

Der Wissenszyklus - vom individuellen Wissen zur kollektiven Wissensbasis

Frauke Marwehe (Institut für Soziologie der Joh.-Gutenberg-Universität Mainz)

Hans-Jürgen Weißbach (Fachhochschule Frankfurt am Main)

April 2000

INHALTSÜBERSICHT

1. WISSENSZYKLEN IM UNTERNEHMEN	1
2. DER EINFACHE WISSENSKREISLAUF.....	2
2.1 DIE BEDEUTUNG VON WISSENSZIELEN UND WISSENSSELEKTION	3
2.2 WIE WISSEN IM UNTERNEHMEN ENTSTEHT ODER INS UNTERNEHMEN GELANGT	4
2.3 WIE WISSEN VERTEILT UND AKTIV GENUTZT WIRD	5
2.4 DIE SPEICHERUNG DES WISSENS	6
2.5 DER SCHUTZ DES WISSENSBESTANDS.....	6
2.6 WISSEN WANDELT SICH.....	7
3. DAS UNTERNEHMEN ALS WISSENSBASIERTES SYSTEM	8
4. DER ERWEITERTE WISSENSKREISLAUF IM UNTERNEHMEN	9
4.1 DIE BEDEUTUNG INDIVIDUELLEN WISSENS.....	9
4.2 DIE UMWANDLUNG IN KOLLEKTIVES WISSEN	10
4.3 WIE MIT WISSEN IM UNTERNEHMEN UMGEGANGEN WIRD	12
5 WISSENSMANAGEMENT ALS VORAUSSETZUNG FÜR WISSENSMARKETING.....	14
LITERATUR.....	16

1. Wissenszyklen im Unternehmen

Die Anforderungen des globalen Wettbewerbs machen einen permanenten Wissensaustausch und den bewussten Umgang mit unternehmerischen Wissensbeständen immer wichtiger. Dies gilt besonders für Länder, in denen die Grenzen preisbezogener Unternehmensstrategien immer deutlicher werden (vgl. Pawlowsky 1998, S. 10). Deutschland kann aufgrund hoher Aufwendungen für das soziale Sicherungssystem keinen Preiskampf mit sogenannten Billiglohnländern aufnehmen. Es muss seinen Konkurrenzvorteil aus der professionellen Nutzung von Wissen, Know-how und Humanressourcen ziehen. Die Voraussetzung hierfür sind Kenntnisse darüber, was wettbewerbsrelevantes Wissen ist, wie Wissen im Unternehmen verteilt ist, wie es entsteht und wie es gemanagt werden kann.

Wissen ist von Daten und Informationen zu unterscheiden (vgl. Willke 1998, S. 7 ff.). Daten sind Beobachtungen, die durch die Wahrnehmung und kognitive Rahmung durch den Beobachter für diesen überhaupt erst existent werden. Sie werden in Zahlen, Sprache oder in Bildern codiert. Werden diese Daten in einen Kontext von Relevanzen eingebettet, kann von Informationen gesprochen werden. Einem Maschinenbauunternehmen sind vielleicht die Daten darüber zugänglich, wie die Photosynthese von Pflanzen funktioniert. Diese Daten sind aber für den Maschinenbau völlig irrelevant. Es sind in diesem Kontext keine (relevanten) Informationen.

Der Kontext bestimmt also darüber, ob bestimmte Daten Informationen sind und welchen „Wert“ sie haben. Zu Wissen werden Informationen erst, wenn sie in Erfahrungskontexte eingebaut werden können, die sich im Laufe der individuellen Biografien oder der Unternehmensgeschichte als wichtig erwiesen haben. Wissen ist dann entstanden, wenn sich Informationen als notwendiger Bestandteil des Produktionsprozesses herausstellen, wenn sie bereits vorhandene Erfahrungen (sei es über Produkte, Herstellungsverfahren oder Kommunikationsstrukturen) ergänzen oder ersetzen.

Wissen ist kein statisches, unveränderliches menschliches Produkt. Wissen entwickelt sich kontinuierlich weiter. Das im Unternehmen potentiell verfügbare Wissen, das individuell angeeignete Wissen und das dem Unternehmen zur Verfügung stehende Wissen befinden sich in einem ständigen Wandlungsprozess. Die Betrachtung von Wissensbeständen kann immer nur eine Momentaufnahme sein. Daher ist es wichtig, die Dynamik des Wissens zu erfassen.

Wissen zirkuliert in verschiedenen Kreisläufen. Einerseits ist zu klären, wie ein bestimmter Wissenskomplex sich im Zeitverlauf verhält, also wie er entsteht, wie er in der Unternehmung verwendet wird und wie mit ihm umgegangen wird, wenn das Wissen veraltet ist. Mit diesem Kreislauf ist eine zweite Perspektive eng verbunden. Sie hebt das Zusammenspiel von individuellem Wissen und kollektivem Wissen hervor. Sie verdeutlicht, dass die Dynamik des Wissens auch zu einer Dynamik der Organisation führt.

Diese zwei Wissenszyklen sind aufeinander bezogen. Sowohl auf individueller Ebene als auch auf Unternehmensebene entsteht Wissen. Die individuelle und die kollektive Wissensbasis sind voneinander verschieden. Das Individuum weiß nicht alles, was das Unternehmen „weiß“. Umgekehrt verfügen Individuen über Kenntnisse, die dem Unternehmen unbekannt sind (z. B. in der täglichen Arbeitspraxis erworbenes Erfahrungswissen). Der Wandel des einmal erlernten Wissens erfolgt auf individueller und kollektiver Ebene auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlichen Lernformen.

Für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sind Elemente des Wissenskreislaufes wie z.B. die Verwendung, Verwertung und Vermarktung von Wissen besonders wichtig. Hierbei spielt die kollektive Ebene des Wissens eine herausragende Rolle. Nur kollektives Wissen kann erfolgreich vermarktet werden. Mit individuellen Wissensbeständen, die nur personengebunden oder in impliziter Form existieren, kann ein Unternehmen nicht langfristig planen. Die Marktposition eines Unternehmens wird langfristig durch die kollektiven Wissensbestände bestimmt. Kenntnisse darüber, wie individuelles Wissen in kollektives Wissen überführt werden kann, sind daher sehr bedeutsam.

Die Pflege des kollektiven Wissensbestandes ist die Aufgabe des Wissensmanagements. Es wird damit zu einem zentralen Instrument, die Vitalität eines Unternehmens zu erhalten und damit dessen Marktposition zu stabilisieren oder sogar zu verbessern. Allerdings sind auch die Schwierigkeiten der Kollektivierung von individuellem Wissen nicht zu vernachlässigen.

2. Der einfache Wissenskreislauf

Der einfache Wissenskreislauf ist ein deskriptives Modell zur Beschreibung der Phasen und Funktionen der Wissensproduktion, d.h. die Prozesse beim Umgang mit einmal erworbenem Wissen von der Wissensproduktion bis zu Wissensnutzung. Es handelt sich hierbei um eine analytische Gliederung ähnlich wie die der Phasen des Projektmanagements. Ziel ist es, sich einen Überblick über die wichtigsten Funktionen des Wissensmanagements im Unternehmen zu

verschaffen – von Auswahl und Erwerb des Wissens über seine Speicherung und Nutzung bis zur erfolgreichen Vermarktung, zum Controlling und zum Schutz.

Die zentrale Frage ist zunächst, wie überhaupt Wissen in die Unternehmung hineinkommt, verarbeitet wird und wie man sich damit auseinandersetzt, um strategischen Nutzen daraus ziehen zu können. Bei dieser Betrachtungsweise wird zunächst verfolgt, in welchen Phasen das Wissen in der Unternehmung typischer Weise genutzt wird. Die Überführung von individuellem in kollektives Wissen wird noch nicht problematisiert.

2.1 Die Bedeutung von Wissenszielen und Wissensselektion

Dem Zufall allein darf Wissensentstehung nicht überlassen werden. Gerade im unternehmerischen Zusammenhang wird Wissen stets in Hinblick auf bestimmte Ziele hin entwickelt. Am Anfang der unternehmerischen Wissensproduktion steht somit das in einem bestimmten Kontext auf ein bestimmtes Ziel hin lernende Individuum. Wissen lässt sich aber nicht ausschließlich geplant oder gesteuert erzeugen. Ein ganz wesentliches Element der Wissenserzeugung bzw. -entstehung ist Spontaneität und Kreativität. Hierfür müssen in der Unternehmung Freiräume bestehen.

Bevor der Erwerb neuen Wissens angestrebt werden kann, muss das bereits intern verfügbare und das extern vorhandene Wissen ermittelt werden. Schon hierbei scheitern viele Unternehmen: Sie haben keinen Überblick über ihre (latenten) Wissensbestände. Redundanzen, aber oft auch Ignoranz gegenüber lokal vorhandenem Wissen sind wohl unvermeidlich. Die Unkenntnis des Managements führt jedoch nicht selten zu Verärgerungen und Blockadehaltungen bei den Mitarbeitern, weil „die uns ohnehin nicht ernst nehmen“. Auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist es wichtig, sich über ihre Kompetenzen und Wissensbestände klar zu werden. Denn bei ihnen ist Wissen oft eng mit wenigen Trägern verbunden (vgl. Bullinger u.a. 1997, S. 21). KMU-typische Weiterbildungsbarrieren führen schnell zu Wissensdefiziten (vgl. Pawlowsky u.a. 1998); Veränderungen von Wissensbeständen verlaufen nicht ohne Erschütterung, und auch das Risiko von Wissensverlusten ist in KMU besonders groß.

Nach der Bestandsaufnahme des im Unternehmen vorhandenen Wissens erfolgt eine Definition von Wissenszielen. Im Unternehmen soll der Erwerb und die Speicherung von Wissen schließlich zielgerichtet erfolgen (vgl. Bullinger u.a. 1997, S. 25). Der Bedarf zukünftigen Wissens und die Bewertung des vorhandenen Wissens richten sich somit an Wissenszielen aus.

Aus der Überfülle an Datenangeboten und Informationen muss daher eine Selektion vorgenommen werden (vgl. Hubig 1997). Die Komplexität der Umwelt wird durch die Selektion reduziert. Nur relevante Daten (d.h.: Informationen!), die tatsächlich für das Unternehmen und seinen Bestand von Bedeutung sind, können durch Interpretation in das kontextbezogene Wissen integriert werden. Nur solchermaßen selektierte Informationen haben eine Chance, einmal zum Wissensbestand der Unternehmung zu gehören. Die Durchführung der Selektionen sollte möglichst rational erfolgen. Nur dann ist gewährleistet, dass die Reduktion der Komplexität der Umwelt einem bestimmten gleichartigen Schema folgt. Allerdings hat jedes derartige Schema auch seine Risiken: Es hinterlässt oder erzeugt blinde Flecken. Dem entsprechend sollten die Schemata systematisch variiert bzw. rotiert werden. Auch darf nicht zu viel Komplexität „ausgefiltert“ werden, weil dies zu Lösungen führt, die der externen Komplexität nicht gerecht werden, z.B. zu schlichten „Rezeptlösungen“ (vgl. Berger 2000). Schließlich ist „gute“, bewältigbare, als Herausforderung anzunehmende von „schlechter“, nicht bewältigbarer Komplexität zu unterscheiden.

Welche Arten von „Wissenszielen“ kann sich nun eine Organisation setzen? Einerseits müssen Fähigkeiten erworben werden, die dem Aufbau einer „wissensbewussten“ Unternehmenskultur dienen und das Verteilen und die Entwicklung von individuellem Wissen im Unternehmen unterstützen (normative Wissensziele, z.B.: „Belohnung“ von Weiterbildung, Hochachtung von Wissensträgern, Förderung der Orientierung an neuen und aktuellen Daten usw.). Andererseits geht es um die Definition organisationalen „Kernwissens“, also um den zukünftigen Kompetenzbedarf des Unternehmens (strategische Wissensziele, z.B. Was werden unsere Kernkompetenzen in 10 Jahren sein?) und um konkrete Umsetzungsmaßnahmen und Tools des Wissensmanagements (operative Wissensziele, z.B. Erstellung einer Wissenslandkarte).

2.2 Wie Wissen im Unternehmen entsteht oder ins Unternehmen gelangt

Wissen gelangt auf zwei Wegen in die Unternehmung. Entweder durch interne Wissensentwicklung auf der Grundlage des vorhandenen Wissensbestands der Organisation oder durch Akquise, d.h. den Einkauf externen Wissens. Dieser Zukauf ist in dem Maße immer häufiger und zwingender geworden, in dem sich das Wissen vom Produktionsprozess abgespalten und verselbstständigt hat. Dieser Prozess der Emanzipation des Wissens von der Produktion, seiner organisatorischen Herauslösung, der mit der Auslagerung von DV-Tätigkeiten in den 80er Jahren begonnen hat, ist eine wichtige Grundlage der „new economy“ (vgl. Weißbach 1999).

Natürlich wird auch weiterhin Erfahrungswissen kumuliert, und auch aus Fehlern wird gelernt. Jedoch ist der Informationstransfer aus der Organisation hinaus und in die Organisation hinein so angestiegen, dass Lernprozesse kaum noch autonom innerhalb des Unternehmens laufen. Externe Aus- und Weiterbildung, Hochschulen, Berater, Medien usw. spielen eine zunehmende Rolle, und auch aus Fehlern anderer kann man lernen, ohne sie selbst wiederholen zu müssen.

Nur wenige Wissensbestände werden also heute noch autonom innerhalb eines Unternehmens entwickelt. Viel häufiger werden Kompetenzen und Wissen auf verschiedenen Wissensmärkten erworben. Hierzu werden Unternehmensübernahmen oder strategische Allianzen mit innovativen Unternehmen in der eigenen Branche ebenso gerechnet wie der Wissenserwerb von Personen (Rekrutierung von Experten) oder Interessengruppen im Umfeld der Organisation (Befragung der stakeholder). So können zur Akquise des Wissens der eigenen Kundschaft „Schlüsselkunden in den Entwicklungsprozess involviert werden oder Kooperationen in Pilotprojekten eingegangen werden. Dies ermöglicht das frühzeitige Lernen und Berücksichtigen der Kundenbedürfnisse.“ (Bullinger u.a. 1997, S. 27)

Eine Hilfestellung für die Wissensproduktion kann die Informationstechnik (IT) sein. Sie kann vor allem Routineaufgaben übernehmen. Die menschliche, quantitativ eng begrenzte Informationsverarbeitungsfähigkeit wird entlastet, Kreativitätspotentiale werden frei. Der Zugriff auf die technische Wissensbasis der Unternehmung (Intranet, Wissenskarten) schafft Transparenz und rationalisiert die Wissensentstehung: Es kann verhindert werden, dass das Rad zweimal erfunden wird oder wichtiges Wissen verloren geht.

Die IT kann auch mitwirken bei der Verwandlung impliziter individueller in explizite kollektive Wissensbestände. Das beginnt bei der Speicherung von Arbeits- und Verfahrensanweisungen und geht über Instrumente der Visualisierung bis hin zu Data Warehouse-Konzepten.

Ersetzen kann Informationstechnik das Wissensmanagement jedoch nicht. Es müssen Randbedingungen (Anreizsysteme, Unternehmenskultur) geschaffen werden, die die Mitarbeiter motivieren, ihr Wissen anderen Personen mitzuteilen. Diese Randbedingungen steuern die Möglichkeiten des Wissenserwerbs.

2.3 Wie Wissen verteilt und aktiv genutzt wird

Voraussetzung für die effiziente Nutzung des in einem Unternehmen vorhandenen Wissens sind die Verteilung von Erfahrungen und die Zusammenführung isolierter Informationen. Das bedeutet nicht, dass jeder alles wissen soll oder muss. Aber jeder Mitarbeiter sollte die Möglichkeit haben, auf das Wissen der anderen zurückgreifen zu können. Es muss bekannt sein, wer was in welchem Umfang wissen oder können sollte.

Die systematische Verteilung von Wissen ist vor allem deswegen schwierig, weil im Grunde vorab bekannt sein müsste, welches Wissen von wem, wo, wann und in welcher Situation gebraucht wird. Eine solche inhaltliche Gestaltung der Wissensverteilung ist unmöglich, weil die Wissensprozesse selten vorhersehbar sind (Pawlowsky 1998, S. 26). Ausnahmen bilden hochgradig routinisierte Tätigkeiten („transaktionsorientiertes“ Wissensmanagement, in dem bei jeder Transaktion – z.B. Kundenanruf – die entsprechenden Daten automatisch bereit gestellt werden). In den meisten Fällen – insbesondere bei Nicht-Routine-Tätigkeiten - kann die Aufgabe des Unternehmens nur darin bestehen, dass die infrastrukturellen und sozialen Voraussetzungen für einen erfolgreichen Austausch bzw. für eine Beschaffung des Wissens gegeben sind. Sowohl der Aufbau von Wissensdatenbanken wie auch die Pflege offener, vertrauensvoller Kommunikation fördern die Vernetzung des Wissens Einzelner.

Versorgung mit Wissen und Informationen bedeutet also meist: Schaffung neuer Verknüpfungsmöglichkeiten und die Bereitstellung von Entscheidungshilfen. Experten werden mit gezielter Wissensversorgung auf Spezialgebieten unterstützt. Nicht-Experten bekommen aufbereitete Informationen, die ihnen Entscheidungen erleichtern oder sekundär für ihre Aufgaben notwendig sind. Informationsbedarfe innerhalb von Arbeitszusammenhängen werden durch die gezielte Wissensversorgung von Teams gedeckt.

Das bereitgestellte Wissen dient also verschiedenen Aufgaben:

- der Entscheidungsfindung von Nicht-Experten
- der Unterstützung von Experten (Spezialistenwissen)
- der Unterstützung von Kooperationsprozessen (Meta-Wissen z. B. über Kommunikationsformen)
- der Unterstützung von Standard-Transaktionen wie dem Workflow (gespeichertes Erfahrungswissen)

Die Vernetzung des Wissens erlaubt die simultane Nutzung des Wissens an zahlreichen Stellen des Unternehmens. Eine effiziente und schnellere Reaktion ist die Folge (vgl. Bullinger u.a. 1997, S. 30). Zahlreiche Barrieren erschweren aber die Nutzung des im Unternehmen vorhandenen Wissens. Angst um den Arbeitsplatz verhindert die freimütige Kommunikation von individuellem Wissen. Viele Menschen vermeiden es, sich vom Wissen und den Fähigkeiten anderer abhängig zu machen. Sie behalten bewährte Handlungsrouninen bei und bewegen sich lieber auf sicherem Boden („not-invented-here“-Syndrom). Das Unternehmen muss jedoch sicherstellen, dass das Wissen aktiv genutzt wird und nicht durch defensive Routinen (vgl. Argyris 1993) ungenutzt brach liegt und verfällt. Vernetztes oder Team-Denken sollte daher in der Unternehmenskultur verankert werden.

Wenn Wissen nicht kollektiviert wird, entstehen die bekannten Probleme, dass beispielsweise die Erkenntnisse aus dem Servicebereich und der Marktforschung nicht an die Produktentwicklung rückgekoppelt werden, oder dass nach dem Ausscheiden eines DV-Administrators

das System nur mit großem Aufwand gewartet werden kann, weil die Dokumentation lückenhaft ist. Der Kreislauf des Wissens wird so unterbrochen, die Wiederholung erfolgreicher Handlungen wird unmöglich gemacht. Es wird also nicht gelernt (vgl. Bullinger u.a. 1997, S. 24).

2.4 Die Speicherung des Wissens

Die ausgewählten und immer wieder angewandten Wissensbestände und Handlungssequenzen werden für das Individuum irgendwann zur Normalität, zur anerkannten Vorgehensweise. Es kommt zu einer „Ablagerung“ des Wissens im Gedächtnis, zu einer Speicherung (vgl. Berger/Luckmann 1994), vielleicht sogar zu einer Habitualisierung, wenn die Handlungssequenz zur Gewohnheit wird. Dann ist es implizit geworden, d.h. das Wissen, auf der eine erfolgreiche Handlung basiert, ist kaum noch explizierbar. Wurde Wissen individuell erfolgreich erworben und angewendet, steht es also nicht automatisch allen Mitarbeitern des Unternehmens immer wieder zur Verfügung. Es muss dazu nicht nur im individuellen, sondern auch im kollektiven Gedächtnis des Unternehmens gespeichert werden.

Wissen wird im Unternehmen auf zwei verschiedenen Ebenen gespeichert:

- technisch (elektronisch oder archivarisch)
- sozial/kulturell (kollektiv oder individuell).

Die Formen der technischen Speicherung reichen vom individuellen Meisterbüchlein über Karteikarten und Registratur bis hin zu kontextsensitiven Datenbanken. Wissen wird z. B. auch in niedergeschriebenen Organisationsregelungen, in Satzungen, Arbeitsanweisungen oder Sicherheitsvorschriften gespeichert. Darüber hinaus hat das Unternehmen als soziales System ein nicht-technisches Gedächtnis. Soziale Speichermedien sind Personen oder Gruppen bzw. die Unternehmenskultur. Dass Mitarbeiter Routinen in ihrem Arbeitshandeln entwickeln, stellt z.B. selbst eine Form der sozialen Wissensspeicherung dar.

Die kollektive Bewahrung von (individuellen) Erfahrungen und Informationen sollte gezielt betrieben werden. Jede Reorganisation stellt einen Eingriff in das kollektive Gedächtnis einer Organisation dar. Im Zuge solcher Reorganisationsmaßnahmen kommt es oft zur kollektiven Amnesie, weil informelle Wissensnetzwerke zerstört werden, deren Bedeutung für die Durchführung bestimmter Aufgaben unbekannt war (vgl. Bullinger u.a. 1997, S. 31). Die Auswahl, Speicherung und Aktualisierung des bewahrungswürdigen Wissens muss jedoch zielorientiert gestaltet werden. Nicht jedes Sitzungsprotokoll oder jede Präsentation muss Dritten zugänglich gemacht werden. Eine ungerichtete Dokumentation des Wissens führt nur zu neuen Problemen bei der Informationssuche. Das Problem besteht nur darin, dass die Ziele sich im Zeitablauf wandeln können.

Individuelles Wissen lässt sich nur bewahren, indem die Wissensträger über Anreizsysteme o. ä. an das Unternehmen gebunden werden oder indem ihre Fähigkeiten und Wissensbestände expliziert und kollektiv gespeichert werden.

2.5 Der Schutz des Wissensbestands

Der Wissensbestand des Unternehmens ist zu schützen, indem organisationales Vergessen vermieden wird (vgl. Schüppel 1996). Es sollten eine langfristige Personalplanung und eine breite Dokumentation individuellen Wissens betrieben werden, damit beim Ausscheiden einzelner Arbeitnehmer möglichst wenig Know-how verloren geht. Die Mitarbeiter sollten perma-

ment weitergebildet werden, nicht zuletzt, damit sie ein Bewusstsein für die Wichtigkeit ihres eigenen Wissens entwickeln.

Die Auflösung informeller Strukturen durch Reengineering, Outsourcing usw. sollte nur behutsam, bewusst und gemeinsam mit den Betroffenen vorangetrieben werden, um informelle Wissensnetzwerke nicht zu zerreißen.

Ein weiteres, wichtiges Problem ist der Schutz des Wissensbestands gegenüber Dritten. Die Forderung, Wissen mit strategischen Partnern zu teilen oder Wissen aktiv zu vermarkten, führt zu Ängsten, damit gleichermaßen sein Wissen preiszugeben oder zu verlieren. Das konkrete Wissen, wie bestimmte Produkte gefertigt werden, wird in der dynamischen Wissensgesellschaft immer weniger bedeutsam werden. Wichtig wird hingegen die Fähigkeit, Wissen kontinuierlich zu revidieren, es permanent zu verbessern und es als Ressource strategisch zu nutzen. Wichtig wird die Fähigkeit, die Kooperation professioneller Wissensträger zu koordinieren (vgl. Willke 1998). „Während ökonomische Macht und wirtschaftlicher Erfolg im klassischen Industriezeitalter primär auf der Verfügbarkeit materieller Ressourcen basierten, werden diese Aspekte im Informationszeitalter weit mehr von der Fähigkeit zur *schnellen Entwicklung* und *gezielten Anwendung von Wissen* abhängen.“ (Zahn 1997, S. 41; Hervorh. - die Autoren)

Diese Tatsache wird z.B. deutlich an der sinkenden Bedeutung von Patenten im IT-Bereich. Hier zählt nur noch der Geschwindigkeitsvorteil auf dem Markt; jedes Produkt ist im Prinzip leicht zu kopieren oder nachzuempfinden.

Doch nicht jedes Wissen, das ein Unternehmen erwerben kann oder erworben hat, kann durch Produktpiraterie oder Industriespionage verloren gehen. Kaum kopierbar ist das Wissen darüber, wie die Wissensressourcen des Unternehmens richtig und effizient genutzt werden können, wie das Wissen im Unternehmen verteilt ist, wie das Kunden-Know-how genutzt werden kann - kurzum: das Wissen um ein erfolgreiches Wissensmanagement und die damit verbundene wissensbewusste, innovative Unternehmenskultur. Dies Wissen, besser: diese Wissenskultur, lässt sich nicht kopieren. Nur in ganz konkreten Unternehmen ist diese kulturell tradierte Form des Wissens und seiner Nutzung sinnvoll und nur hier ist sie effizient. Dieses Wissen ist damit hochgradig kultur- oder systemabhängig und nur schwer transferierbar. Aber gerade dadurch kann es – anders als leicht kopierbares Produktwissen - eine Basis für nicht einholbare Vorsprünge bilden. Doch ist es ebenfalls schwierig, es zur strategischen Ressource auszubauen.

2.6 Wissen wandelt sich

Das verwertbare Wissen ist in zeitlicher Hinsicht sehr wenig haltbar. Es veraltet rasch, weil sich die Kontexte, in denen es relevant ist, ständig verändern (vgl. Willke 1998, S. 115). Die Veränderung erfolgt außerdem durch die ständige Anwendung und Ergänzung des Wissens. Wissen besitzt keinen stabilen Eigenwert, sondern ist nur wertvoll, wenn es dynamisch bleibt. Einmal entstandenes Wissen wird immer wieder neu bearbeitet. Daten werden interpretiert, mit neuen Erkenntnissen verbunden und erneut gespeichert. Das ursprüngliche Wissen verändert sich so ständig in der Aktion, es wird erweitert oder in einen neuen Kontext eingebunden. Daher ist es aber auch unbestimmt. Mehr noch: Es ist immer unvollständig, und es besteht Unsicherheit darüber, was eigentlich gewußt werden sollte.

Veraltetes Wissen – so die Vorstellung von IT-Managern - wird aus den aktuellen Wissensbeständen einfach herausgenommen und ggf. archiviert. Bei den sozialen Speicherungsformen des Wissens ist dieser Vorgang nicht ganz so einfach wie bei der technischen Wissensspeicherung.

Die Tatsache der Langzeitspeicherung des Wissens – vor allem des erfolgreichen Wissens! - kann hier selbst zum Problem werden. Das Vergessen bzw. Verlernen von eingefahrenen Routinen und Regelungen ist schwierig, selbst wenn man vergessen möchte oder sollte. Der Mensch möchte Sicherheit bei seinen Entscheidungen haben. Diese Sicherheit geben ihm am Ehesten seine Erfahrungen, sein im Alltag bewährtes Wissen. Auf diese Handlungssicherheit zu verzichten und sich neuen Praktiken zuzuwenden, erfordert Problembewusstsein und eine hohe Motivation.

3. Das Unternehmen als wissensbasiertes System

Unternehmen lassen sich als verteilte Wissenssysteme beschreiben (vgl. Zahn 1997, S. 41 f.; Tsoukas 1997, S. 13). Wissen wird, wie oben gezeigt, in ihnen produziert und akquiriert, getestet, angewendet und schließlich vermarktet. Verteilt sind sie deshalb, weil es sich um *dezentralisierte* Lern-, Entscheidungs- und Handlungsstrukturen handelt. Nur durch diese dezentrale Wissensorganisation können Organisationen oder Netzwerke von Organisationen auf Wissensbestände zurückgreifen, die weit über die Möglichkeiten einzelner Personen hinausgehen und beispielsweise so hochkomplexe Güter wie Flugzeuge oder IT-Netze erstellen.

Die Vorstellung von Unternehmen als verteilten Wissenssystemen beinhaltet, dass sowohl die Individuen als auch das Unternehmen selbst in gesellschaftliche Wissenssysteme eingebettet sind, die einen Einfluß auf das Wissen des Unternehmens haben (vgl. Tsoukas 1997, S. 17). Das Wissen des Unternehmens ist durch seinen Kontext und zeitlich relativiert. Wissen ist keine absolute, konstante Größe, sondern befindet sich in einem kontinuierlichen Wandel.

Einerseits prägen damit gesellschaftliche Wissensmuster das Wissen der Organisation und der Mitarbeiter. Wichtige und immer größere Teile des Wissens der Mitarbeiter einer Organisation stammen heute aus der Umwelt. Z.B. wird das Internet-Know-how schon von Schülern mitgebracht. Wichtige Qualifikationen werden heute also eher in der Privatsphäre erlernt als in der Ausbildung oder am Arbeitsplatz. Umgekehrt bestimmen diese Wahrnehmungsmuster (und damit auch Erwartungen, Ängste, Wünsche) der einzelnen Mitarbeiter, wie das Unternehmen seine Umwelt einschätzt, was als Problem definiert wird und welche Strategien zur Problembewältigung eingesetzt werden.

Wissenserwerb beginnt also immer beim Individuum und muss ins kollektive Gedächtnis transformiert werden. Das kollektive Gedächtnis des Unternehmens ist ein verteiltes Gedächtnis. Das gesamte Wissen der Organisation ist nicht an einem einzigen Ort gespeichert. Die organisationale Wissensbasis umfaßt sowohl individuelle als auch kollektive Wissensbestandteile, welcher das Unternehmen zur Lösung seiner Aufgaben bedarf (vgl. Pautzke 1989). Individuelle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen – egal wo und wie sie entstanden sind – können sich hierbei als genau so bedeutsam erweisen wie allgemein verfügbare Routinen und Normen.

Eine Kollektivierung individueller Wissensbestände erfolgt primär durch eine gemeinsame Praxis. Bestimmte Handlungsmuster schleifen sich ein, werden evtl. sogar institutionalisiert. Das erinnerte organisationale Wissen äußert sich in institutionalisierten Handlungsmustern und Regeln (vgl. Berger/Luckmann 1994). Wenn von einer kollektiven Wissensbasis die Rede ist, bedeutet dies zwar nicht, dass diese von Personen unabhängig sei. Sie ist aber unabhängig von *spezifischen* Personen, weil sie über eine institutionalisierte Regelungsstruktur wirkt. Diese Struktur sorgt für einen voraussehbaren, erwartbaren Rahmen, innerhalb dessen die Handlung ablaufen wird und wirkt daher standardisierend.

Allerdings erfolgt die Institutionalisierung häufig eher zufällig und nicht zielgerichtet. Hier setzt das Wissensmanagement ein. Wissensmanagement geht nämlich weit über personenzentrierte Ansätze hinaus (vgl. Willke 1998, S. 6). Die wesentliche Rolle des Wissensmanagements besteht darin, verteiltes Wissen zu integrieren, implizites in explizites zu überführen und damit nutzbar zu machen (vgl. Zahn 1997, S. 42). Hierfür ist die Kenntnis der Transformationsmechanismen von individuellem in kollektives Wissen Voraussetzung. Ziel des Wissensmanagements ist die dauerhafte, strukturell verankerte Lernfähigkeit und Innovationskompetenz des Unternehmens.

4. Der erweiterte Wissenskreislauf im Unternehmen

Die individuelle Aneignung und Verwendung von Wissen ist im Unternehmenszusammenhang nicht ausreichend. Weil Wissen von Mitarbeitern nicht ausreichend kommuniziert und genutzt wird, bleiben viele Unternehmen weit hinter ihrer möglichen Produktivität zurück (Bullinger u.a. 1997, S. 21). Individuelles und implizites Wissen muss identifiziert, aufbereitet, expliziert und unternehmensweit zur Verfügung gestellt werden. „Erweitert“ im Sinne von innovativ ist dieser Wissenskreislauf in zweierlei Hinsicht. Einerseits entsteht durch das Zusammenspiel von individuellem und kollektivem Wissen neues Wissen (bzw. Wissen wird verändert, es entstehen Synergien). Andererseits ermöglicht erst dieser Wissenskreislauf die produktive, ökonomische Nutzung der organisationalen Wissensbasis.

4.1 Die Bedeutung individuellen Wissens

Das Wissen von Individuen resultiert aus drei verschiedenen Quellen (vgl. Tsoukas 1996, S. 11):

- Normative Erwartungen (Rollenanforderungen),
- Dispositionen (Denkschemata, Haltungen oder Veranlagungen, die in verschiedenen Sozialisationsphasen erworben wurden) und
- unmittelbar an Zeit und Ort der Handlung gebundenes Kontextwissen.

Das Wissen, das von den Mitarbeitern in die Organisation eingebracht wird, wird – wie bereits konstatiert - auch außerhalb der Organisation erworben und bezieht den jeweiligen Handlungskontext mit ein. Das daraus entstandene Wissen kann grundsätzlich explizit oder implizit sein (vgl. auch Zahn 1997, S. 43 f.). Während das explizite Wissen formulierbar und dokumentierbar ist, ist das implizite Wissen oft unbewusst vorhanden und lässt sich nur schwer fassen. Menschen lernen über individuelle Erfahrungen. Sie lernen über den Austausch bzw. Umgang mit ihrer sachlichen und sozialen Umwelt. Die gemachten Erfahrungen werden als Wissen über die Umwelt im Gedächtnis gespeichert, aber selten explizit gemacht.

Während das explizite Wissen oft aus Regeln und Faktenwissen besteht, die bewusst vermittelt wurden (durch Schule, Berufsbildung, Training), beigebracht werden, entsteht das implizite Wissen aus der Praxis (z.B. „Mitlaufen“ der Auzbis bei Reparaturen). Implizites Wissen führt dazu, dass intuitiv richtig gehandelt wird, ohne dass eine klare Regel dafür angegeben werden kann. Daher wird auch von Erfahrungswissen gesprochen. Dass implizites Wissen existiert, wird erst durch seine Anwendung erfahrbar. Dieser Umstand erschwert die Erfassung impliziten Wissens erheblich.

Implizites Wissen ist immer individuelles Wissen, weil es sich nur in den individuellen Handlungsentwürfen äußert. Doch nur das Wissen, das explizierbar ist, hat eine Chance in den Ope-

rationsregelungen des Unternehmens kollektiviert zu werden. Gleichwohl besteht kein Automatismus, dass explizites Wissen stets kollektiv zugänglich gemacht wird. Individuen können ihr explizites Wissen zurückhalten, z.B. in Form von Privataufzeichnungen am Arbeitsplatz, oder das Unternehmen kann oder will nicht jeden Wissensbestandteil dokumentieren oder es weiß gar nicht um deren Existenz.

Ein großes Problem für Unternehmen ist es, dieses dezentral bei einzelnen Mitarbeitern vorhandene Wissen zu objektivieren und es jedem zugänglich zu machen. Zunächst ist das individuelle Erfahrungswissen nur auf die einzelne Person beschränkt. Das implizite Wissen der Mitarbeiter trägt wesentlich zum reibungslosen Ablauf der Geschäftsprozesse bei. Auch wenn es erstrebenswert ist, möglichst viel Wissen einem breiten (internen) Publikum zugänglich zu machen, kann doch eine vollständige Objektivierung nie erreicht werden (vgl. Malsch 1987). Es bleiben stets implizite Reste (z.B. Regelungen für nicht dokumentierte Sonderfälle) oder Prämissen (Glaubenssätze, Intuitionen, Menschenkenntnis, kreative Ideen usw. als Grundlage bestimmter Handlungen, die nicht explizierbar sind). Ein innovatives Unternehmen kann auf das implizite, intuitive und spontane, kreative Wissen seiner Mitarbeiter nicht verzichten. Jeder Mitarbeiter ist mit seinem speziellen Wissensbestand potentiell wichtig, weil er in bestimmten Kontexten unersetzbares relevantes Wissen besitzt.

Daraus leitet sich die **erste Aufgabe** des Unternehmens ab, die mit Hilfe des Wissensmanagements angegangen werden soll: Wenn es um die Herstellung komplexer wissensbasierter Güter geht, ist die Fähigkeit des Unternehmens entscheidend, „*verteiltes Wissen, vor allem spezialisiertes implizites Wissen, zu koordinieren*“ (Willke 1998, S. 22; Herv. – die Autoren).

Hierzu bedarf es einer wissensbewussten Unternehmenskultur, die eine offene Kommunikation, gegenseitiges Vertrauen und die Gewährung von Autonomiespielräumen unterstützt und selbst Veränderungen gegenüber zugänglich bleibt. Tools wie teambasierte Gratifikations- und Bewertungssysteme, Entscheidungsdezentralisierung oder offene Informationspolitik können hier Hilfestellungen leisten.

4.2 Die Umwandlung in kollektives Wissen

Die Umwandlung individuellen, impliziten Wissens in kollektives Wissen ist Voraussetzung für eine bessere Informationsversorgung und –bearbeitung sowie für eine Wertschöpfung durch Wissen. Organisationales, d.h. kollektives Wissen ist nur das Wissen, das unabhängig von den Mitarbeitern in den Operationsformen des sozialen Systems Unternehmen gespeichert ist (vgl. Willke 1998, S. 16). Hierzu zählen Regelsysteme, Standardverfahren, Leitlinien, Arbeitsprozessbeschreibungen, Routinen, Traditionen, Datenbanken usw.

Die symbolische Kultur des Unternehmens ist ebenfalls ein Element des kollektiven Wissens; in welchem Maß sie explizierbar ist, ist freilich strittig. Die Versuche, Unternehmenskulturen durch die Explikation von „10 Regeln“ usw. zu begründen, greifen viel zu kurz.

Die *Schaffung kollektiver Wissensbestände* ist also die **zweite Aufgabe** des Unternehmens, bei der ein systematisches Wissensmanagement hilft. Voraussetzung hierfür ist z. B. der Austausch von Erfahrungen und Gedanken, die Individuen oder kleine Teams mit ihren Projekten gemacht haben. Sie sollten als „lessons learned“ dokumentiert und aufbereitet werden, um anderen Mitarbeitern und Teams zur Verfügung zu stehen, die ähnliche Aufgaben bewältigen müssen. Auf diese Weise wird verhindert, Fehler zu wiederholen. Freilich macht jeder seine eigenen Fehler, d.h. der Kontext, in dem das (fremde) Wissen, das nun übertragen werden soll, ent-

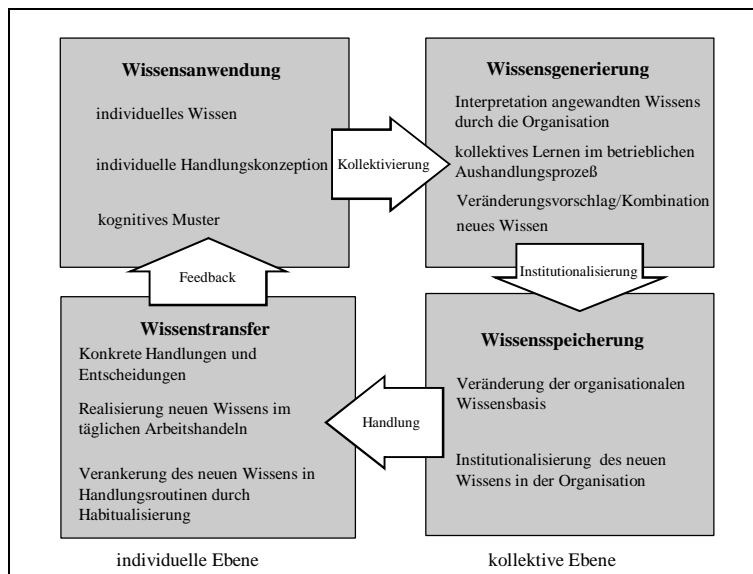
standen ist, muss stets mit reflektiert und daher dokumentiert werden; sonst kommt es zur unreflektierten Weitergabe von Rezepten (vgl. Baecker 1998, Becker 2000).

Eine grundlegende Voraussetzung für die Kollektivierung von Wissen ist eine funktionsfähige Kommunikationsstruktur und eine hohe Kommunikationsintensität. Das Wissen Einzelner muss *verteilt* und *geteilt* werden, damit es für das gesamte Unternehmen dauerhaft nutzbar wird. Das verallgemeinerte und explizierte kollektive Wissen kann dann wieder als Grundlage für neue Erfahrungen und Lernprozesse der Individuen dienen; es wird angepasst, lokalen Bedingungen und Lernerfahrungen entsprechend modifiziert und kann dann erneut expliziert und generalisiert werden.

Durch eine Verbindung von implizitem und expliziten Wissen, also einem quasi vertikal verlaufenden Wissenszyklus von individuellem zu kollektivem Wissen, wird – so sieht es das Modell vor – das Wissen des Unternehmens insgesamt erweitert und verbessert. Die japanischen Wissenschaftler Nonaka und Takeuchi (1995) beschreiben vier Mechanismen der Wissensveränderung bzw. -weitergabe:

1. Implizites Wissen einzelner Personen wird durch **Sozialisations**prozesse personengebunden weitergegeben (z.B. durch Imitation, Beobachtung). Wissen einzelner wird so zum impliziten Wissensbestand kleiner Teams.
2. Wird dieses implizite Wissen **externalisiert**, wird es zu explizitem Wissen, das kollektiv in Regeln gespeichert werden kann (z.B. durch Handbücher, Dokumentationen, Quality Circles). Das Wissen des Teams wird zur Formulierung von Strategien genutzt, die im Sinne des Unternehmenszwecks gerechtfertigt werden.
3. Hieraus entstehen Handlungsmuster, die auch in andere Gruppen im Unternehmen verbreitet werden können. Durch **Kombination** können verschiedene explizite Wissensbestände neues Wissen schaffen (z.B. durch Austausch der verschiedenen Quality Circles, gemischte Experten- und Problemlösungsteams, Aushandlung von neuen Regeln usw.). Ein Wissensnetzwerk entsteht.
4. Das explizite Wissen wird durch **Internalisierung** wieder zu implizitem Wissen (d.h. die Teilnehmer entwickeln in diesen Strukturen ihr Wissen individuell weiter).

Verbindet man diesen Gedankengang mit der Vorstellung der individuellen und kollektiven Ebene des Wissens, ergibt sich der organisatorische Lernzirkel (vgl. Müller-Stewens/Pautzke 1991, S. 195; vgl. Guldenberg 1998, S. 201 ff., S. 246 f.).



In der Handlung des einzelnen Mitarbeiters wird sein individuelles (implizites und explizites) Wissen angewandt. Er handelt aufgrund seiner persönlichen Wahrnehmung der Situation und seiner kognitiven Muster. Bei einer Kollektivierung seiner Handlungsgrundlagen wird zusätzliches Wissen generiert. Das zuvor individuelle Wissen wird auch anderen Personen zugänglich gemacht. Die Kollektivierung erfolgt z. B. über Kommunikationen (Austausch) oder Beobachtung. Das Wissen ist nun redundant in den Wissensvorrat mehrerer Individuen übergegangen, gemeinsame Deutungen sind möglich.

In Aushandlungsprozessen kann dieser gemeinsame (i. d. R. explizite) Wissensbestand neu kombiniert werden. Vorschläge zur Veränderung werden anschließend durch Institutionalisierung in der Organisation gespeichert. Die Wissensbasis wird sozusagen offiziell verändert, indem etwa Regelbestände oder Arbeitsplatzbeschreibungen modifiziert werden. In der Handlung der einzelnen Mitarbeiter, die sich an den neuen Regeln orientieren, manifestiert sich das neue Wissen. In konkreten Handlungen und Entscheidungen nehmen sie darauf Bezug und machen es zur alltäglichen Handlungsvoraussetzung. Es kommt zu einem Feedback an die individuellen Wissensbestände. Durch Habitualisierung wird das neue Wissen mit der Zeit zu einer Selbstverständlichkeit, die wieder Grundlage neuer Handlungen ist. Neu erlerntes explizites Wissen wird zu implizitem Wissen. Soweit die idealtypische Beschreibung des Vorgangs.

Auch hier ist zu erwähnen, dass der Prozess in der Realität weitaus komplexer ist. Neben der Unterscheidung von impliziten und expliziten, individuellen und kollektiven Aspekten des Prozesses tritt oft ein ausgeprägter Dualismus von globalen und lokalen Rationalitäten bzw. Wissensbeständen hervor. Je weiter oben in der Hierarchie man sich bewegt, desto genereller, aber auch unkonkreter wird das Wissen, desto mehr Filterungen und Beschönigungen sind erfolgt. Wir haben es dort also zwar mit explizitem, aber mit gefiltertem und oft verfälschten Wissen zu tun. Und an der Organisationsbasis gibt es sehr konkrete, teils explizite Regeln, sog. „lokale Rationalitäten“, die den Akteuren vor Ort bekannt sind, aber in ungefilterter Form nicht „nach oben“ dringen dürfen. Sonst würde die Organisation gar nicht mehr funktionieren („Wenn der Vorstände wüsste, was im AKW vor Ort passiert, würde er nicht so ruhig schlafen.“). Schließlich gibt es die Prerogative von Professionals, die sich nicht gern in die Karten schauen lassen (z.B. Widerstand von Chefärzten gegen die Beteiligung von „Semiprofessionals“ am Wissensmanagement im Krankenhaus unter Hinweis auf ihr „ärztliche Verantwortung“).

Jede Organisation einschließlich ihrer Wissensbestände ist für die Akteure auf der obersten Ebene also zunächst eine „black box“, die sich dem Zugriff sperrt. Der opportunistische Umgang der „principal agents“ mit Wissen führt aber oft dazu, dass sie ignorieren, welches Wissen vor Ort wirklich vorhanden ist oder benötigt wird. Ignoranz ist ein Instrument der Reduktion von Komplexität, dessen sich Mächtige wie Ohnmächtige bedienen. Diese Probleme verweisen auf die stete Tatsache eines „mikropolitischen“ Umgangs mit Wissen (vgl. Lazega 1992), auf den durch Machtinteressen oder reziproke Ängste verzerrten Umgang mit Information, der das Funktionieren des platonischen Regelkreises in Frage stellt.

4.3 Wie mit Wissen im Unternehmen umgegangen wird

Die globalisierten Wettbewerbsbedingungen, die gesteigerte Komplexität von Produkten, Dienstleistungen und Kundenerwartungen erfordern den gezielten Einsatz von Wissen, strategische Planungen und langfristige Wissensstrategien. Durch die Komplexität der Umwelt sind die Anforderungen an die Unternehmung enorm gestiegen. Die Wissensbasis muss laufend gepflegt und aktualisiert werden. Wissen erhält hiermit einen Stellenwert als wichtige Ressource des modernen, schlanken Unternehmens. Die Entwicklung, Erhaltung und Weitergabe der Wissensbestände ist auf traditionellem Wege im Rahmen einer autarken Organisation kaum noch möglich.

Wissensmanagement verhindert unter diesen Bedingungen, dass Planungen unvollständig bleiben, dass wichtige Bereiche „vergessen“ oder „übersehen“ werden. Es stellt ein systematisches Raster für die Unternehmensentwicklung, einen Leitfaden für die kundengerechte Entwicklung und die Bereitstellung von Dienstleistungen unter den Bedingungen einer globalen Wirtschaft dar.

Allerdings können die Beschleunigungsphänomene des sich globalisierenden „Turbokapitalismus“ zu einer systematischen Geringschätzung des vorhandenen Wissens im Unterschied zu künftigem Wissen oder zur bloßen Option auf Wissen führen. Die Shareholder-Mentalität konterkariert häufig Ansätze zu einem sorgfältigeren und vertrauensvolleren Umgang mit der Ressource Wissen. Auch kann die Bereitschaft zur Explikation des eigenen Wissens angesichts der raschen Verschleißprozesse des Faktors Wissen Risiken für die bisherigen Wissensträger nach sich ziehen, deren Austauschbarkeit steigt.

An die Kollektivierung des Wissens schließt sich die **dritte Aufgabe** an, bei der Wissensmanagement behilflich ist. Es muss dafür gesorgt werden, dass die *kollektive Wissensbasis* auch *zur Kenntnis genommen und genutzt* wird (vgl. Willke 1998, S. 83). Das gewonnene Wissen muss verteilt und genutzt werden. Dies wird als Anwendungs- und Durchsetzungskompetenz bezeichnet.

Wissensmanagement soll also drei Ziele erreichen (vgl. Gerybadze 1997, S. 69 f.):

- Wissenskompetenz
- Anwendungskompetenz
- Durchsetzungskompetenz

Mit Wissenskompetenz wird die Pflege und Beherrschung des im Unternehmen vorhandenen Wissens bezeichnet. Informationstechnik kann hierbei unterstützend wirken, indem Wissensdatenbanken zur Verfügung gestellt werden. Informationen und Wissensbestände müssen quasi kartographiert werden und strukturiert abgelegt werden, damit sie gezielt abrufbar sind. Die

Erstellung von Wissenslandkarten und die Identifizierung von Wissensträgern im Unternehmen sind hierfür wichtige Werkzeuge.

Anwendungskompetenz wird gezeigt, wenn Anwendungen für neues Wissen erschlossen werden. Wettbewerbsvorteile werden durch ein souveränes Beherrschen des eigenen Wissens und dessen innovative Nutzung geschaffen. Mitarbeiter müssen zum Wissensaustausch und Wissenswettbewerb - zur Anwendung und Vernetzung ihres Wissens - motiviert werden. Die kollektive Aufbereitung des Wissensbestands, die Verknüpfung einzelner Wissens Elemente und die Güte der Wissensabfrage entscheiden über Möglichkeiten der Anwendung des im Unternehmen vorhandenen Wissens. Um die Anwendungskompetenz zu optimieren, bedarf es der Implementation von Wissensinfrastrukturen, die dem jeweiligen Kontext bzw. der Arbeitsaufgabe angemessen sind. Die Dezentralisierung erfolgt dann kontrolliert und auf der Grundlage eines unternehmerischen Strategiemodells.

Zentral für die aktive Nutzung und Vermarktung der beiden anderen Kompetenzen ist die Durchsetzungskompetenz. Neue Lösungen bzw. Anwendungen von Wissen müssen aktiv durchgesetzt werden können. Ressourcen müssen innerhalb des Unternehmens mobilisiert werden. Insofern darf keine vollständige Dezentralisierung angestrebt werden, auch wenn ein Wissenswettbewerb manchmal beflügelnd wirken kann. Wichtige strategische Entscheidungen verbleiben trotz dezentraler Wissensstrukturen beim Top-Management.

5 Wissensmanagement als Voraussetzung für Wissensmarketing

Die kollektiven Wissensbestände und ihr Management sind Produkte des Unternehmens, die sich als Wissenskompetenzen durchaus auch vermarkten lassen und durch ihre Komplexität eine Piraterie unwahrscheinlich machen.

Dem Wissensmanagement kommt in diesem Zusammenhang die Rolle zu, einen nicht so einfach kopierbaren Kern der Leistung eines Unternehmens zu profilieren, quasi seine kognitive Identität herauszuarbeiten. Es soll daher nicht nur die Frage klären, was in Zukunft gewußt werden soll (in Form der Festlegung strategischer und operativer Wissensziele). Es geht vielmehr auch um das Management von (Kern-)Kompetenzen, die im Unternehmen vorhanden sind oder sein sollten. Letzlich geht es im Unternehmen - anders als z.B. in der Forschung - ja nicht um die Gewinnung, die Übertragung oder Nutzung von Wissen. Dies ist nur das Mittel zum Zweck. Das Ziel der Anstrengungen ist es, ein Verständnis dafür zu entwickeln, unter welchen Bedingungen das Wissen im Unternehmen zu einer Kompetenz im Geschäftsleben wird (Gerybadze 1997, S. 69) und wie sich diese Kompetenz vermarkten lässt.

Hierzu sind vorab eine Identifikation vorhandenen Wissens und eine Bewertung des (erweiterten) Wissensbestandes notwendig. Dabei soll ein Feedback an die Wissensziele des Unternehmens stattfinden. Die strategischen Wissensziele formulieren die langfristig notwendigen Kompetenzen der Unternehmung. Die operativen Wissensziele konkretisieren und systematisieren diese. Dabei werden Methoden zusammengestellt, wie der Wissensbedarf der Unternehmung befriedigt werden kann, z.B. in Form von Weiterbildungsplänen oder stellenspezifischen Anforderungskatalogen (vgl. Bullinger/Prieto 1998, S. 97).

Die Identifikation und Dokumentation des bereits vorhandenen Wissens unterstützt die Detektion der blinden Flecken und die Selektion dessen, was neu gelernt werden soll. Sie schafft für die Mitarbeiter überdies die notwendige Transparenz, die für einen schnellen Zugriff auf Informationen erforderlich ist. Die Bewertung des Wissens kann den wirtschaftlichen Nutzen von Wissensbeständen und zukünftige Bedarfe aufzeigen (z. B. durch Abgleichen von Ausbil-

dungsinvestitionen und ihrem Einfluss auf das Unternehmensergebnis). Allerdings sind vor-schnelle Versuche, Wissensträger und ihr Wissen ökonomisch zu bewerten und dieses zu monetarisieren, oft hoch spekulativ (siehe die Ereignisse am Neuen Markt) wenn nicht kontraproduktiv.

Die Disziplin des Wissenscontrolling steckt noch in den Kinderschuhen (vgl. Bullinger/Prieto 1998, S. 116). Ein führungsorientiertes Controlling hat sich hier als sinnvoller und effizienter als andere dem Rechnungswesen nahestehende Formen des Controlling erweisen (vgl. Gülden-berg 1998, S. 308 ff., S. 322). Die Kontroll- und Kostenrechnungsfunktion tritt zugunsten von Information, Koordination und Integration in den Hintergrund. Die Führungsleistungen gerade in Hinblick auf die Planung und Revision der Wissensziele werden durch das Wissenscontrolling ergänzt und unterstützt, indem z.B. Standards der Speicherung organisationalen Wissens ent-wickelt werden.

Wissenscontrolling soll nicht dazu dienen, dem Management oder einzelnen Experten noch mehr Wissen zugänglich zu machen und gläserne Mitarbeiter herzustellen. Es geht um die Schaffung von Bedingungen, unter denen Wissen optimal ausgetauscht und vernetzt werden kann. Das im Unternehmen vorhandene Wissenspotential (sowohl das explizierte als auch das verborgene Wissen) kann nur unter den Bedingungen einer wissensbewussten und vertrauens-vollen Unternehmenskultur voll ausgeschöpft werden.

Wenn Wissensbestände vernetzt werden, sinken die Reaktionszeiten, wird zielgerichtet infor-miert und insgesamt effizienter und kreativer gearbeitet. Wissensmanagement ist daher eine Voraussetzung für die Verwertung, Vermarktung und auch den Schutz von Wissen. Nur wer um die Kompetenzen seines Unternehmens weiß, kann diese auch zu einem Faktor im Wettbe-werb machen. Nur wer die Mechanismen der Wissensproduktion kennt und konkretes Produk-tionswissen vom Wissen über die Organisation einer wissensintensiven Produktion zu trennen weiß, kann die Wissensbestände aktiv pflegen und schützen.

Wissen und der professionelle Umgang mit dieser Ressource sind Wettbewerbsfaktoren. Aber das Marketing von Wissen wird erschwert, weil die Problemlösungsfähigkeiten von Mitarbei-tern, die Lern- und Innovationsfähigkeit, die Fähigkeiten Märkte zu analysieren und die Er-kenntnisse in neue Produkte umzusetzen, mit der Entwicklung kaum mithalten. Das Marketing von wissensintensiven Produkten ist extrem schwierig, eben weil nur wenige Experten ihren Nutzen erkennen oder abschätzen können. Daher treten oft die traditionellen bzw. die „eigent-lichen“ physischen Produkte oder Dienstleistungen der Unternehmung in den Vordergrund.

Vor allem die traditionellen Industrieunternehmen stehen vor der schwierigen Aufgabe, sich und ihre Leistungen anders zu definieren. Die Erstellung der physischen Produkte wie Druck-maschine oder Auto sind nicht mehr allein die Leistungen, welche die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ausmachen (vgl. Pawlowsky 1998, S. 12). Vor allem die Fähigkeit, diese Pro-dukte mit Problemlösungsangeboten und Dienstleistungen (z. B. Service, After-Sales-Bereich) zu verbinden und damit für bestimmte Kundengruppen maßgeschneiderte Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen anzubieten, macht ein Unternehmen heute für viele Kunden erst interessant. Die Fähigkeit komplette wissensbasierte Problemlösungssysteme an den Markt zu bringen, sind die eigentlichen Wettbewerbsvorteile, die auch kommuniziert werden müssen.

Die erfolgreiche Verbindung der physischen Produkte mit den wissensintensiven Dienstleistun-gen setzt freilich voraus, dass sich das Unternehmen als Wissensproduzent versteht und über eine genaue Kenntnis seines Könnens und Wissens verfügt. Während viele physische Produkte immer leichter substituierbar werden, bleibt diese Verknüpfung mit dem wie auch die Fähigkeit

zur permanenten Erneuerung und Dokumentation des Wissensstandes eine ganz spezifische Leistung des konkreten Sozialsystems Unternehmung. An diesem Stand werden Unternehmen in Zukunft verstärkt gemessen werden, wenngleich grade hier die vorhandenen Benchmarking-Methoden völlig unzureichend sind (vgl. Becker 2000).

Durch die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen werden immer mehr Arbeitnehmer zu Wissensarbeitern (Willke 1998, S. 19 ff.). Gelingt dem Unternehmen neben dem Management anderer zunehmend kritischer Ressourcen wie den Arbeitsbeziehungen auch das Management dieser vierten Produktivkraft, ist es für den globalen Wettbewerb besser gerüstet. Hinzuweisen ist aber auch auf die beschleunigte Prekarisierung und Entwertung von Wissen als Folge der Globalisierung, ja des Einsatzes von inadäquaten Wissensmanagement-Techniken selbst. Die Ressource Wissen reagiert auf jeden Zugriff ambivalent: Einerseits in ihrer Unentbehrlichkeit bestätigt, macht sie sich andererseits um so rarer.

Literatur

- Argyris, Chris (1993): Defensive Routinen. In: Fatzer, Gerhard (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Köln, S. 179-226.
- Baecker, Dirk (1998): Zum Problem des Wissens in Organisationen. In: Organisationsentwicklung, H.3, S. 4-21.
- Becker, Thomas A. (2000): Rasender Stillstand. In: FAZ, 10.4.00
- Berger, Peter und Thomas Luckmann (1994): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt/M.
- Bullinger, Hans-Jörg und Kai Wörner und Juan Prieto (1997): Wissensmanagement - Modelle und Strategien für die Praxis. In: Bürgel, Hans Dietmar (Hg.): Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen. Berlin u.a., S. 21-39.
- Bullinger, Hans-Jörg und Juan Prieto (1998): Wissensmanagement: Paradigma des intelligenten Wachstums - Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland. In: Pawlowsky, Peter (Hg.): Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden, S. 87-118.
- Felbert, Dirk von (1998): Wissensmanagement in der unternehmerischen Praxis. In: Pawlowsky, Peter (Hg.): Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden, S. 119-141.
- Gerybadze, Alexander (1997): Wissensmanagement und Durchsetzungskompetenz in transnationalen Unternehmen. In: Bürgel, Hans Dietmar (Hg.): Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen. Berlin u.a., S. 67-92.
- Güldenbergh, Stefan (1998): Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: ein systemtheoretischer Ansatz. 2. durchges. Aufl., Wiesbaden.
- Hubig, Christoph (1997): Informationsselektion und Wissensselektion. In: Bürgel, Hans Dietmar (Hg.): Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen. Berlin u.a., S. 3-18.
- Lazega, Emmanuel (1992): Micropolitics of Knowledge. New York.
- Malsch, Thomas (1987): Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der Imperialismus der instrumentellen Vernunft. In: Zeitschrift für Soziologie. 16(1987), S. 77-91.
- Müller-Stewens, Günter und Gunnar Pautzke (1991): Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen. In: Sattelberger, Thomas: Die lernfähige Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden, S. 183-206.
- Nonaka, Ikujiro und Hiro Takeuchi (1995): The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York u.a.
- Pautzke, Gunnar (1989): Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens. München.

- Pawlowsky, Peter (1998): Integratives Wissensmanagement. In: Ders. (Hg.): Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden, S. 7-46.
- Pawlowsky, Peter und Matthias Seifert und Rüdiger Reinhardt (1998): Interorganisationales Lern- und Wissensmanagement: Perspektiven und Praxisansätze für Klein- und Mittelständische Unternehmen. In: Pawlowsky, Peter (Hg.): Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden, S. 225-253.
- Schüppel, Jürgen (1996): Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Wiesbaden.
- Tsoukas, Haridimos (1996): The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. In: Strategic Management Journal. Winter Special Issue 17(1996), S. 11-25.
- Wahren, Heintz-Kurt (1996): Das lernende Unternehmen. Theorie und Praxis des organisationalen Lernens. Berlin, New York, S. 103-144.
- Weißbach, Hans-Jürgen (1999): Wissensorientierte Dienstleistungsnetzwerke - Wissensarbeit zwischen Emanzipation und Vereinnahmung. In: Brödner, Peter, u.a. (Hg.): Strategische Wissensnetze. Wie Unternehmen die Ressource Wissen nutzen. IAT, Gelsenkirchen, S. 55-76.
- Willke, Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart.
- Zahn, Erich (1997): Wissen und Strategie. In: Bürgel, Hans Dietmar (Hg.): Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen. Berlin u.a., S. 41-52.