgemein verfügbar machen, weil wir neues Wissen nur ökonomisch kultivieren können, wenn wir das vorhandene – urheberrechtlich geschützt – allgemein zur Verfügung stellen.

Wissenschaftliche Bibliotheken verhindern auf diese Weise unnötige Doppelarbeit, tragen zum Qualitätsmanagement des Wissens bei und ermöglichen den nachfolgenden Generationen den Einstieg in diese für sie überlebenswichtige Aufgabe.

Wenn wir Wissen auf der Basis griechischer Philosophie, der Aufklärung und der Informationstheorie als begründete Information verstehen, dann ist sein Maß, ebenso wie das der Information, das Bit. Es beinhaltet aber die gleichfalls in Bit messbare Redundanz, welche die dazugehörige Information absichert. Insofern ist Wissen eine Information erhöhter Qualität, bei der sich die Begründung aus Erfahrung oder Logik ergibt. In beiden Fällen hat Wissen extrapolierbare Eigenschaften, die dazu führen, dass wir Ereignisse vorhersagen können. Darin liegt die eigentliche Macht des Wissens. In diesem Sinne haben auch Pflanzen und Tiere ein hohes Maß an überlebenswichtigem Wissen. Was ihnen fehlt, ist die Fähigkeit des Menschen, über sein Wissen zu reflektieren.

Der Konstruktivismus erklärt, warum wir in der Semiotik beliebige Bedeutungsstrukturen konstruieren

können. Er versagt aber in der Wissenschaft, in der wir die Erfahrung machen, dass objektives Wissen, gleichgültig von welchem Lebewesen oder welcher Künstlichen Intelligenz es erworben wird, immer zu denselben Ergebnissen führt.

Ist Wissen prüfbar?

Darum konnte die Menschheit bisher das vorhandene Wissen durch Prüfungen und Tests evaluieren, indem sie z. B. Schülern Fragen vorlegte, aus denen diese richtige Antworten vorhersagen mussten. In Ermangelung exakter Messmethoden hat man die Ergebnisse vergleichend in eine Notenskala eingeordnet, wobei sich beliebige Charakteristika zeigten.

Starke Kumulationen bei „befriedigend“, gleichmäßige Verteilungen über die Notenskala oder auch Polarisierungen in den Extremen „sehr gut“ und „ungenügend“ sind beobachtbar. Solche Evaluierungen müssen äußerst kritisch hinterfragt werden, weil sie bekanntlich immense Fehlurteile in sich bergen.

Wichtig ist bei dieser Betrachtung, dass Wissen und Information immer nur in bestimmten Bezugssystemen gelten. Die Note Eins in der ersten Schulklasse ist bekanntlich nicht mit der im Diplom vergleichbar. Entsprechend kann ein einziges Bit zwischen den ASCII-Zeichen A und Q entscheiden, aber auch zwischen Krieg und Frieden zweier Länder.

Lehrer haben schon immer differenziert, zwischen einer Abfrage von rein auswendig gelerntem und der Prüfung echten Wissens. Ersteres lässt sich mit einer einfachen Computerrecherche vergleichen, in der man die Frage stellt: „Informationsmenge der Library of Congress?“ Die Datenbank muss lediglich ein Dokument mit der Angabe: „Die Informationsmenge der Library of Congress beträgt 10^{33} Bit“ enthalten. In diesem Fall gilt auch für einen Lehrer, dass er nur Fakten abfragt, die er vorher in den Gedächtnissen seiner Schüler redundant abgelegt hat.

Dagegen haben wir es mit einer völ-

WISSEN UND TRANSFER

lig anderen Qualität, der des Wissens zu tun, wenn sich Studierende zunächst die Informationstheorie klar machen, sie eine Vorstellung vom Publikationsaufkommen der Welt gewinnen und davon, wie viel Bücher und andere Medien Bibliotheken, wie die Library of Congress, besitzen. Wobei auch hier ein erheblicher Teil auswendig gelernt werden muss. Bei der Multiple-Choice-Frage: „Wie hoch schätzen Sie die Menge an Information in der Library of Congress? 1. 10^3 ; 2. 10^6 ; 3. 10^{12} ; 4. 10^{24} Byte“ kommt es nun darauf an, die bekannten Fakten in einen Kausalzusammenhang zu bringen und die richtige Vorhersage zu treffen, die der Prüfer bei gleichem Wissen als richtig anerkennen muss. Dieses Beispiel macht darüber hinaus deutlich, dass man auch ohne Wissen mit 25%iger Wahrscheinlichkeit eine richtige Antwort geben kann. Wie hoch die Informationskompression von Wissen ist, zeigt sich, wenn man die Vielzahl weiterer Fragen betrachtet, die sich damit ebenfalls beantworten lassen.

Das Wissen, das wir unter dieser Vorgabe messen, bezieht sich auf nur 2 Bit ($2^2 = 4$ Alternativen). Wenn ein Kandidat also 25 von 100 Fragen dieser Art richtig beantwortet, so hat er aller Wahrscheinlichkeit nach noch

kein Wissen. Wenn er aber z. B. 75 richtig vorhersagt, so können wir leicht abschätzen, dass sein Wissen $75/100 - 25/100 = 50\%$, aus einer Menge von 100 Fragen à 4 Bit beträgt. Dieses Beispiel zeigt, dass wir Wissen als den Anteil richtig vorhergesagter Information, minus der zufällig richtigen, berechnen können, und dass sich auch Wissen nur wahrscheinlichkeitstheoretisch fassen lässt. Wir sehen somit bestätigt, dass wir nichts mit absoluter Sicherheit wissen, dass es aber trotzdem Gesetze gibt, die ~100%ig und ubiquitär gelten.

Wenn wir die Frage stellen, wo stand oder steht die Venus zu einer bestimmten Zeit am Himmel, ohne eine Multiple-Choice-Vorgabe, so erscheint die Menge an möglichen Antworten zunächst beliebig groß und eine zufällig richtige Antwort vernachlässigbar klein. Die Antwortmöglichkeiten sind aber in Abhängigkeit von der zugelassenen Toleranzbreite dessen, was wir als richtig einstufen, stark begrenzt. So könnten wir die Antwort, „südlich über uns“ als zu unpräzise mit falsch, aber gegebenenfalls auch als richtig einstufen.

Messbarkeit von Wissen

Die Messung von Wissen in Bit führt uns damit zu der interessantesten Fest-

stellung, dass wir verschiedene Qualitäten von Wissen unterscheiden müssen. Wissen mit unterschiedlicher Präzision, Verlässlichkeit und räumlicher oder zeitlicher Entfernung.

Es gehört zu den weit verbreiteten Trugschlüssen anzunehmen, dass die Messbarkeit von Information oder Wissen etwas mit ihrem Marktwert zu tun haben könnte. Dies ist vergleichbar mit der Annahme, dass ein Brillant billiger sein muss als eine Glasscheibe, weil sein Gewicht geringer ist. Marktwerte werden nicht durch Maßeinheiten entschieden, ausgenommen, es handelt sich um gleich bleibende Qualität, und die kann gerade bei Information und Wissen höchst unterschiedlich sein. Trotzdem wird die Messbarkeit von Wissen eine zunehmend wichtige Bedeutung für das Wissensmanagement haben, weil sie dazu beiträgt, auch Qualitäten genauer als bisher zu unterscheiden.

Weitere Informationen zu dieser Thematik unter www.ib.hu-berlin.de/~wumsta.

Prof. Dr. rer. nat. Walther Umstätter lehrt am Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (HUB).

Zweiter Arbeitsmarkt

Achim Trube

Zur Theorie und Empirie des Zweiten Arbeitsmarktes
Exemplarische Erörterungen und praktische Versuche zur sozioökonomischen Bewertung lokaler Beschäftigungsförderung
Bd. 1, 624 S., 45,90 €, gb., ISBN 3-8258-3309-7

Jürgen Kempken; Achim Trube
Effektivität und Effizienz sozialorientierter Hilfen zur Arbeit

Lokale Analysen aktivierender Sozialhilfe
Bd. 2, 280 S., 20,90 €, gb., ISBN 3-8258-3429-8

Achim Trube; Jürgen Kempken; Andreas Schendera; Guido Solbach

Evaluations-Instrumentarium kommunaler Arbeitsmarktpolitik

Ein Handbuch mit Arbeitsmaterialien, Instrumenten- und Controlling-Sets
Bd. 3, 450 S., 30,90 €, gb., ISBN 3-8258-4162-6

Holger Wittig-Koppe; Achim Trube (Hg.)

Effekthascherei – oder: Wie effektiv ist die Arbeitsmarktpolitik?

Bd. 4, 224 S., 17,90 €, gb., ISBN 3-8258-4633-4

Carsten Weiß

Zur Frage arbeitsweltorientierter Identitätsbildung bei Jugendlichen

Bd. 5, 152 S., 20,90 €, br., ISBN 3-8258-5845-6

Ines Nitsche; Peter Richter

Tätigkeiten ausserhalb der Erwerbsarbeit

Evaluation des TAURIS-Projektes
Zweiter Arbeitsmarkt Bd. 6, 200 S., 20,90 €, gb., ISBN 3-8258-6059-0

Axel Gerntke; Jürgen Klute; Axel Troost; Achim Trube (Hg.)

Hart(z) am Rande der Seriosität?

Kommentare und Kritiken zum Papier der Hartz-Kommission und weiterführende Überlegungen zu einer sozialstaatliche orientierten, aktiven Arbeitsmarktpolitik
Zweiter Arbeitsmarkt Bd. 7, 120 S., 12,00 €, br., ISBN 3-8258-6457-x

Gesamübersicht: www.lit-verlag.de

Gesamverzeichnis und Fachkataloge senden wir Ihnen gerne zu.

LIT Verlag

Münster – Hamburg – Berlin – London

Greverer Straße/Prenostr. 2 D-48159 Münster Tel. 0251-23 5091 Fax 0251-23 19 72 E-Mail: vertrieb@lit-verlag.de

WISSEN UND TRANSFER

Wissenschaftliche paperbacks

Wissenschaftliche Paperbacks

Politikwissenschaft

Hartmut Elsenhans

Das Internationale System zwischen Zivilgesellschaft und Rente

Wissenschaftliche Paperbacks Bd. 6, 140 S., 12,90 €, br., ISBN 3-8258-4837-x

Klaus Schubert

Innovation und Ordnung

Wissenschaftliche Paperbacks Bd. 7, 248 S., 19,90 €, br., ISBN 3-8258-6091-4

Wissenschaftliche Paperbacks

Soziologie

Hartmut Lüdtke

Freizeitsoziologie

Arbeiten über temporale Muster, Sport, Musik, Bildung und soziale Probleme

Wissenschaftliche Paperbacks Bd. 5, 248 S., 17,90 €, br., ISBN 3-8258-5359-4

Rudolph J. Rummel

'DEMOZID' – der befohlene Tod

Massenmorde im 20. Jahrhundert

(Übersetzung aus dem Amerikanischen)

Mit einem Vorwort von Yehuda Bauer, Yad Vashem

Wissenschaftliche Paperbacks Bd. 12, 500 S., 40,90 €, gb., ISBN 3-8258-3469-7

Rudolph J. Rummel

Statistics of Democide

Genocide and mass murder since 1900

vol. 13, 1998, 544 pp., 65,90 €, hc., ISBN 3-8258-4010-7

Michael Ley

Holokaust als Menschenopfer

Vom Christentum zur politischen Religion des

Nationalsozialismus

Wissenschaftliche Paperbacks Bd. 15, 184 S., 18,80 €, br., ISBN 3-8258-6408-1

Sven Papcke (Hg.)

Macht, Herrschaft, Staat, Markt, Solidarität

Alexander Rüstow und die Fragen der Zeit

Wissenschaftliche Paperbacks Bd. 24, 200 S., 17,90 €, br., ISBN 3-8258-5153-2

Wissenschaftliche Paperbacks

Wirtschaftswissenschaft

Walter Eucken

Wirtschaftsmacht und Wirtschaftsordnung

Londoner Vorträge zur Wirtschaftspolitik und zwei Beiträge zur

Antimonopolpolitik. Herausgegeben vom Walter-Eucken-Archiv.

Mit einem Nachwort von Walter Oswalt

Wissenschaftliche Paperbacks Bd. 1, 160 S., 17,90 €, br., ISBN 3-8258-4804-3

Wissenschaftliche Paperbacks

Kommunikationswissenschaft

Frank Weber (Red.)

Big Brother: Inszenierte Banalität zur Prime Time

Wissenschaftliche Paperbacks Bd. 11, 396 S., 20,90 €, br., ISBN 3-8258-5096-x

Wissenschaftliche Paperbacks

Geschichtswissenschaft

Michael Richter

Irland im Mittelalter

Kultur und Geschichte

Wissenschaftliche Paperbacks Bd. 16, 216 S., 18,80 €, br., ISBN 3-8258-6437-5

Wissenschaftliche Paperbacks

Interdisziplinär

Karl-Heinz Wellmann; Utz Thimm (Hrsg.)

Intelligenz zwischen Mensch und Maschine

Von der Hirnforschung zur künstlichen Intelligenz. Begleitbuch zum Neuen Funkkolleg "Die Zukunft des Denkens"

Wissenschaftliche Paperbacks Bd. 3, 264 S., 15,90 €, br., ISBN 3-8258-4466-8

Karl-Heinz Wellmann (Hg.)

Die Zukunft des Denkens: Von der Psychologie zum

Elektronengehirn

Ausgewählte Texte aus dem Neuen Funkkolleg

Wissenschaftliche Paperbacks Bd. 8, 256 S., 15,90 €, br., ISBN 3-8258-5110-9

Wissenschaftliche Paperbacks

Theologie

Michael J. Rainer (Red.)

"Dominus Iesus" – Anstößige Wahrheit oder anstößige

Kirche?

Dokumente, Hintergründe, Standpunkte und Folgerungen

Wissenschaftliche Paperbacks Bd. 9, 350 S., 20,90 €, br., ISBN 3-8258-5203-2

Rainer Bendel (Hg.)

Die katholische Schuld?

Katholizismus im Dritten Reich zwischen Arrangement

und Widerstand

Wissenschaftliche Paperbacks Bd. 14, 250 S., 19,90 €, br., ISBN 3-8258-6334-4

Michael J. Rainer (Red.)

Heil – Gerechtigkeit – Wahrheit

Grundthemen des Dialogs der Religionen und der Kirchen –

mehr als ein Rückblick auf "Dominus Iesus". Mit Beiträgen von

Michael Brumlik, Manfred Kock u. a.

Wissenschaftliche Paperbacks Bd. 18, 180 S., 15,90 €, br., ISBN 3-8258-5588-0

Wissenschaftliche Paperbacks

Philosophie

Hans-Georg Gadamer

Die Lektion des Jahrhunderts

Ein philosophischer Dialog mit Riccardo Dottori

Wissenschaftliche Paperbacks Bd. 2, 168 S., 15,90 €, br., ISBN 3-8258-5049-8;

34,90 €, gb., ISBN 3-8258-5768-9

Martin Kriele

Grundprobleme der Rechtsphilosophie

Wissenschaftliche Paperbacks Bd. 10, 250 S., 19,90 €, br., ISBN 3-8258-6398-0

Wissenschaftliche Paperbacks

Rechtswissenschaft

Hans Joachim Schneider

Kriminologie für das 21. Jahrhundert

Schwerpunkte und Fortschritte der internationalen Kriminologie.

Überblick und Diskussion

Wissenschaftliche Paperbacks Bd. 4, 600 S., 35,90 €, br., ISBN 3-8258-5682-8

Gesamübersicht: www.lit-verlag.de

Gesamverzeichnis und Fachkataloge senden wir Ihnen gerne zu.

LIT Verlag

Münster – Hamburg – Berlin – London

Grevenener Straße/Fresenstr. 2 D-48159 Münster Tel. 0251-23 50 91 Fax 0251-23 19 72 E-Mail: vertrieb@lit-verlag.de

Peter Weingart (2001): Die Stunde der Wahrheit? Zum Verhältnis der Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft und Medien in der Wissensgesellschaft, Velbrück Wissenschaft, 397 Seiten, ISBN 3-934730-29-9, Euro 39,50, sfr 66,--

rezensiert von Holger Breithaupt (Heidelberg)

Im Jahr 2000 proklamierten die Forschungs- und Bildungsminister der EU Staaten, dass die Europäische Union bis 2010 die führende Wissensgesellschaft der Welt sein solle. Ein löbliches Ziel führwahr, das einhergeht mit den Versprechen von neuen Arbeitsplätzen im Hochtechnologiesektor, neuen Produkten und Lösungen für medizinische, soziale, wirtschaftliche und ökologische Probleme. Gleichzeitig ist ein regelrechter Wettbewerb unter den industrialisierten Ländern ausgebrochen, wer den größten Anteil seines Bruttosozialproduktes für Forschung und Entwicklung aufwendet, um ja nicht den Anschluss zu verpassen. Bei der ganzen Diskussion um Wissensgesellschaften, *new economies* oder R&D Budgets wird allerdings ein Faktor oft übersehen, nämlich die Auswirkungen auf die Wissenschaft selber, die in der postindustriellen Gesellschaft eine zentrale Rolle spielen soll.

Es ist also durchaus angebracht, diese Konsequenzen einmal unter der Lupe zu betrachten. „Die Stunde der Wahrheit“ liefert diese notwendige Analyse. Peter Weingart, Professor für Soziologie und Direktor des Instituts für Wissenschaft und Technikforschung an der Universität Bielefeld analysiert detailliert und anschaulich, wie sich die Beziehung unserer Gesellschaft zur Wissenschaft verändert und deren Auswirkungen auf die Wissenschaft: par-

allel zur *Verwissenschaftlichung der Gesellschaft* vollzieht sich eine *Vergesellschaftung der Wissenschaft*.

Sieht man einmal genauer hin, kann man das schon erkennen. Das alte Klischee vom Elfenbeinturm, in dem der Wissenschaftler losgelöst von den weltlichen Ereignissen „reines“ und „vertrauenswürdige“ Wissen produziert, ohne sich dabei um die Konsequenzen seines Tuns zu kümmern, ist schon lange überholt. Viele Forscher, vor allem in der Bio- und IT-Forschung sind heute nicht mehr mit der reinen Grundlagenforschung beschäftigt, sondern damit Lösungen für real existierende Probleme zu finden. Und selbst ihre Kollegen in der Grundlagenforschung sehen sich einer zunehmenden Konkurrenz um knappere Ressourcen ausgesetzt oder somit der Notwendigkeit ihre Forschung gegenüber der Politik oder der Öffentlichkeit zu legitimieren.

Dadurch werden die traditionellen Grenzen zwischen Wissenschaft und Gesellschaft zunehmend durchlässiger und durch „enge Kopplungen“, wie Weingart es beschreibt, ersetzt. Im zentralen Teil seines Buches analysiert er wie diese engen Kopplungen der Wissenschaft vor allem zur Politik, zur Wirtschaft und den Medien die jeweiligen Institutionen verändern. Sein Fazit: innerhalb der Wissenschaft ist eine zunehmende Politisierung, Kommerzialisierung und Medialisie-

rung zu beobachten. In dem Maße wie Politiker zunehmend auf wissenschaftliche Expertise zurückgreifen, verlieren die Experten ihr Ansehen als unabhängige Berater und werden zu einer politischen Interessengruppe unter vielen. Entsprechend führt die enge Kopplung zur Wirtschaft dazu, dass Wissen den Charakter einer Ware erhält, die den Gesetzen des Marktes unterworfen ist. Und wenn sich Wissenschaftler an die Medien wenden um um öffentliche Unterstützung – und somit Finanzierung – ihrer Arbeit zu werben, dann müssen sie sich auch die kritische Aufmerksamkeit der Medien bezüglich der möglichen Konsequenzen ihres Tuns gefallen lassen.

Obwohl das Buch eine sozialwissenschaftliche Analyse ist, liest es sich nicht wie eine solche. Das liegt vor allem an den vielen Beispielen, z.B. die Geschichte der Klimaforschung oder die Debatte um die Kernenergie, die Weingarts Analysen begleiten und in der Realität verankern. Wenn seine Sprache auch zuweilen akademisch ist, so sind seine Schlüsse logisch und leicht nachvollziehbar. Und seine detaillierte Analyse der derzeitigen Änderungen – die ähnlich tiefgreifend sind wie zu Zeiten der industriellen Revolution – ist sehr wichtig, um das Risiko, die falsche Richtung einzuschlagen, zu verringern. Vannevar Bush, der wissenschaftliche Berater von US Präsident



Franklin D. Roosevelt, entdeckte die Wissensgesellschaft als erster und beschrieb sie in „Science-the endless frontier“. Peter Weingart liefert uns mit „Die Stunde der Wahrheit“ den Reiseführer dazu.

Die Wissensgesellschaft ist weniger durch Wissen an sich gekennzeichnet, sondern vielmehr dadurch, dass die Gesellschaft zunehmend die Prinzipien der Wissenschaft zur Erzeugung und Validierung von Wissen adaptiert, so Weingart. Und damit verliert die Wissenschaft ihr Monopol als einzige Institution, die „wahres“ und „vertrauenswürdige“ Wissen produziert. Wird sie also überflüssig? Weingart verneint diese Frage. Aber, so seine Warnung, sie muss mit den anderen gesellschaftlichen Institutionen um das Vertrauen der Gesellschaft konkurrieren. „Die Konkurrenz um Vertrauen und Glaubwürdigkeit kennzeichnet die neue Wissensordnung genau wie die alte,“ so schließt Weingart, „nur der Aufwand, sie herzustellen, ist für die Wissenschaft ungleich größer geworden. Zuweilen droht sie sich dabei selbst zu gefährden.“

SERVICE



Heiko Roehl (2002): Organisationen des Wissens. Anleitung zur Gestaltung, gebunden, 240 Seiten, ISBN: 3-608-91036-0, EUR [D] 30,00, sFr 51,00

rezensiert von Martina Riezler (Dortmund)

Wie kann man Wissen organisieren? Das ist die Leitfrage des neuen Buches von Heiko Roehl. Wissen ist elementarer Bestandteil erfolgreicher Veränderung. Es geht hier um eine Anleitung zum selbst-bewusstem Umgang mit Wissen in Organisationen, denn der Umgang mit Wissen ist traditionell noch von der Industriegesellschaft geprägt.

Als markante Kennzeichen der Wissensgesellschaft werden die Veränderung der Art zu kommunizieren, denken und leben, der mediale Umbruch, das Ende der Experten herrschaft, die Expansion gesellschaftlicher Bildung und die neue Wissensökonomie herangezogen.

Wissen ist ein Produkt von Kontexten, das in vielfältigen Formen besteht. Wissen in Organisationen wird stets abhängig davon gefordert, was in der Wertschöpfung benötigt wird. Bislang steuern Unternehmen aber Wissen selten absichtlich und systematisch. Nur ein kleiner Teil des Wissens ist in wertschöpfungsbezogenen Prozessen untergebracht, der Rest ist

„Privateigentum“. Auch das Nicht-Wissen (so unbewusstes Wissen, Vergessen) ist eine Kategorie, die beachtet werden muss.

Roehl macht weiter deutlich, dass eine wirklich objektive Bewertung von Wissen nicht möglich ist, zeigt aber gangbare Wege zur Evaluation auf.

Gut die Hälfte des Buches von Heiko Roehl ist für die Darstellung der Instrumente der Wissensorganisation reserviert. 43 an der Zahl ordnet der Autor den sechs Funktionsgruppen Infrastruktur, Raum, Problemlösung, Person, Arbeit und Kommunikation zu. Unter diesen Oberbegriffen werden die einzelnen Instrumente – aufgelockert durch einige Anekdoten – mit ihren anwendungsbezogenen Vor- und Nachteilen vorgestellt. Hier finden sich alte bekannte Instrumente wie Interview, Karriereplanung, Job Rotation, aber natürlich auch Datenbanken oder Gelbe Seiten etc.

Ziel der Auswahl in Organisationen sollte es sein, zwischen Problem und den Möglichkeiten des Instruments eine ausreichende Passung herzustellen. Ideal wäre hierzu Wissen über die eigene Veränderungsabsicht, Wissen über das zu organisierende Wissen sowie Wissen über das Instrument.

Da das im Unternehmen benötigte Wissen einem ständigen Veränderungsprozess unterliegt, gilt dies ebenso für die Organisation des Wissens und damit auch für die verwendete

Instrumente. Die Mythen des Wissens – wie z.B. viel Wissen ist immer gut, ist wahr und zeitkonstant, lässt sich in Datenspeicher einspeisen, erzeugt Innovation, etc. – können den Blick hierbei auf wirklich relevantes Wissen (und dessen Gestaltung) verstellen.

Roehl zeigt weiter Mauern, Barrikaden und Fallgruben, was gegen Veräußerung, Integration, Transfer, Speichern von Wissen wirkt etc.

Letztendlich identifiziert er sechs klassische Fehler der Wissensorganisation: Instrumentifizierung, Technologiedominanz, Missachtung von Vertrauen, Interventionen ohne Vertrauen, Standardlösungen (statt Diagnosen), Projektleichen (statt Evaluation).

Insgesamt acht Leitfragen schlägt Roehl vor, mit denen die eigenen Vorhaben der Wissensorganisation bewertet werden können, die er so zusammenfasst: „Wenn wir wissen, wie Wissen funktioniert, sollten wir fragen, ob es einem Vorhaben gelingt Wissen gleichwertig, synchronisiert und gerecht unter Bezug auf die geltenden Steuerungsregeln zu organisieren, so dass mit allen Sinnen anders mögliche Wahrheiten simuliert und Sprachen integriert werden, um schließlich Reflexion erfahrbar zu machen.“

Eingebettet ist diese Anleitung zur Gestaltung für Organisationen des Wissens in einen Prolog, der 12 kleine Geschichten

im Umgang mit Wissen in Unternehmen beinhaltet sowie einen Epilog, in dem der Autor mit Kai Romhardt per E-mail sechs Jahre gemeinsame Forschungserfahrungen zum Thema reflektiert (angereichert mit zehn Botschaften eines lebendigen Wissensmanagements und 22 Regeln für Knowledge Cowboys).

Die Vor- und Nachteile von Instrumenten bzw. bestimmten Umgangsformen mit Wissen behandelt Roehl ausführlich. Er beschreibt insbesondere die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten von Wissen und die Erscheinungsformen zu erwartender Schwierigkeiten.

Durch alltägliche Beispiele aus Organisationen, Zitate und die Form der Darstellung ist dem Autor ein gut lesbares Buch gelungen. Wer allerdings klare Handlungsanweisungen erwartet, liegt hier falsch, denn den geeigneten Weg (inklusive Instrumente) muss jede Organisation selbst finden. „Was in der Praxis funktioniert, kann nur von der Praxis beurteilt werden.“ Dieses Buch ist eine Anleitung, die den Umgang mit der wichtigsten Ressource von Organisationen erleichtert, weil eine Vielzahl von möglichen Instrumenten für den Umgang mit Wissen in Organisationen verständlich beschrieben wird – auch wenn es manchmal schwer ist, ein konkretes Instrument zu finden, da die Zuordnung zu den Oberbegriffen nicht immer eindeutig ist.

Zeitgeber: Ringen um Arbeit - Zeit - Leben

Wissenschaftliche Arbeitsstelle des Oswald-von-Nell-Breuning-Hauses (Hg.)

Zeitgeber: Ringen um Arbeit - Zeit - Leben

Der zweite Band des Jahrbuches nimmt das Verhältnis von Arbeit - Zeit - Leben in den Blick. Mit der Mischung der Beiträge aus den Bereichen von Ethik, Wirtschaftswissenschaften, Geschlechterforschung, Eventkultur und Spiritualität wird versucht, unterschiedliche Facetten eines schwierigen Beziehungsverhältnisses zu beschreiben

und Positionen und Ansätze zu bieten, wie es gelingen kann, das Verhältnis von Arbeit - Zeit - Leben kreativ und erfüllend zu gestalten. Dazu ist es jedoch unerlässlich, die Zeitgeber unserer Zeit zu erkennen und ihre Wirkmöglichkeiten zu entschlüsseln. Denn nur so kann gestaltend auf sie eingewirkt werden, damit Arbeit - Zeit - Leben keine Bereiche sind, die unversöhnt nebeneinander stehen, sondern sich kreativ aufeinander beziehen. *Jahrbuch für Arbeit und Menschenwürde* Bd. 2, 168 S., 12,90 € br., ISBN 3-8258-5152-4

Gesamthericht: www.lit-verlag.de

Gesamthericht: www.lit-verlag.de

LIT Verlag

Münster - Hamburg - Berlin - London

Grevener Stralfe/Presenstr. 2 D-48159 Münster Tel. 0251-235091 Fax 0251-231972 E-Mail: vertrieb@lit-verlag.de

Was Betriebsräte wissen müssen

Von Thomas Reissberg

Mit der Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes ist die Gründung von Betriebsräten in kleinen und mittleren Unternehmen erheblich erleichtert worden. Durch die Betriebsratswahlen in diesem Jahr stehen Zehntausende Interessenvertreter vor der Frage „Was muss ich als Betriebsrätin (oder als Betriebsrat) wissen, um meinen Aufgaben gerecht zu werden?“ Sind einige grundlegende Dinge geklärt, so kann die Antwort auf diese Frage so vielfältig ausfallen, wie es verschiedene Unternehmensstrategien und Betriebsalltage gibt. Außerdem kann die Antwort von heute Morgen schon wieder veraltet, aus dem „Ja, aber ...“ von gestern kann heute schon ein „Ja, jetzt aber schnell ...“ geworden sein. In einem Projekt namens WisSe versucht nun das DGB Bildungswerk ein internetbasiertes Instrument für das Wissensmanagement von Betriebsräten zu entwickeln.

Ein dualer Ansatz

Wissenstransfer zwischen Personen kann auf sehr unterschiedliche Weise geschehen: Medial vermittelt über Ausformulieren, Aufschreiben und Lesen oder im persönlichen Kontakt, im Gespräch oder gar im gemeinsamen Tun. Dementsprechend gibt es bei Wissensmanagementstrategien zwei Ansätze: den dokumenten- und den personenbasierten. Der dokumentenbasierte Ansatz versucht, möglichst viel Wissen zu verschriftlichen, systematisch abzulegen und abrufbar zu machen, was in der Regel mit EDV-Unterstützung geschieht, im Extremfall kann es zum personalintensiven Einsatz von RedakteurInnen führen.

Der personenbasierte Ansatz versucht, für den jeweiligen Transfer die richtigen Personen zusammenzubringen und ist auch ohne EDV denkbar, wie z.B. bei einem Meister-Schüler-Prinzip, wo systematisch jeweils erfahrene und unerfahrene MitarbeiterInnen zusammenarbeiten. In der Praxis wird es darauf ankommen, die jeweils angemessene Kombination der beiden Strategien zu finden. Beide Ansätze sind auf eine hohe Motivation seitens der MitarbeiterInnen angewiesen, die umso höher sein dürfte, je mehr Partizipation im Prozess vorgesehen ist.

Das Projekt WisSe verfolgt einen dua-

len Ansatz: dokumenten- und personenbasiertes Wissensmanagement sollen so kombiniert werden, dass sie sich möglichst gut ergänzen und die jeweiligen Stärken zum Tragen kommen.

Eine dynamische Wissensbasis mit zahlreichen Feedback-Möglichkeiten

Das „Rückgrat“ des avisierten Wissensservers unter www.betriebs-ratswissen.de ist ein Informationspool zu den rechtlichen Grundlagen, zur Praxis und zu konkreten Themenfeldern der Betriebsratsarbeit. Hier werden den NutzerInnen verschiedene juristische Quellen (Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, Urteile), aber auch kommentierende und didaktisch aufbereitete Materialien und Hilfestellungen (häufig gestellte Fragen, kleine E-Learning-Einheiten, Publikationen, Links etc.) zur breiten Themenpalette betriebsratsrelevanter Themen angeboten. Bei der Identifikation der bislang 14 Einzelthemen – von Arbeitsbedingungen über Kontrolle und Datenschutz bis Urlaubsregelungen – machte sich die enge Zusammenarbeit mit dem DGB Bildungszentrum Hamburg-Sasel bereits bezahlt: Diese Themen stellen einen direkten Ausfluss der langjährigen Schulungsarbeit mit Betriebsräten dar und sind insofern die „Hitliste“ möglicher Fragestellungen. Zur Verifikation der Schwerpunkte und zur Öffnung für weitere Themen der Mitbestimmungspraxis sieht die Plattform eine ganze Menge von Feedback-Möglichkeiten vor: NutzerInnen können Votings für Inhalte abgeben und selbst Beiträge verfassen. So gestalten sie das Instrument in erheblichem Maße mit.

Ständige redaktionelle Betreuung

Wichtig bei der Pflege der Datenbasis ist die schnelle und kontinuierliche Reaktion auf Anfragen und Bedürfnisse der NutzerInnen. Gleichzeitig muss ein aktueller Datenbestand gewährleistet werden. In vielen früheren Projekten wurde zwar bei der Entwicklung von Inhalten (beispielsweise E-Learning-Modulen) auf eine angemessene Beteiligung der avisierten Zielgruppen geachtet, doch konnte das fertige Produkt oftmals nicht nachträglich modifiziert werden.

Förderung von P2P-Kommunikation

Wesentlich für ein branchen- und gewerkschaftsübergreifendes Projekt wie WisSe ist es, die Peer-to-Peer-Kommunikation zwischen den beteiligten Betriebsräten zu organisieren. Während die ExpertInnen relativ leicht die Frage beantworten können, ob es sich bei diesem oder jenem Problem um einen Mitbestimmungstatbestand handeln könnte, sind die tatsächlichen Erfahrungen von Betriebsräten mit einem solchen Tatbestand von besonders hohem Wert. In diesem Punkt liegt das vornehmlichste Forschungsinteresse des Projekts: Wie muss die Umgebung beschaffen sein, damit Betriebsräte solcherlei Informationen an andere Betriebsräte weitergeben? Eine halbwegs befriedigende Antwort auf diese Frage wird erst nach einer gewissen Laufzeit gegeben werden können. Zu diesem Zeitpunkt kann lediglich versucht werden, Vertrauen und Sensibilität zu schaffen. Vertrauen einerseits, indem alle NutzerInnen die Möglichkeit bekommen, sämtliche Inhalte gestaffelt nur für sich selbst, für die anderen KollegInnen des eigenen Betriebsrats oder für alle NutzerInnen der Plattform freizugeben; Sensibilität andererseits sowohl im Umgang mit den eigenen Daten als auch besonders im Umgang mit den Daten anderer. Um einen direkten und unmittelbaren Austausch zu ermöglichen, wird aus den Organisationsbereichen von ver.di, IG Metall und IG BCE mindestens jeweils ein Betriebsrat als Pilotgruppe akquiriert.

Flankierende Schulungen

Niemand entwickelt ein solches Vertrauen im Rahmen einer internetbasierten Plattform. Daher sind im Rahmen des Projekts eine ganze Reihe Präsenzs Schulungen vorgesehen, die einerseits in Medienkompetenz und im Umgang mit den angebotenen Tools qualifizieren, andererseits aber auch den TeilnehmerInnen ein Gefühl füreinander vermitteln sollen.

Zeitgleich zur redaktionellen Arbeit und zu den Qualifizierungen sollen die entstehenden Netzwerke passgenau technisch in ihrer Arbeit unterstützt werden.

Kontakt: Thomas Reissberg, DGB-Bildungswerk, Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf, Fon: 0211-4 30 14 14

SERVICE

Neue Wege in der Zukunftsarbeit

Projekt FUTURA

von Jens Rose, Bremen

Natur- und ingenieurwissenschaftliche Forschung und Entwicklung in Unternehmen ist selbstverständlich. Forschung mit arbeitsorganisatorischer und personalwirtschaftlicher Ausrichtung ist in der Wirtschaft hingegen wenig verbreitet. Ist es für Kritiker Geldverschwendung oder fehlt am Platz, weil sich ohnehin die Wissenschaft und eine wachsende Zahl von Zukunfts- und Trendforschern damit beschäftigen, so kann Zukunftsarbeit aber auch als prospektives Wissensmanagement verstanden werden.

Mit einem tief greifenden Transformationsprozess, weg von einem durch monopolistische Strukturen geprägten Betrieb, hin zu einem marktfähigen Konzern, hat der Bremer Energieversorger swb AG in den letzten Jahren durch die Liberalisierung teils schmerzliche Erfahrungen mit kurzfristig eingeleiteten Veränderungen gemacht. Für die Zukunft will man besser vorbereitet frühzeitig Entwicklungen einleiten.

Zu diesem Zweck betreibt die swb AG ihr Projekt FUTURA mit der Aufgabe, sich losgelöst von operativen Fesseln in der Zukunft, 'umzuschauen' und Impulse aus der Zukunft in die Gegenwart zu holen.

Ziele und Selbstverständnis von FUTURA

FUTURA steht für „Forschung und Trends unserer realen Arbeitswelt“. Das Projekt beschäftigt sich unter Berücksichtigung gesellschaftlicher, ökonomischer und technologischer Entwicklungen mit möglichen zukünftigen Konsequenzen für die Arbeit und für die Mitarbeiter sowie für ihr gesellschaftliches Umfeld.

FUTURA versteht sich als Beobachter des Unternehmens von außen, als Beobachter von Märkten und Beobachter der Gesellschaft. Es geht darum, frühzeitig für die swb-Gruppe relevante Trends und Entwicklungen zu identifizieren und deren mögliche Auswirkungen zu untersuchen.

Im Sinne eines „Frühwarnsystems“ für zukünftige Entwicklungen orientiert sich die Projektarbeit mit einer mittel- bis langfristigen Perspektive

im Schwerpunkt an Hintergrundfragen, auf die die Unternehmensführung laufend Antworten sucht.

- Welche Veränderungen kommen in den nächsten Jahren auf uns zu?
- Welche Chancen und Risiken liegen in den Veränderungen?
- Wie kann unser Unternehmen pro-aktiv mit den Veränderungen umgehen?

Die Fragen werden im Hinblick auf Komplexe spezifiziert, die sich mit Problemen des zukünftigen Lebens, Lernens und Arbeitens der Menschen in der swb-Gruppe auseinander setzen.

FUTURA versteht sich als Brückenbauer zwischen der swb-Gruppe, Forschungseinrichtungen und weiteren Experten. Das Projekt bietet einen gegenseitigen Transfer zwischen verschiedenen Institutionen an: per Meinungs- und Erfahrungsaustausch, als Praxiskontakt für die Wissenschaft sowie als Botschafter eines innovativen, zukunftsorientierten und sozial verantwortlichen Unternehmens.

FUTURA setzt auf einen offenen und pro-aktiven Umgang mit der Zukunft. Die Themenstellung ist ein andauernder Prozess, der neu auftretende Problembereiche aufgreift und sich dem Feedback aus unterschiedlichen Perspektiven stellt.

Ein Ziel ist, mit dem Projekt Zukunftsthemen der Arbeitswelt in die Unternehmenspraxis einzubringen, das heißt, Mitarbeiter und die Unternehmensgruppe für entsprechende Fragestellungen zu sensibilisieren. Vielfältige Rückmeldungen sollen Spannung(en) erzeugen und die Basis für engagierte produktive Diskussionen über die Zukunft unserer Arbeits- und Lebenswelt bilden.

FUTURA-Aktivitäten

Mit zahlreichen Aktivitäten und Veranstaltungen, spricht FUTURA unterschiedliche Zielgruppen an und bindet sie in die Zukunftsarbeit ein. Das reicht von Einzelprojekten und der FUTURA-Jahrestagung über das Expertengremium FUTURA-Runde, Diskussionsrunden und Workshops mit

Mitarbeitern (Szenario-Entwicklung).

Teils folgen aus diesen Aktivitäten Projekte, die in die operative Arbeit übergehen. In Zusammenarbeit mit der Forschungsgruppe LOS (ITB/Universität Bremen) arbeitet FUTURA im Rahmen des Projekts „StiWi“ an Möglichkeiten, stilles bzw. implizites Wissen, im Speziellen Erfahrungswissen, transparent zu gestalten. Den Hintergrund dieses Projekts bilden zunehmende Personalbewegungen als Folge von Umstrukturierungen und Vorruhestandsregelungen.

Als Resultat eines Szenario-Workshops und in Fortentwicklung des mit dem IIR-Human-Resources-Management-Award 2001 ausgezeichneten swb-Projekts „Aktiv in die Zukunft“ arbeitet FUTURA in Kooperation mit der Arbeitnehmerkammer bzw. dem LernNetzwerk Bremen an der Entwicklung einer Organisationsform, die ArbeitnehmerInnen im Lande Bremen auf Lebenslanges Lernen vorbereitet und sie dabei unterstützt.

Anknüpfungspunkt ist jeweils die Problemlage der swb-Gruppe. Schließlich ist das Ziel, durch die Auseinandersetzung mit der Zukunft, im entscheidenden Kontext etwas besser zu sein als die Konkurrenz!

Kontakt und weitere Informationen:

Dr. Jens Rose
swb AG
Projekt FUTURA
Theodor-Heuss-Allee 20
28215 Bremen

Fon: 0421-359 3134

Fax: 0421-359 2355

Mail: jens.rose@swb-AG.de

<http://www.swb-futura.de>

Arbeitsgestaltung – Technikbewertung – Zukunft

Wilfried Müller; Eva Senghaas-Knobloch (Hg.)

Arbeitsgerechte Softwaregestaltung

Leitbilder, Methoden, Beispiele
Bd. 1, 220 S., 19,90 €, br., ISBN 3-89473-902-9

Hellmuth Lange; Eva Senghaas-Knobloch

Springen aus dem Stand

Akteure der Arbeits- und Technikgestaltung in der Transformation
Bd. 2, 240 S., 19,90 €, br., ISBN 3-8258-2326-1

Wilfried Müller (Hg.)

Der ökologische Umbau der Industrie

Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Umweltforschung
Bd. 3, 250 S., 19,90 €, br., ISBN 3-8258-2440-3

Hellmuth Lange (Hg.)

„Man konnte und man mußte sich verändern“

Natur- und ingenieurwissenschaftliche Fachkräfte aus der DDR in der Marktwirtschaft der BRD. Veränderungen der beruflichen Umstände und Wege ihrer Bewältigung
Bd. 4, 190 S., 19,90 €, br., ISBN 3-8258-2474-8

Magdalene Deters †

Organisationsentwicklung und Technikanwendung

Sozio-technisches Handeln in Industrieunternehmen am Beispiel von CAD
Bd. 5, 304 S., 25,90 €, br., ISBN 3-8258-2685-6

Hellmuth Lange; Wilfried Müller (Hg.)

Kooperation in der Arbeits- und Technikgestaltung

Bd. 6, 208 S., 19,90 €, br., ISBN 3-8258-2701-1

Eva Senghaas-Knobloch; Brigitte Nagler; Annette Dohms

Zukunft der industriellen Arbeitskultur

Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit
Bd. 7, 240 S., 19,90 €, br., ISBN 3-8258-2869-7

Hellmuth Lange; Eva Senghaas-Knobloch (Hg.)

Konstruktive Sozialwissenschaft

Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation
Bd. 8, 224 S., 19,90 €, br., ISBN 3-8258-3454-9

Ingrid Rügge; Bernd Robben; Eva Hornecker;

F. Wilhelm Bruns

Arbeiten und begreifen: Neue Mensch-Maschine-Schnittstellen

Welche Bedeutung hat eine unmittelbare und vielsinnige Wahrnehmung und Handhabung technischer Prozesse für deren Verständnis und Beherrschung? Durch die zunehmende Virtualisierung von Produkten und Produktionsprozessen, hier verstanden als Illusionszerlegung durch vielseitige computerstimulierte Sinnesreize, gewinnt eine Forschungsperspektive an Aktualität, die sich in den 80er Jahren unter dem Titel "Vom Handrad zum Bildschirm" kritisch mit dem Verlust von Prozeßnähe, emotionalem Einlassen und assoziativem Vorgehen, kurz dem subjektivierenden Arbeitshandeln an neuen rechnergesteuerten Werkzeugmaschinen und Automaten, auseinandersetzt. Eine objektivierende, distanzierende, wissenschaftlich dominierte Computergestaltung schafft Systeme, die eine ebensolche Haltung bei ihrem Gebrauch erzwingen und damit wichtige Fähigkeiten des Menschen ausgrenzen. So die damals auch empirisch unterstützte These. Die daraus abgeleitete Forderung an SystemgestalterInnen war, Maschinen zu bauen, die ein subjektivierendes, erfahrungsorientiertes Arbeiten ermöglichen. Weil das Haptische hierbei eine zentrale Rolle spielt, haben InformatikerInnen, Ingenieure, PsychologInnen und Pädagogen mehr oder weniger greifbare und begreifbare Systeme entwickelt. Daraus entstand die hier veröffentlichte Auseinandersetzung um Erlebnis- und Erfahrungsmöglichkeiten in virtuellen und realen Welten, um Brücken und Einbahnstraßen zwischen diesen, um Subjektivität und Identität, um Sinn und Sinne, also eine Auseinandersetzung auf philosophischer, psychologischer, soziologischer, technischer und pädagogischer Ebene.
Bd. 9, 208 S., 20,90 €, br., ISBN 3-8258-3850-1

Brita Modrow-Thiel

Ressourcenreichtum als Voraussetzung und Folge von Lernfähigkeit

am Beispiel von Innovationen in kleinen und mittleren Unternehmen

Lernfähige Unternehmen sind erfolgreiche Unternehmen. Lernfähige Unternehmen – eingebunden in lernfähige Netzwerke – zeichnen sich durch Gestaltungskonzepte aus, die ein Lernen des Lernens ermöglichen, d. h. wenn sie in der Lage sind, Regeländerungen bewußt vorzunehmen und diesen Prozeß wiederum institutionalisiert haben. Auf Basis der vier Prüfdimensionen "Kommunikationsstrukturen und Kooperationsmuster", "Entscheidungsregeln", "Handlungsspielräume" und "persönliche Unternehmerstrategie" konnten aus 16 betrieblichen Fallstudien vier Organisationstypen herausgefunden werden, die die Spanne zwischen lernfähigen und lernunfähigen Organisationen repräsentieren. Lernfähige kleine und mittlere Unternehmen sind Unternehmen mit strukturellem (Regeln, die eine systematische Normüberprüfung zulassen), prozessuellem (partizipative Prozesse) und inhaltlichem (Wissen) Ressourcenreichtum. Ressourcenreichtum läßt sich in dieser Weise auch auf die Netzwerkbeziehungen der Organisationen ausdehnen. Diese reichen von Lernnetzwerken bis hin zu Knebelungsnetzwerken. Ressourcenreichtum meint, daß es gerade endogener Potentiale und nicht – so eine vielzitierte These – existenzgefährdender Anstöße von außen bedarf, will die Organisation erfolgreich Innovationen durchführen und damit lernfähig sein.
Bd. 10, 400 S., 30,90 €, br., ISBN 3-8258-4232-0

Christel Kumbrock

„Angemessenheit für situierte Kooperation“

Ein Kriterium arbeitswissenschaftlicher Technikforschung und -gestaltung

Ein Konzept von Kooperation wird aus psychologischer Sicht theoretisch und empirisch entwickelt. Dabei wird auf eine positive konnotierte Sichtweise verzichtet.

Anhand zweier praktischer Studien im Bereich der telekooperativen Rechtspflege und der telekooperativen Vorgangsunterstützung im Bürobereich wird der Wandel von Kooperation aufgezeigt, der sich durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik (Telekooperationstechnik) ergibt – sogenannte kulturelle Bruchstellen.

Weiterhin wird an diesen Bruchstellen vorgeführt, wie der psychologische Ansatz von Kooperation zur Bewertung und Gestaltung dieser Technik genutzt werden kann.

Bd. 11, 520 S., 35,90 €, br., ISBN 3-8258-4455-2

Eva Senghaas-Knobloch (Hrsg.)

Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen

Mit Beispielen aus Aktionsforschung und Prozeßberatung in Klein- und Mittelbetrieben

Traditionelle Unternehmen mit einer langen Geschichte müssen Wege suchen, auch unter veränderten ökonomischen Vorzeichen ihr Bestehen zu sichern. Existenzgründungen stehen vor der Aufgabe, über die Schubkraft der Startjahre hinaus zukunftssichernde Strukturen zu finden. Die Privatisierung zuvor öffentlicher Dienstleistung erfordert ein Denken in neuen Kategorien. Alle Organisationsmitglieder stehen dabei vor der Aufgabe, sich mit ihrem persönlichen Arbeitsverständnis und ihrem beruflichen Selbstbild auseinander zu setzen.

In der arbeitsbezogenen Sozialwissenschaft gibt es die Tradition der Aktionsforschung, die sich auf solche Probleme bezieht und bei ihrer Beantwortung den betrieblichen Akteuren zur Seite steht. Zudem hat sich in den letzten Jahren eine sozialwissenschaftlich orientierte Beratung herausgebildet. Der Band versammelt Analysen aus beiden Erkenntnisquellen, und es wird der Versuch gemacht, den abgerissenen Faden der Debatte über die Humanisierung des Arbeitslebens wieder aufzugreifen und mit den praktisch gewordenen Konzepten sozialwissenschaftlichen Organisationsverständnisses zu verknüpfen.

Bd. 12, 208 S., 20,90 €, br., ISBN 3-8258-5487-6

Jan Dirks

Positives Regulieren in der Handelsschifffahrt im Kontext der Globalisierung

Als Arenen für die Bearbeitung von globalen Problemen und als Akteure, die die Politik und administrativen Strukturen in den Staaten beeinflussen, stehen internationale Regierungsorganisationen unter den Zwängen den neuen Herausforderungen der Globalisierung begegnen zu müssen. Dieser Band untersucht am Beispiel einer internationalen, positiven und für alle Staaten verbindlichen Regulierung der Internationalen Seeschifffahrtsorganisation wie es gelungen ist, die unterschiedlichen Interessenlagen der staatlichen und nichtstaatlichen Akteure soweit in Übereinstimmung zu bringen, dass das Übereinkommen verabschiedet werden konnte. Die hier gegebenen Antworten zeigen, dass positive internationale Regulierungen auch im Bereich der Arbeit erreichbar sind, wenn vorhandene ermöglichende Strukturen konsequent genutzt werden.

Bd. 13, 344 S., 20,90 €, br., ISBN 3-8258-5488-4

Gesamtlieferung: www.lit-verlag.de

Gesamverzeichnis und Fachkataloge senden wir Ihnen gerne zu.

LIT Verlag

Münster – Hamburg – Berlin – London

Greverer Straße/Fresenstr. 2 D-48159 Münster Tel. 0251-23 50 91 Fax 0251-23 19 72 E-Mail: vertrieb@lit-verlag.de

SERVICE

Ressourcen zum Wissensmanagement online

Wissensmanagement im www

von Michael Niehaus

Es gibt eine Fülle von Links und Adressen im Internet zum Wissensmanagement.

wissensmanagement – das Magazin für Führungskräfte – widmet sich als erstes Periodikum im deutschen Sprachraum ausschließlich dem umfassenden Themenbereich des Wissensmanagements. Unter <http://www.wissensmanagement.net> ist ein Teil der Beiträge aus der Printversion zu finden. Zu dem steht ein kostenpflichtiges Archiv aller Beiträge zur Verfügung. Besonders interessant ist die Newsgroup, die auf Initiative der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (<http://www.wissensmanagementgesellschaft.de>) zusammen mit www.goin24.de unter <http://www.goin24.de/newsgroup> eröffnet wurde.

Das Angebot wird ergänzt durch einen Veranstaltungskalender und ein Linkverzeichnis

Der knowledgeMARKT (<http://www.knowledgemarkt.de>) versteht sich als Portal zum Thema Wissensmanagement im Internet. Er bietet Institutionen, Verlagen, Autoren und Unternehmen eine neutrale und unabhängige Plattform für Inhalte und Aktivitäten. Neben einer Vielzahl von Fachbeiträgen und Kurzfassungen von Studien bietet der KnowledgeMARKT eine umfassende Marktübersicht von Softwarelösungen für das Dokumenten- und Wissensmanagement.

Wer sich für Fallstudien zum Wissensmanagement interessiert, der dürfte bei der Internetplattform [community-of-knowledge](http://www.community-of-knowledge.de) (www.community-of-knowledge.de) schnell fündig werden. Hier berichten Berater, IT-Experten und MitarbeiterInnen von Pilotunterneh-

men über ihre Erfahrung bei der Einführung von Wissensmanagement.

Die Unternehmensberatung Project Consult (<http://www.projectconsult.com>) bietet hersteller- und produktunabhängige Beratung zum Thema „Document Related Technologies“. Von besonderem Interesse ist das umfangreiche Newsletterarchiv, in dem man kostenlos recherchieren kann (während die jeweils aktuelle Ausgabe nur über ein kostenpflichtiges Abonnement verfügbar ist). Die DRT-Marktübersicht bietet detaillierte Informationen zu den wichtigsten Produkten, Herstellern und Dienstleistungsanbietern des Wissens- und Dokumentenmanagement.

Auf europäischer Ebene bietet das KnowledgeBoard (<http://www.knowledgeboard.com>) eine gute Sammlung von casestudies, und wissenschaftlichen Beiträgen sowie Texte zum Einstieg in die Thematik.

Die Inhalte gliedern sich in thematische Bereiche wie z.B. nach Aktivitäten der EU Kommission, KnowledgeManagement für KMU, oder Wissensmanagement im öffentlichen Sektor. In der gut besucht [community](http://www.community-of-knowledge.de) findet ein grenzüberschreitender Expertenaustausch statt.

[brint.com](http://www.brint.com), das nach eigenen Angaben führen-

de Portal zum Thema KnowledgeManagement, zeigt wie man es im Wissensmanagement besser nicht machen sollte: eine riesige Sammlung von Beiträgen, die ungeordnet und unstrukturiert präsentiert werden. Man sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Diese Unübersichtlichkeit macht die Sammlung wertlos, da man die in ihr verborgenen Perlen kaum finden kann. (<http://www.brint.com/km>)

Auf dem Boden der Tatsache befindet sich dagegen das Projekt KluG des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln. Ziel des Projektes ist es, Wissensmanagement in Modellbetrieben einzuführen. Dabei sollen bedarfsgerechte Instrumente für KMU erprobt und die kleinen und mittleren Unternehmen befähigt werden, die Ressource Wissen

besser und systematischer als bisher zu nutzen.

Auf der Internetseite <http://www.tw-klug.de> finden sich praxisnahe Checklisten sowie Übersichten zu Methoden und Instrumenten für KMU. Dabei steht weniger aufwändige EDV-Technik im Vordergrund, sondern nach den Projekterfahrungen fehlt es den KMU oftmals an den einfachsten Moderations- und Besprechungstechniken, um effektiv im Team zu arbeiten und einen Wissensaustausch zu ermöglichen.

Prof. Rafael Capurro von der FH Stuttgart (<http://www.capurro.de>) nähert sich dem Thema Wissensmanagement aus einer philosophischen und informatonstheoretischen Perspektive. Seine reichhaltige digitale Bibliothek mit Aufsätzen, Büchern und Vorlesungsscripten zeichnet jenseits von Betriebswirtschaftslehre und Informationstechnik, die sonst das Thema beherrschen, die Hindergründe der gegenwärtigen Diskussion um das „Management von Wissen“ nach.



Kirche und Holocaust



MICHAEL LEY

HOLOKAUST ALS MENSCHENOPFER

Vom Christentum zur politischen Religion des Nationalsozialismus

Wissenschaftliche Paperbacks
WP: Soziologie

LIT

Michael Ley

Holocaust als Menschenopfer

Vom Christentum zur politischen Religion des Nationalsozialismus

Der Mord am europäischen Judentum unterscheidet den Nationalsozialismus von anderen Formen totalitärer Herrschaft. Fast alle Forschungen über den Nationalsozialismus konnten keine überzeugende Interpretation des Holocaust vorlegen, da er sich konventionellen Erklärungen entzieht. Das vorliegende Buch unternimmt deshalb den Versuch, den Nationalsozialismus als politische Religion zu definieren. Nicht nur die äußeren Formen öffentlicher Inszenierungen und die Architektur des Nationalsozialismus zeigen seinen religiösen Charakter; der Holocaust selbst wurde von führenden Personen des Nationalsozialismus als heilsnotwendige Tat begriffen. Sie verstanden den Holocaust als apokalyptische Rettung der Menschheit. In diesem Sinne zeigt sich eine verblüffende Affinität zu den millenaristischen Bewegungen des Mittelalters und der Reformation, die vor allem in Deutschland weit verbreitet waren. Michael Ley geht der grundlegenden Fragestellung nach, inwieweit in der christlichen Religion apokalyptisches Gedankengut und Judenhaß zusammenhängen und in der europäischen Hochkultur tradiert werden. Er charakterisiert den Holocaust als ein modernes Menschenopfer auf dem Hintergrund der christlichen Apokalypik.

Wissenschaftliche Paperbacks Bd. 15, 184 S., 18,80 €, br., ISBN 3-8258-6408-1



RAINER BENDEL (Hg.)

DIE KATHOLISCHE SCHULD?

Katholizismus im Dritten Reich – Zwischen Arrangement und Widerstand

Wissenschaftliche Paperbacks
WP: Geschichtswissenschaft

LIT

Rainer Bendel (Hg.)

Die katholische Schuld?

Katholizismus im Dritten Reich zwischen Arrangement und Widerstand

Der Band will den bisherigen Forschungs- und Diskussionsstand zum Thema skizzieren und damit einen fundierten Hintergrund für die Debatte um die Goldhagen-Thesen liefern. Damit soll eine verlässliche Argumentationsgrundlage für die Diskussion um die Rolle der Kirche im Nationalsozialismus geschaffen werden. Gleichzeitig soll dokumentiert werden, wie die Debatten zu diesem Kapitel in den letzten Jahrzehnten den öffentlichen Diskurs geprägt haben und wie die Kirche aktuell mit diesem Abschnitt ihrer Geschichte umgeht. Ein abschließendes Kapitel wird sich möglichen künftigen Perspektiven des Umgangs mit dieser Thematik auf den verschiedenen Feldern kirchlichen Lebens widmen. Der Band mit Beiträgen u. a. von Gerhard Besier, E. W. Böckenförde, Heinz Härten, Joachim Köhler, Johann Baptist Metz, Rudolf Morsey, Ludwig Volk, Otmar Fuchs, Stephan Leimgruber weist auf die bereits vor Goldhagen vorhandene Intensität, Breite, Materialnähe, Tiefenschärfe und Reichweite der Reflexion und Diskussion hin, die von Goldhagen in manchen Punkten nicht eingeholt wird.

Wissenschaftliche Paperbacks Bd. 14, 250 S., 19,90 €, br., ISBN 3-8258-6334-4

Gesamtsübersicht: www.lit-verlag.de

Gesamtsverzeichnis und Fachkataloge senden wir Ihnen gerne zu.

LIT Verlag

Münster – Hamburg – Berlin – London

Grevener Straße/Fresenstr. 2 D-48159 Münster Tel. 0251-23 50 91 Fax 0251-23 19 72 E-Mail: vertrieb@lit-verlag.de

Bestellschein

Ja, wir möchten regelmäßig kostenlose Exemplare des Journal *Arbeits* bei uns verteilen und in Ihren Verteiler aufgenommen werden.

Ja, ich möchte das Journal *Arbeit* als Einzelheft abonnieren. (Versandkosten 6 Euro pro Jahr bei zwei Ausgaben).

Mit einer Abbuchung des Betrages von meinem Konto bin ich einverstanden.

Name der Institution _____
Ansprechpartner _____
Straße _____
Land/Ort _____
Telefon _____
Fax _____
Ort/Datum/Unterschrift _____

Name _____
Straße _____
Land/Ort _____
Kontonummer _____
Bank _____
BLZ _____
Telefon _____
Fax _____
Ort/Datum/Unterschrift _____

LIT VERLAG

Münster – Hamburg – London

Grevener Straße 179 48159 Münster Tel. 0251-23 50 91 Fax 0251-23 19 72 E-Mail: lit@lit-verlag.de <http://www.lit-verlag.de>

Ort/Datum/Unterschrift _____