Universität Augsburg
Philosophisch-Sozialwissenschaftliche Fakultät

Medienpädagogik

Gabi Reinmann

Studientext
WISSENSMANAGEMENT

Universität Augsburg
Philosophisch-Sozialwissenschaftliche Fakultät
Institut für Medien und Bildungstechnologie/Medienpädagogik
Prof. Dr. Gabi Reinmann
Universitätsstraße 10, D-86135 Augsburg
Tel. - Fax: +49 821 598 5657
E-Mail (Sekretariat): eija.kaindl@phil.uni-augsburg.de
Internet: http://www.imb-uni-augsburg.de/medienp-dagogik/aktuelles

INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG UND ÜBERBLICK

1. HINTERGRÜNDE: WARUM BRAUCHT MAN WISSENSMANAGEMENT?

1.1. Wissenstrends

1.1.1. Wissensgesellschaft
1.1.2. Wissensökonomie
1.1.3. Wissensarbeit

1.2. Organisationen im Wandel

1.2.1. Neue Organisationsformen in der Wirtschaft
1.2.2. Non Profit- und Public-Organisationen

1.3. Anlässe für Wissensmanagement

1.3.1. Veränderte Rahmenbedingungen
1.3.2. Organisationsinterne Herausforderungen
1.3.3. Visionen für die Zukunft

2. ARBEITSDEFINITIONEN: KANN MAN WISSEN MANAGEN?

2.1. Der Wissensbegriff

2.1.1. Sichtweisen auf Wissen
2.1.2. Kategorisierung von Wissen
2.1.3. Strukturgenetisches Wissensverständnis

2.2. Das Management von Wissen

2.2.1. Der Managementbegriff
2.2.2. Ausprägungen von Wissensmanagement
2.2.3. Wissensmanagementziele und -komponenten

3. KOMPONENTEN: WAS GEHÖRT ZUM WISSENSMANAGEMENT?

3.1. Informationstechnische Komponente

3.1.1. Daten- und Informationsmanagement
3.1.2. Künstliche Intelligenz
3.1.3. Social Software

3.2. Betriebswirtschaftliche Komponente

3.2.1. Wissenscontrolling
3.2.2. Qualitäts- und Prozessmanagement
3.2.3. Strategie und Organisationsentwicklung

3.3. Soziokulturelle Komponente

3.3.1. Werte- und Vertrauensmanagement
3.3.2. Organisationskultur
3.3.3. Organisationales Lernen

3.4. Personale Komponente

3.4.1. Personal- und Kompetenzmanagement
3.4.2. Individuelles Lernen
3.4.3. Motivation, Emotion und soziale Interaktion

4. MODELLE: WIE KANN MAN WISSENSMANAGEMENT DARSTELLEN?
4.1. Bedeutung von Wissensmanagementmodellen
4.1.1. Der Modell-Begriff
4.1.2. Die Schwierigkeit von Wissensmanagementmodellen
4.2. Beispiele für Wissensmanagementmodelle
4.2.1. Das Baustein-Modell
4.2.2. Das Modell der Wissensspirale
4.2.3. Das Wissensmarkt-Modell
4.2.4. Das Lernphasen-Modell

5. PRAXIS: WIE SETZT MAN WISSENSMANAGEMENT UM?
5.1. Methoden und Werkzeuge
5.1.1. Begriffe und ihre Schwierigkeiten
5.1.2. Kategorisierungen und ihre Grenzen
5.2. Klassische Wissensmanagement-Methoden
5.2.1. Wissenslandkarten
5.2.2. Best Practice Sharing
5.2.3. Lessons Learned
5.2.4. Wissensgemeinschaften
5.2.5. Mikroartikel
5.2.6. Erfahrungsgeschichten
5.2.7. Arbeitsplatzgestaltung
5.2.8. Intangible Asset Monitor
5.3. Methoden aus anderen Managementansätzen
5.3.1. Methoden aus dem Prozess- und Qualitätsmanagement
5.3.2. Methoden aus dem Personal- und Kompetenzmanagement
5.3.3. Methoden aus dem Innovationsmanagement
5.4. Implementation
5.4.1. Begriff und Auffassungen
5.4.2. Probleme und Lösungsansätze

6. TRENDS: WOHIN ENTWICKELT SICH WISSENSMANAGEMENT?
6.1. Wissensorientiertes Management
6.1.1. Integration von Managementansätzen und -methoden
6.1.2. Folgen des Integrationspotenzials
6.2. Vom Wissen zur Bildung
6.2.1. Persönliches Wissensmanagement
6.2.2. Lernen und Bildung

EINFÜHRUNG UND ÜBERBLICK

ZIEL DES STUDIENTEXTES

Ziel dieses Studientextes ist es, in die Grundlagen des Wissensmanagements *einzuführen*. Es handelt sich dabei um ein interdisziplinäres Thema, das inzwischen auch im deutschsprachigen Raum auf eine ca. zwanzigjährige Geschichte zurückblicken kann und in der Praxis von Organisationen, in der Wissenschaft und in diversen Ausbildungsgängen eine wichtige Rolle spielt.

Der Studientext liefert einen Überblick über die wichtigsten Hintergründe, Begriffe, Komponenten, Modelle, Methoden und aktuellen Entwicklungen des Wissensmanagements. Ein solcher Überblick ist kein leichtes Unterfangen, denn die wissenschaftliche wie auch praktisch orientierte Literatur sowie digital verfügbare Texte, Empfehlungen, Checklisten etc. sind nicht nur zahlreich, sondern auch sehr variantenreich, sodass das Thema vor allem für Novizen schwer zu überblicken ist. Umso wichtiger ist ein *grundlegender* und möglichst *ideologiefreier* Zugang zum Thema, wenn man die Ziele und Potenziale, aber auch Grenzen und Schwierigkeiten des Wissensmanagements verstehen will. Vor diesem Hintergrund sind die hier beschriebenen Inhalte zum Wissensmanagement eine Auswahl und weder eine umfassende noch eine *allein* gültige Darstellung zu Fragen des Managements von Wissen in Organisationen. Auf der Basis dieses Studientextes empfiehlt es sich, sich mit Literatur auseinanderzusetzen, die mehr Details bietet, denn: Im Mittelpunkt dieses Studientextes stehen Zusammenhänge und das Bemühen, einen Orientierungsrahmen zu vermitteln, mit dem man sich in der Wissensmanagement-Literatur besser zurechtfinden kann.

AUFBAU

Das Skript gliedert sich in sechs Kapitel, die sich den Kernfragen zum Wissensmanagement widmen, die man sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis stellen kann: (1) Warum braucht man Wissensmanagement? (2) Kann man Wissen managen? (3) Was gehört zum Wissensmanagement? (4) Wie kann man Wissensmanagement darstellen? (5) Wie setzt man Wissensmanagement um? (6) Wohin entwickelt sich Wissensmanagement?

Kapitel 1 gibt einen kursorischen Überblick über einige *Hintergründe* des Wissensmanagements. Konzepte wie Wissensgesellschaft, Wissensökonomie und Wissensarbeit bilden die Rahmenbedingungen, unter denen Wissensmanagement entstanden ist bzw. mit denen Wissensmanagement in einem Wechselverhältnis steht. Zudem verändern sich – mit bedingt durch solche Wissenstrends – auch Organisationen, wobei man den Wandel von Organisationen danach differenzieren muss, ob es sich um Wirtschafts- oder Non Profit- bzw. öffentlich agierende Organisationen handelt. Zu den Hintergründen gehören schließlich auch konkrete Anlässe für Wissensmanagement, die wiederum aus allgemeinen Rahmenbedingungen, aus organisationsinternen Herausforderungen oder generellen Zukunftsentwürfen resultieren können.

Kapitel 2 widmet sich allem voran dem Wissensbegriff und legt die begrifflichen Grundlagen für den weiteren Fortgang des Studientextes in Form von *Arbeitsdefinitionen* für Wissen und Management. Dabei wird für ein strukturgenetisches Verständnis von Wissen plädiert. Das Kapitel soll darauf hinführen, dass es nicht *das* Wissensmanagement, sondern viele Ausprägungen von Wissensmanagement sowie verschiedene Komponenten beim Wissensmanagement gibt, die wiederum unterschiedliche Referenzdisziplinen auf den Plan rufen. Dabei wird insbesondere der Zweck verschiedener Organisationsformen betont, der leitend für jedes Wissensmanagement ist.

Kapitel 3 zeigt, inwiefern man Wissensmanagement nur begreifen kann, wenn man sich dessen *Komponenten* klar macht, die jeweils unterschiedliche Disziplinen auf den Plan rufen. Trotz der Interdisziplinarität aber darf man nicht vergessen, dass Wissensmanagement ein Managementansatz ist und damit der Fokus „Management“ auch bei der Nutzung interdisziplinärer Begriffe und Konzepte leitend bleibt. Es werden vier wesentliche Komponenten des Wissensmanagements beschrieben, nämlich die informationstechnische, die betriebswirtschaftliche, die soziokulturelle und die personale Komponente. Zu jeder werden exemplarisch relevante Begriffe und Konzepte vorgestellt, die auch Anker für Wissensmanagement-Methoden sind: Daten- und Informationsmanagement, Künstliche Intelligenz und Social Software stecken einen möglichen Rahmen für die informationstechnische Komponente ab. Wissenscontrolling, Qualitäts- und Prozessmanagement sowie Strategie- und Organisationsentwicklung sind beispielhafte betriebswirtschaftliche Anker für das Wissensmanagement. Werte- und Vertrauensmanagement, Organisationskultur und organisationales Lernen eigenen sich für die Beschreibung der soziokulturellen Komponente des Wissensmanagements. Zur personalen Komponente des Wissensmanagements gehören vor allem das Personal- und Kompetenzmanagement. Dazu kommen individuelles Lernen, Motivation, Emotion und soziale Interaktion als unerlässliche psychologische Konstrukte.

Kapitel 4 präsentiert eine kleine Auswahl an Wissensmanagement*modellen*, die in der Literatur häufig genannt werden und sowohl praktisch als auch wissenschaftlich Einfluss auf die Wissensmanagement-Diskussion nehmen bzw. genommen haben. Dabei wird zunächst der Modellbegriff reflektiert, der gerade im Wissensmanagement durchaus schwierig ist. Zudem werden generelle Herausforderungen in der Modellierung von Wissensmanagement in Organisationen angesprochen. Exemplarisch vorgestellt und diskutiert werden anschließend vier Modelle: das Baustein-Modell, das Modell der Wissensspirale, das Wissensmarkt-Modell und das Lernphasen-Modell. Wichtig dabei ist, diese Modelle als Beispiele zu verstehen, sie in das Wissensmanagement-Umfeld einordnen und in ihrer Bedeutung und Funktion einschätzen zu können.

Kapitel 5 beschäftigt sich mit der *Praxis* des Wissensmanagements und geht der Frage nach, wie man Wissensmanagement letztlich umsetzen kann. Hierzu sind sowohl Methoden als auch technische Werkzeuge erforderlich. Ähnlich wie beim Modellbegriff gilt es auch hier, sich der leider bestehenden Unklarheit bei der Begriffsverwendung bewusst zu werden und zu erkennen, dass vor allem Methoden auf unterschiedlichem Abstraktionsniveau liegen und dazu noch zahlreiche Überschneidungen aufweisen. Anstelle eines stets unbefriedigenden Versuchs, die zahlreichen Modelle zu kategorisieren, bietet das Kapitel zum einen einen Überblick über klassische Wissensmanagement-Methoden wie Wissenslandkarten, Best Practice Sharing, Lessons Learned, Wissensgemeinschaften, Mikroartikel, Erfahrungsgeschichten, Methoden zur Arbeitsplatzgestaltung und Bewertungsmethoden wie den Intangible Asset Monitor. Zum anderen werden ein paar Methoden aus angrenzenden Managementansätzen ergänzt, nämlich solche aus dem Personal- und Kompetenzmanagement, dem Prozess- und Qualitätsmanagement und sowie dem Innovationsmanagement. Zur Praxis gehört schließlich auch noch die Implementation von Wissensmanagement: Es werden verschiedene Auffassungen der Einführung von Wissensmanagement erörtert sowie die wichtigsten Probleme und Lösungsvorschläge vorgestellt.

Kapitel 6 schließlich greift vor allem zwei aktuelle *Trends* auf: die Entwicklung hin zu einem wissensorientierten Management, bei dem Wissensmanagement mit anderen Managementansätzen und deren Methoden quasi verschmilzt sowie die Hinwendung zum persönlichen Wissensmanagement, mit der die Person als Wissensträger in den Mittelpunkt des Interesses rückt.

ZUR SCHREIBWEISE

Es wurde in diesem Studientext darauf verzichtet, die männliche und weibliche Form gemeinsam aufzuführen. Wo immer es geht, werden möglichst neutrale Formen verwendet. Selbstverständlich sind immer auch alle Frauen gemeint, wenn von „Experten“, „Wissensmanagern“ oder „Mitarbeitern“ die Rede ist – wohl wissend, dass gerade im Bereich des Wissensmanagements ein höherer Anteil an Frauen nicht nur dem Thema an sich, sondern auch der praktischen Umsetzung sehr gut täte! Die Vereinfachung erfolgt allein aus Gründen der besseren Lesbarkeit.

1. HINTERGRÜNDE
WARUM BRAUCHT MAN WISSENSMANAGEMENT?

ÜBERBLICK ÜBER DAS KAPITEL

Wissenstrends. Wissensgesellschaft, Wissensökonomie und Wissensarbeit lassen sich als drei Wissenstrends bezeichnen, die zusammen den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Hintergrund des Wissensmanagements bilden. Soziologische Analysen bescheinigen der heutigen Gesellschaft im Zuge dieser Wissenstrends ein Aufweichen von Grenzen. Ein gesamtgesellschaftlich zentraler Faktor ist die Nutzung von Wissen als ökonomische Ressource, was zu einer Wissensökonomie führt. Diese ist vor allem eine immaterielle Ökonomie und steht in einem engen Zusammenhang mit Globalisierungsprozessen. Ein für das Wissensmanagement besonders wichtiges Konzept ist die Wissensarbeit, die man als Folge der Wissensökonomie interpretieren kann: Immer mehr Arbeitstätigkeiten werden wissensintensiv und stellen an den Einzelnen erhöhte Kommunikations-, Koordinations- und Lernanforderungen.

Organisationen im Wandel. Traditionelle Wirtschaftsorganisationen, die auf Hierarchie und zentrale Steuerung setzen, geraten in einer Wissensökonomie zunehmend an ihre Grenzen. Es entwickeln sich neue Organisationsformen, die dezentral sind, Prozesse und Projekte stärker als früher im Blick haben (müssen) und dabei auch virtualisiert werden können. Des Weiteren wird die inner- und zwischenbetriebliche Kooperation immer wichtiger und führt zusammen mit Wettbewerbsfragen zu neuen Konzepten der Zusammenarbeit. Zunehmend in den Blick rücken heute auch Non Profit- und Public-Organisationen, deren Auftrag und Besonderheiten von gewinnorientiert arbeitenden Organisationen zu unterscheiden sind. Auch diese Organisationen ändern sich, stehen vor Herausforderungen im Umgang mit Wissen als einem öffentlichen Gut und entdecken ihren Bedarf an Wissensmanagement.

Anlässe für Wissensmanagement. Wissenstrends und Organisationen im Wandel gelten als *die* Faktoren in unserer Gesellschaft, welche die Wissensmanagement-Bewegung erst möglich gemacht bzw. auf den Plan gerufen haben. Wissensmanagement ist so gesehen eine Reaktion auf die Wissensgesellschaft, die Wissensökonomie, die Wissensarbeit sowie neue, vor allem dezentrale sowie prozess- und projektorientierte Organisationsformen. Doch es gibt auch interne Wissensmanagement-Anlässe in Organisationen, die nicht unbedingt neu, aber nach wie vor aktuell sind. Man kann sie kurz als Wissensverluste, Wissenslücken, Wissensbarrieren und Wissensballast bezeichnen. Mit Blick auf die Zukunft müssen schließlich aktuelle, mit dem Web 2.0 verbundene Trends wie z.B. Open Bewegungen angeführt werden: Auch wenn diese noch nicht flächendeckend anzutreffen sind, verändern sie die Ausgangsbedingungen für das Wissensmanagement in Organisationen.

1.1 WISSENSTRENDS

1.1.1 WISSENSGESELLSCHAFT

Welche Gesellschaft darf es denn sein?

Das Bedürfnis, eine Gesellschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt im Hinblick auf ihre Besonderheiten mit einem prägnanten Begriff zu kennzeichnen, ist seit langem bekannt: Zunächst löste die Industriegesellschaft die Agrargesellschaft ab und nach dem zweiten Weltkrieg sprach man von der Dienstleistungsgesellschaft und der nachindustriellen Gesellschaft. Zum Ausdruck bringt man mit diesen Bezeichnungen vor allem, wo die jeweils bestimmenden Wirtschaftsfaktoren (in der Landwirtschaft, in der industriellen Produktion oder im Dienstleistungsgewerbe) liegen. Andere, für unsere Zeit typische, Begriffe wie Medien- und Kommunikationsgesellschaft kennzeichnen den enormen technologischen Fortschritt im Bereich der Kommunikationsmedien und machen auf die wachsende Mediatisierung unseres Lebens aufmerksam. In eine etwas andere Richtung gehen Begriffe wie Risiko- und Erlebnisgesellschaft: Sie legen das Augenmerk auf wachsende Diskontinuitäten im gesellschaftlichen wie auch im individuellen Leben (Risikogesellschaft) und auf das Nebeneinander verschiedener sozialer Milieus (Erlebnisgesellschaft). Zu diesen gesellschafttheoretischen Konzeptionen, die auf unterschiedlichen analytischen Ebenen anzusiedeln sind (Kübler, 2005), gesellt sich nun – nach der Informationsgesellschaft – die Wissensgesellschaft.

Was sind die Merkmale der Wissensgesellschaft?

Der UNESCO World Report 2005 trägt den Titel „Toward Knowledge Societies" und sieht die Wissensgesellschaft als Nachfolgerin der Informationsgesellschaft: Während die Informationsgesellschaft vor allem wirtschaftliche (Information als ökonomische Ressource) und technische (neue Informations- und Kommunikationstechnologien) Triebkräfte hatte, verspricht man sich von der Wissensgesellschaft eine Erweiterung um soziale und bildungsbezogene Aspekte: Der Begriff der Wissensgesellschaft soll die Ideen der Informationsgesellschaft und die damit verbundenen technischen und wirtschaftlichen Implikationen einschließen. Gleichzeitig aber soll der Begriff deutlich machen, dass heutige Gesellschaften lernende Gesellschaften sind, lebenslanges Lernen fordern und die resultierenden sozialen Folgen für Alltag, Bildung und Beruf nicht nur im Blick haben, sondern auch gestalten (UNESCO, 2005, S. 185). Knapp zusammengefasst sind mit dem Begriff der Wissensgesellschaft mindestens folgende Punkte verbunden (Hasler Roumois, 2007, S. 15): (a) Digitale Informationstechnologien sind integraler Bestandteil der Gesellschaft. (b) Die Mitglieder der Gesellschaft verbringen eine wachsende Menge ihrer Zeit mit Informationsverarbeitung. (c) Wissen ist eine ökonomische Ressource. (d) Ein steigender Anteil des Bruttosozialprodukts geht auf wissensintensive Innovationen zurück. (e) Der Anteil der Wissensarbeitenden (siehe 1.1.3) in der erwerbstätigen Gesellschaft wächst.

Mehr Chancen oder Risiken in der Wissensgesellschaft?

Für den Soziologen Nico Stehr, einem Protagonisten der Wissensgesellschaft, erweitert Wissen vor allem die Handlungsmöglichkeiten von Individuen, Gruppen und größeren sozialen Einheiten: „Wissensgesellschaften repräsentieren eine soziale und ökonomische Welt, in der Ereignisse oder Entwicklungen zunehmend ´gemacht´ werden, die zuvor einfach ´stattfanden´“ (Stehr, 2001, S. 10)[1]. Damit stellt sich Stehr gegen eine sozialwissenschaftliche Diskussion, die in der wachsenden Bedeutung des Wissens, vor allem des wissenschaftlichen Wissens, mehr Gefahren (Entmündigung, Kontrollverlust, Manipulation etc.) sieht als Chancen. Laut Stehr (2001) ist weniger die Opferrolle des Einzelnen ein Risiko der Wissensgesellschaft, sondern eher die zunehmende Zerbrechlichkeit sozialer Strukturen. Zu einer ähnlichen Diagnose kommen Soziologen, welche die Entgrenzung der Lebensverhältnisse (z.B. zwischen Arbeit und Freizeit) im Blick haben (Beck, Bonß & Lau, 2004): Unter dem Stichwort der zweiten oder reflexiven Moderne sehen sie einen Zuwachs an „Sowohl-als-auch-Situationen“, die dem Einzelnen mehr Entscheidungs- und damit auch mehr Handlungsmöglichkeiten bieten. Um diese Möglichkeiten nutzen zu können, brauchen Individuen vielfältige Kompetenzen. In der Folge wächst der Bedarf an Bildung in einer Wissensgesellschaft. Eine Verkürzung der Wissensgesellschaft auf die Wissensökonomie, wie das in vielen Wissensmanagement-Büchern gemacht wird, ist jedenfalls nicht angebracht.

1.1.2 WISSENSÖKONOMIE

Was sind die Triebkräfte einer Wissensökonomie?

Die oben genannten Merkmale der Wissensgesellschaft machen deutlich, dass deren Definitionsversuche eng mit dem wirtschaftlichen Wandel hin zu einer wissensbasierten Ökonomie – oder kurz: Wissensökonomie – verknüpft sind. Informatisierung, Internationalisierung und Individualisierung gelten heute als *die* Treiber weltweiter Transformationen von gesellschaftlichen und vor allem wirtschaftlichen Strukturen (North, 2005; Hasler Roumois, 2007): Die Gesellschaft wird zunehmend mit Computer und Internet durchdrungen; in der Folge steigt der Anteil informationsverarbeitender Prozesse in der Arbeitstätigkeit (*Informatisierung*). Dies ist eine der Voraussetzungen für die *Internationalisierung* der Wirtschaft – einem Prozess fortschreitender weltwirtschaftlicher Integration, der durch internationale Handels- und Kapitalströme charakterisiert ist. All das hat schließlich Auswirkungen auf die Arbeit des Einzelnen (*Individualisierung*), von dem in immer mehr Brachen bei immer mehr Formen der Arbeitstätigkeit Wissen, Kompetenz, Expertise, kontinuierliche Wissensgenerierung und lebensbegleitendes Lernen erwartet werden.

[1] URL: http://www.bpb.de/files/K318AX.pdf

Was hat Wissensökonomie mit Globalisierung zu tun?

Wir haben uns daran gewöhnt, beim Stichwort Globalisierung an wirtschaftliche Verflechtungen über den gesamten Globus hinweg zu denken. Doch man meint damit auch internationale Verbindungen und Austauschbeziehungen in *allen* denkbaren Bereichen: also nicht nur in der Ökonomie, sondern auch in Politik, Kultur, Umwelt, Bildung etc. (Willke, 2006). Die Internationalisierung von Wirtschaftsaktivitäten ist also nur ein, wenn auch sehr dominanter, Aspekt der Globalisierung. Die Globalisierung (oder Internationalisierung) der Wirtschaft zeigt sich im Waren- und Kapitalverkehr, im Transport und Personenverkehr sowie in der (für die Wirtschaft relevanten) Kommunikation. Betroffen sind alle Stufen der Wertschöpfungskette: also Forschung, Produktion, Vertrieb und Handel. Ein häufiger (und in der Gesellschaft gefürchteter) Effekt der ökonomischen Globalisierung besteht darin, dass einzelne oder mehrere Stufen der Wertschöpfungskette aus einer Organisation ausgelagert werden und an verschiedenen Standorten der Welt platziert sein können (globales Outsourcing). Konsequenterweise ist damit ein erhöhter Wettbewerb verbunden, vor allem dann, wenn Länder mit niedrigeren Löhnen und Sozialleistungen an diesem Wettbewerb beteiligt sind.

Inwiefern ist die Wissensökonomie eine immaterielle Ökonomie?

Wenn Produkte, Tätigkeiten und ökonomisch relevante Erfindungen und deren Folgen zunehmend wissensintensiver werden, werden sie auch immaterieller und damit weniger sichtbar. Die Wissensökonomie ist so gesehen eine immaterielle Ökonomie (Goldfinger, 2002), die aber weder Landwirtschaft und Industrie komplett verdrängt noch Dienstleistungen zu reinen Wissenstätigkeiten macht. Vielmehr ist es so, dass die Logik der Entmaterialisierung Einfluss auf *alle* Wirtschaftssektoren hat und die Organisation von Arbeit verändert (Schönberger & Springer, 2003). Dazu kommt, dass auch das Verständnis von Wissen im Zuge dieser Entwicklungen anders wird: Viele Wissensbegriffe und Wissensarten stehen nebeneinander (siehe 2.1.2) – also auch hier ein „sowohl-als-auch“. Neben der Wissensfülle muss man sich auch in Wirtschaftsorganisationen mit Nicht-Wissen und der Herausforderung beschäftigen, mit Ignoranz (z.B. dem bewussten Ausblenden von Wissen) umzugehen (Schneider, 2006). Die immaterielle Ökonomie lässt sich aus drei Perspektiven betrachten (Goldfinger, 2002): (a) aus der Perspektive der *Nachfrage*, denn viele Endprodukte für den Verbraucher werden zunehmend immaterieller (z.B. Information und Unterhaltung, aber auch „intelligente“ Produkte), (b) aus der Perspektive des *Angebots*, denn Unternehmen gehen zunehmend dazu über, immaterielle Anlagewerte wie Marke und Kundenbasis, geistiges Eigentum und technische Expertise etc. einzusetzen, und (c) aus der Perspektive des *Marktes*, womit die oben bereits angesprochene Entmaterialisierung in allen wirtschaftlichen Aktivitäten gemeint ist.

1.1.3 WISSENSARBEIT

Ist Wissensarbeit ein neues und brauchbares Konzept?

Das Konzept der Wissensarbeit ist älter als man auf den ersten Blick meinen könnte: Nachdem Machlup (1962) Anfang der 1960er Jahre den ersten Meilenstein für die Wissensökonomie gelegt hatte, gab Drucker (1968) wenige Jahre später das Startsignal für das Konzept der Wissensarbeit. Nun ist kaum zu bestreiten, dass Wissen schon immer für die Ökonomie wie auch für die Arbeit eine wichtige Rolle gespielt hat, denn: Jede menschliche Tätigkeit ist in gewisser Weise wissensbasiert, findet sie doch auf der Grundlage von Erfahrung, Kenntnissen und Fähigkeiten statt, was vor allem Skeptiker der neuen Wissenstrends immer wieder betonen. Doch es geht bei der Wissensarbeit nicht um irgendein Wissen und um beliebige Erfahrungen, sondern um *wissenschaftliches* Wissen als Grundlage für Innovationen und um Erfahrungswissen von *Experten*. Nicht alle Tätigen, auch nicht alle klassischen Kopfarbeiter (versus Handarbeiter) sind Wissensarbeitende, sondern nur die, deren Tätigkeiten komplex und wenig planbar sind, immer wieder neue Anforderungen stellen und einen hohen Grad an Informiertheit, Koordination und Kooperation, aber auch Entwicklung und andere kreative Leistungen erfordern (Hube, 2005). In der Wissensarbeit begreift man Wissen als einen Prozess, der niemals abgeschlossen ist, der kontinuierlich erneuert werden muss, der nicht als Wahrheit, sondern als Ressource gilt (Willke, 2001). Die Handlungen eines Wissensarbeitenden gelten als vollständig, da sie Zielsetzung, Umsetzung, Kontrolle und rückblickende Bewertung umfassen. Wissensarbeitende kann man folglich nicht *einmal* ausbilden; Wissensarbeitende leben vom lebensbegleitenden Lernen; zusammen mit Kommunikation ist Lernen Teil der Arbeit und der Wertschöpfung (Hasler Roumois, 2007; North & Güldenberg, 2008).

Was bedeutet Wissensarbeit für den Einzelnen?

Wissensarbeit ist anspruchsvoll: Planen, Organisieren, Strategien entwickeln, Recherchieren, Analysieren, Zusammenführen, Strukturieren, Kombinieren, Reflektieren, Dokumentieren, Gestalten, Kommunizieren und Lernen sind Tätigkeiten, die die Wissensarbeit kennzeichnen (North & Güldenberg, 2008, S. 28 f.). Wissensarbeit ist – wenn man den Blick auf die geforderte Haltung des Problemlösens wirft – kreativ, oft genug aber auch Auslöser für Stress. Dass auch Arbeiten, Lernen, Information und Kommunikation einer Entgrenzung unterworfen sind (z.B. Goldfinger, 2002; Böhle, 2004), verspricht auf der einen Seite neue Chancen; auf der anderen Seite kann genau das psychologisch belastend sein. Unter dem Stichwort „Subjektivierung von Arbeit“ werden seit längerem positive wie auch negative soziale und gesellschaftliche Folgen einer Verlagerung der Verantwortung für Arbeitsprozesse und -ergebnisse auf den Einzelnen untersucht (Voß & Pongratz, 1998). Dabei zeigt sich, dass Wissensarbeit motivierend und kreativitätsfördernd sein sowie Kompetenz- und Autonomieerleben erhöhen kann; gleichzeitig aber nehmen Stress und Arbeitsdruck zu (vgl. Hube, 2005). Belastungsursachen können externer Natur sein (Raum, Zeit, Organisation) und/oder interne Ursachen haben.

1.2 Organisationen im Wandel

1.2.1 Neue Organisationsformen in der Wirtschaft

Warum geraten traditionelle Wirtschaftsorganisationen an Grenzen?

Die industrielle Revolution und die damit verbundene Arbeitsteilung haben eigene Organisationsformen geprägt, die sich in klassischen Ansätzen der Organisationstheorie – vor allem dem Bürokratie-Ansatz und dem Taylorismus – widerspiegeln (vgl. Türk, Lemke & Bruch, 2002): Es sind *hierarchische und zentrale* Organisationen mit (a) einem hierarchischen Aufbau, (b) einem Einliniensystem (jede untergeordnete Stelle ist genau einer übergeordneten Instanz zugeordnet), (c) einer Gliederung nach Funktionen, Produkten und Märkten (Bereichsbildung) und (d) einer relativ großen Anzahl von Schnittstellen, die speziell für den Aufbau und die Weitergabe von Information und Wissen ein zentrales Problem sind. Traditionelle Organisationsstrukturen dieser Art kommen den heutigen Marktgegebenheiten und Auswirkungen der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien nicht mehr in allen Bereichen nach, denn: Neben Effizienz und Effektivität – den Zielen traditioneller Organisationen – müssen Organisationen in einer Wissensgesellschaft vor allem Flexibilität zeigen, was dezentrale Strukturen, mitunter auch ganz neue Organisationsformen verlangt.

Was genau spricht für dezentrale Strukturen?

Es gibt eine ganze Reihe von Faktoren, die *dezentrale* Strukturen und damit auch *flachere* Hierarchien auf den Plan rufen und mit den bereits beschriebenen Wissenstrends zu tun haben: Erstens herrscht auf dem Markt ein verschärfter Wettbewerbsdruck infolge von Globalisierung und kürzeren Produktlebenszyklen, aber auch infolge gestiegener Kundenansprüche im Hinblick auf Qualität und maßgeschneiderte Güter (Internationalisierung). Zweitens durchdringen die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien nahezu alle Bereiche von Organisationen und zwingen an vielen Stellen auch zu strukturellen Veränderungen. Dazu kommt drittens, dass der steigende Bedarf an schneller, problembezogener und kundenorientierter Kommunikation danach verlangt, unnötige Kommunikationshindernisse abzubauen (Informatisierung). Schließlich führen der Wertewandel bei Organisationsmitgliedern sowie die steigende Bedeutung von Motivation und Selbstverantwortung der arbeitenden Menschen dazu, dass bürokratische Fremdkontrolle zunehmend ineffektiv, bisweilen sogar kontraproduktiv wird (Individualisierung). Dass sich vor diesem Hintergrund eher dezentrale und flache Organisationsstrukturen entwickeln, bedeutet aber nicht, dass zentrale, hierarchische Strukturen komplett verdrängt werden: Zunehmend zeigen sich Mischformen bzw. Pendelbewegungen zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung. Eine wichtige Stufe in der Entwicklung von zentralen zu dezentralen Strukturen sind die Prozess- und die Projektorganisation.

Was bedeutet Prozess- und Projektorganisation?

Bei der *Prozessorganisation* – auch Ablauforganisation genannt – wird eine Organisation möglichst entlang von Aufgaben bzw. entlang von Geschäftsprozessen strukturiert. Das hat zur Folge, dass man sich auch beim Umgang mit Wissen an der (Geschäfts-)Prozesskette in Organisationen sowie stärker am Kunden orientiert (vgl. Abecher, Hinkelmann, Maus & Müller, 2002). Man erhofft sich davon mehr Flexibilität und schnellere Anpassung an veränderte Anforderungen von außen (siehe 3.2.2). Eine besondere Art von Aufgaben, nämlich solche, die komplex, zeitlich prinzipiell begrenzt, aber umfangreich sind, sind Projekte (vgl. Fink, 2003): Die darauf abzielende *Projektorganisation* ergänzt die hierarchische Organisation (Linienorganisation) und wird ad hoc zur Lösung komplexer Probleme gebildet. Eine Projektorganisation kann auf verschiedene Weise in traditionelle Strukturen eingebaut werden oder als reine Projektorganisation dazu führen, dass eine Organisation aus befristeten Organisationseinheiten besteht, die Projektaufgaben erfüllen. Innerhalb einer Projektorganisation arbeitet man in der Regel prozessorientiert.

Wie sehen neue Organisationsformen aus?

Es gibt inzwischen eine Vielzahl *neuer* Organisationsformen, die je nach Autor unterschiedlich gruppiert und in Bezug auf Fragen des Wissens in Organisationen nicht immer einheitlich bewertet werden. Die folgenden Beispiele (in Anlehnung an North, 2005) machen dies deutlich: (a) *Unendlich flache Organisationen* haben die Hierarchie bis auf ein Zentrum und die Basis (einzelne „Knoten“) auf ein Mindestmaß reduziert. Sie besitzen ein Zentrum mit theoretisch unendlich vielen Knoten z.B. in Form von Außendienstmitarbeitern, Niederlassungen oder Franchise-Partnern. Die führende Kompetenz liegt im Zentrum, das Kundenwissen bei den Mitarbeitern vor Ort, zwischen denen eher wenig Kommunikation stattfindet. Typische Beispiele sind Fast-Food-Ketten oder der Kosmetik-Vertrieb. (b) *Invertierte Organisationen* haben die traditionelle hierarchische Struktur auf den Kopf gestellt. Die Kernkompetenzen der Organisation liegen nicht an der Spitze bzw. im Zentrum, sondern an der Basis bzw. an den Knoten. Die Mitglieder solcher Organisationen tauschen sich in hohem Maße informell aus. Typische Beispiele sind Krankenhäuser, Ingenieurbüros oder Beratungsfirmen. (c) *Unternehmensnetzwerke* entstehen dann, wenn sich mehr als zwei rechtlich selbständige, wirtschaftlich aber in gewissem Umfang abhängige Organisationen oder Organisationseinheiten zusammenschließen und kooperative Verbindungen eingehen. (d) Zu *virtuellen Organisationen* werden diese Unternehmensnetzwerke dann, wenn sie fast ausschließlich mit Hilfe der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien existieren und dabei die traditionellen Grenzen der herkömmlichen Organisation durchbrechen. Bei einer virtuellen Organisation bildet sich ein temporäres Netzwerk von rechtlich eigenständigen Organisationen, die ihre Kernkompetenzen einbringen; gegenüber den Kunden tritt eine virtuelle Organisation einheitlich auf. Nach Beendigung der Aufgabe löst sich das Netzwerk wieder auf (im Sinne einer Projektorganisation).

Gibt es auch Mischformen?

Ein Beispiel für eine Mischform ist die *Hypertextorganisation* (Nonaka & Takeuchi, 1997): Wie bei einem Hypertext werden bei dieser Organisationsform verschiedene Ebene miteinander verbunden, zwischen denen sich die Mitarbeiter bewegen können. Dabei handelt es sich um (a) die (zentrale) Ebene des Geschäftssystems mit traditionell bürokratischer Struktur, (b) die Ebene der Projektteams mit neuer Projektorganisationsstruktur und (c) die Ebene der Wissensbasis, womit das Wissen gemeint ist, das in Projektteams gewonnen und aufbewahrt wird. Die Hypertextorganisation basiert auf der Annahme, dass sich hierarchische Strukturen mit selbstorganisierenden Strukturen innerhalb einer Organisation gemeinsam umsetzen lassen, indem Organisationsmitglieder nur für die Dauer von Projekten aus der Geschäftsebene in Projektteams zusammengeführt werden. Mit Abschluss des Projekts begeben sich die Mitglieder auf die Ebene der Wissensbasis, auf der das in den Projektteams neu geschaffene Wissen in neue Kontexte gebracht und der gesamten Organisation zur Verfügung gestellt wird. Hauptkennzeichen der Hypertextorganisation ist die Fähigkeit ihrer Mitglieder, den Kontext zu wechseln und entsprechend flexibel zu sein. Diese Organisationsform wurde explizit im Zusammenhang mit dem Wissensmanagement postuliert.

Warum spielt die Kooperation eine so wichtige Rolle?

Kooperation gilt zunehmend als tragende Säule neuer Organisationsformen (North, 2005). Bei der *intra-organisationalen* (innerbetrieblichen) Kooperation geht es darum, ganzheitliche Aufgaben in möglichst autonom agierenden Gruppen zu bearbeiten. Die Fähigkeiten der Gruppenmitglieder sollen sich ergänzen und komplexe Probleme auf diese Weise besser und schneller gelöst werden; die Verantwortung für die Aufgabenbearbeitung oder Problemlösung ist auf alle Gruppenmitglieder verteilt. Gruppen gelten vor diesem Hintergrund als eine wissensfördernde Organisationsform (Roehl, 2000). Bei der *inter-organisationalen* (zwischenbetrieblichen) *Kooperation* kooperieren zwei oder mehr Organisationen, was man auch als Allianz bezeichnet. Solche Allianzen können verschiedene Gründe haben: z.B. neue Märkte erschließen, zeitliche Vorteile nutzen, auf gemeinsame Ressourcen zurückgreifen, spezifisches Wissen gezielt erwerben etc. *Wissensallianzen* sind Vereinbarungen zwischen zwei unabhängigen Organisationen oder Geschäftseinheiten, um organisationale Wissensbasen gemeinsam zu erstellen und zu nutzen. Unter Wissensgesichtspunkten wird es immer häufiger vorkommen, dass Kooperation und Konkurrenz nebeneinander existieren (vgl. Schreyögg & Sydow, 2007). Beispiele sind die intensive Zusammenarbeit von Automobilunternehmen und ihren Zulieferern wie auch die Zusammenarbeit unmittelbarer Konkurrenten z.B. in der Mikroelektronik.

Wie vertragen sich Kooperation und Wettbewerb?

Neuere Konzepte sind in diesem Zusammenhang „Coopetition und „Open Innovation“: *Coopetition* ist ein Kunstwort bestehend aus *Cooperation* (Kooperation) und *Competition* (Wettbewerb) und besagt, dass zwei Partner auf der gleichen Wertschöpfungsstufe zusammenarbeiten und gleichzeitig auf dem Markt in einem Wettbewerbsverhältnis zueinander stehen. Kooperiert wird z.B. in Forschung und Entwicklung oder in der Produktion. Coopetition zeigt beispielhaft, in welcher Weise sich eine wissensbasierte Wirtschaft vom traditionellen Industrie- und Marktverständnis (in Grenzen) lösen kann. In eine etwas andere Richtung geht das Konzept der *Open Innovation*: Hier handelt es sich um eine neuartige Form der Entwicklungskooperation zwischen Unternehmen und ihren Kunden (Reichwald & Piller, 2006). Bei diesem Konzept wandelt sich unter anderem die Wahrnehmung des Marktes: Dieser wird nicht nur als Informationsquelle für (Kunden-)Bedürfnisse gesehen, sondern auch als Informationsquelle für Problemlösungen. Und wer, wenn nicht der Kunde selbst, könnte hierfür die besten Ideen liefern? Beim Open Innovation-Konzept wird entsprechend der Kunde als Kooperationspartner vor allem bei der Generierung neuen Wissens entdeckt. Open Innovation ist zudem aus der Sicht aktueller „Open-Bewegungen“ (siehe 1.2.2) von wachsender Bedeutung.

1.2.2 Non Profit- und Public-Organisationen

Was zeichnet den nicht-kommerziellen und öffentlichen Sektor aus?

Die gesellschaftlichen, ökonomische und arbeitsbezogenen Veränderungen (Wissensgesellschaft, Wissensökonomie, Wissensarbeit) bringen auch für Non Profit- und Public-Organisationen Veränderungen mit sich, denn selbstverständlich sind auch der nicht-kommerzielle sowie der öffentliche Sektor in diesen umgreifenden Wandel einbezogen. Trotzdem stellen sich manche Anforderungen angesichts der gänzlich anderen Ziele dieser Organisationen anders dar als dies bei Unternehmen der Fall ist. *Non Profit-Organisationen* bezeichnen nicht-gewinnorientierte (daher auch nicht-kommerzielle) Organisationen wie Vereine, Stiftungen und andere gemeinnützige Einrichtungen, die z.B. soziale, politische oder umweltbezogene Ziele verfolgen. Mit *Public-Organisationen* sind Verwaltungen sowie öffentlich-rechtliche Organisationen wie Krankenhäuser sowie Bildungsinstitutionen (Schulen, Hochschulen, Erwachsenenbildungsstätten) gemeint. Die Leistungen von Organisationen im nicht-kommerziellen und öffentlichen Sektor sind immer schon vorrangig immaterieller Art und stellen damit – so könnte man sagen – genuine „Wissensprodukte“ dar. In der Folge müssen Non Profit- und Public-Organisationen Wissen nicht als eine Kernressource entdecken, aber sie müssen ihre Arbeit als Wissensarbeit verstehen und sich selbst als Wissensorganisationen koordinieren und gestalten (Hasler Roumois, 2007, S. 8 f).

New Public Management als Vorbote der Ökonomisierung?

Auch wenn Non Profit- und Public-Organisationen nicht primär gewinnorientiert arbeiten, stehen sie vor dem Hintergrund knapper Kassen vor der Herausforderung, mit ihren Ressourcen effizient zu wirtschaften. Betriebswirtschaftliches Denken und die damit verbundenen Strukturen und Prozesse haben daher in den letzten Jahren vermehrt Einzug in den nicht-kommerziellen und öffentlichen Sektor gehalten. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass Verwaltungsabläufe wie in Betrieben über Zielvereinbarungen gesteuert werden, dass neue Organisationsstrukturen mit mehr Autonomie für abgrenzbare Aufgabenbereiche geschaffen oder explizite Wettbewerbsmechanismen eingebaut werden (vgl. Schedler & Proeller, 2003). Man bezeichnet dies als *New Public Management*, ohne dass es dafür allerdings eine einheitliche Definition gibt. Zusammenfassend kann man das New Public Management als den Versuch verstehen, sich stärker am „Kunden“ (z.B. Bürger, Lernende) zu orientieren, nicht nur den Input, sondern auch die resultierenden Leistungen und Wirkungen (Output und Outcome) als Steuerungsgröße zu verwenden, das Thema Qualität ins Zentrum zu rücken sowie Wettbewerb zuzulassen und sich diesem zu stellen (z.B. durch Vergleich mit privaten Anbietern, Ausschreibungen für Leistungen). All dies soll jedoch „im Interesse der leistungsfinanzierenden Öffentlichkeit“ (Hasler Roumois, 2007, S. 27) erfolgen.

Was verändert sich in Non Profit- und Public-Organisationen?

Nur langsam, aber zunehmend wird die Bedeutung des Wissens auch auf dem nicht-kommerziellen und öffentlichen Sektor bewusster wahrgenommen. Hasler Roumois (2007, S. 59) beschreibt die Besonderheiten des Wissens in Non Profit- und Public-Organisationen im Vergleich zu markwirtschaftlich agierenden Unternehmen wie folgt: (a) Wissen ist hier kein individuelles Eigentum, sondern ein öffentliches Gut. (b) Die Schaffung von Wissen erfolgt im Interesse der Öffentlichkeit und muss vor diesem Hintergrund nicht vor einer wie auch immer gearteten Konkurrenz geschützt werden. (c) Wissenstransfer ist kein kommerzieller Akt, sondern geradezu eine Verpflichtung innerhalb der Leistungserstellung. (d) Die Bewahrung des Wissens erfolgt nicht, um Eigentum zu sichern, sondern um öffentliche Archive zu erhalten. Einschränkend ist allerdings hinzuzufügen, dass diese Merkmale nur für den Teil des Wissen gelten, der zu den öffentlichen Leistungen zählt, nicht aber zwingend für interne Dokumente und Prozesse, die man mitunter schützen muss. Der öffentliche Zugang zu Wissen wird seit einiger Zeit vermehrt unter den Stichworten „Open Content“, „Open Access“ und „Open Educational Resources“ thematisiert (siehe 1.3.3): Ziel dabei ist es, über freie Inhalte den Austausch von Wissen anzukurbeln, unbeschränkten und kostenlosen Zugang vor allem zu wissenschaftlicher Information im Internet zu gewähren und Bildungshalte so verfügbar zu machen, dass Nutzer möglichst keine oder geringe Hürden nehmen müssen.

1.3 Anlässe für Wissensmanagement

1.3.1 Veränderte Rahmenbedingungen

Welche Folgen haben die Wissenstrends?

„Wissen und Management, so bilden sich Manager wie Wissenschaftler ein, passen nicht besonders gut zusammen. ... Im Extremfall betrachten Manager Wissenschaftler als entscheidungsunfähige Grübler und umgekehrt Wissenschaftler Manager als besinnungslose Macher“ (Willke, 2001, S. 1). Betrachtet man sich die in der Literatur beschriebenen Merkmale der Wissensgesellschaft, vor allem aber der Wissensökonomie und der Wissensarbeit genau, dann müsste mit diesen von Willke beschriebenen Vorurteilen längst Schluss sein, denn: Wissensmanagement ist eine logische Folge gesellschaftlicher, ökonomischer und arbeitsbezogener Entwicklungen, die dem Wissen, speziell dem wissenschaftlichen Wissen und dem Erfahrungswissen von Experten, sowie dem Wissen als öffentliches und prinzipiell zugängliches Gut eine wachsende Bedeutung beimessen. Wissensökonomische und damit marktorientierte Argumente stehen an der Spitze, wenn es um das Wissensmanagement in Organisationen geht. Allerdings sind Wettbewerb und Markt natürlich nicht die einzigen Anlässe: Der technologische Wandel hat zur Folge, dass sich nicht nur Organisationen ändern; der Umgang mit Wissen generell wird anders (z.B. Informationssuche). Auch der Wertewandel in der Gesellschaft (z.B. höhere Anforderungen an die Arbeitstätigkeit), die demografische Entwicklung (z.B. Alterung der Belegschaft) und neue Rollenverteilung zwischen gewinnorientierten, öffentlich-rechtlichen und sozialen Organisationen können Anlässe für Wissensmanagement bieten. Allem voran sind es die mit dem Konzept der Wissensarbeit beschriebenen Herausforderungen an individuelle und soziale Leistungen, die dem Wissensmanagement Auftrieb gegeben haben.

Welche Folgen hat der organisationale Wandel?

Dezentrale Organisationsstrukturen und projektorientiertes Arbeiten verändern sowohl Informations- als auch Kommunikationsflüsse. Das lässt sich am besten anhand von Beispielen veranschaulichen: Wenn man in einer Organisation z.B. Hierarchien abbaut, fallen oft auch zentrale Formen des Informierens von Mitarbeitern weg, die statt dessen Informationen „abholen“ müssen (etwa von Portalen). Des Weiteren wird es für den Einzelnen wichtiger, Kollegen und Vorgesetzte etwa über Ergebnisse oder Änderungen der eigenen Arbeit selbst zu informieren. Werden Arbeitsaufträge zunehmend in Projektgruppen erledigt, die nur in einem begrenzten Zeitraum bestehen, wächst der Bedarf, Lösungen und Erfahrungen zu dokumentieren, weil die Weitergabe durch kontinuierliche Strukturen und immer gleiche Abläufe nicht mehr gegeben ist. Noch einmal anders stellen sich Kommunikation und Koordination in virtuellen Organisationen sowie in Netzwerken verschiedener Organisationen dar. Insbesondere dann, wenn Kooperation und Wettbewerb aufeinander treffen und zugleich digitale Technologien es ermöglichen, Informations- und Kommunikationsprozesse festzuhalten oder nachzuverfolgen, ergeben sich neue Anforderungen, die Wissensmanagement auf den Plan rufen.

1.3.2 Organisationsinterne Herausforderungen

War es nicht schon immer so?

Ein häufiger Kritikpunkt gegenüber der Wissensmanagement-Bewegung wie auch gegenüber den eben skizzierten Rahmenbedingungen, aus denen heraus man einen Bedarf an Wissensmanagement ableiten kann, lautet: Das war doch schon immer so! Immer schon haben der wissenschaftliche und technologische Wandel die Gesellschaft, die Wirtschaft und damit auch Arbeitstätigkeiten verändert. Immer schon brauchte man Kenntnisse und Erfahrung, um einen Beruf ausüben und Arbeitsleistung erbringen zu können – jedenfalls in vielen Branchen. Diese Kritik ist nicht ganz unberechtigt, auch wenn man – wie gezeigt wurde – durchaus qualitative Unterschiede zu früheren Zeiten finden kann. Richtig an dieser Kritik ist aber auch, dass es einige „klassische“ Situationen in Organisationen gibt, die vergleichsweise unabhängig von den äußeren Rahmenbedingungen sind und damit zu tun haben, dass Organisationen soziale und arbeitsteilig strukturierte Einheiten sind, dass sie nicht immer logisch funktionieren, sondern die dort ablaufenden Prozesse letztlich nicht vorhersehbar und insbesondere die in ihr arbeitenden Menschen in ihren Wünschen und Entscheidungen unberechenbar sind. Ein paar dieser typischen Situationen sollen im Folgenden kurz beschrieben werden.

Kann man Wissen verlieren?

Wenn eine langjährige Mitarbeiterin die Organisation verlässt und nach ihr ein kleines Chaos ausbricht oder wenn durch „Verschlankung“ der Organisation ein Bereich wegfällt und anschließend manche Aufgaben nicht mehr erledigt werden, kann man das als einen Wissensverlust bezeichnen. Ein Wissensverlust liegt vor, wenn Wissen erst vorhanden war, dann aber wegen irgendwelcher Ereignisse nicht mehr da bzw. nicht mehr greifbar oder nutzbar ist. Die Folgen sind direkt spürbar: Es kommt zu unmittelbarer Handlungsunfähigkeit oder -verschlechterung bei Personen, Bereichen oder der ganzen Organisation. Die Ursachen für Wissensverluste sind vielfältig: Im ersten Beispiel im Falle des Weggangs einer Mitarbeiterin war diese wohl alleinige Wissensträgerin, ohne etwas dokumentiert oder ihre Erfahrungen weitergegeben zu haben; das Wissen war nicht auf mehrere Personen verteilt. Im zweiten Beispiel beim Wegfall eines Bereichs war in der Organisation wahrscheinlich nicht oder nicht ausreichend bekannt, welches Wissen dort bewahrt wurde; offenbar gab es kaum Austausch mit anderen Bereichen. Wissensmanagement in solchen Fällen würde z.B. bedeuten, explizit vorliegendes Wissen zu dokumentieren, Wissen durch Kooperation und Dialog innerhalb eines Bereich oder innerhalb der ganzen Organisation (nach Bedarf) zu teilen, ausscheidende Mitarbeiter mit neuen Mitarbeitern zusammenzubringen oder schon vorher dafür zu sorgen, dass Menschen mit Expertenwissen in Netzwerken arbeiten.

Wie entstehen Wissenslücken?

Wenn Mitarbeiter vor Aufgaben stehen, mit denen sie sich nicht auskennen, oder wenn Projektteams nicht mit allen notwendigen Experten besetzt werden können, liegen in der Organisation unter Umständen Wissenslücken vor. Bei der Wissenslücke fehlt schlichtweg das notwendige Wissen; es ist in der Organisation (überhaupt) nicht vorhanden. Ähnlich wie bei Wissensverlusten sind die Folgen unmittelbar spürbar. Mögliche Ursachen für das zuerst genannte Beispiel für Nicht-Wissen sind Versäumnisse im Aufbau kollektiven Wissens oder in der Entwicklung individueller Kompetenzen. Im zweiten Beispiel fehlender Wissensträger im Team hat die Organisation möglicherweise den Überblick verloren und/oder nicht genug in ihre Kernkompetenzen investiert. Wissensmanagement in der Folge von Wissenslücken könnte Maßnahmen zum individuellen Wissenserwerb (durch Weiterbildung) anstoßen, das (kollektive) Wissen der Organisation an das Umfeld anpassen, neues Wissen „einkaufen“ oder auch die Kernkompetenzen der Organisation bestimmen und neue Wissensziele setzen.

Wann stehen Barrieren vor dem Wissen?

Wenn Mitglieder einer Organisation der eigenen Arbeitsgruppe ihr Wissen verweigern oder wenn die Organisation die Leistungspotenziale ihrer Mitarbeiter verkümmern lässt, liegen offenbar Wissensbarrieren vor. Der Begriff Wissensbarriere weist darauf hin, dass Wissen in einer Organisation zwar vorhanden ist, aber nicht eingebracht und/oder nicht genutzt wird. Im Gegensatz zu Wissensverlusten und Wissenslücken, die sofortige Folgen haben, werden die Konsequenzen von Wissensbarrieren oft erst langfristig spürbar, was diese umso gefährlicher macht: Die Handlungsfähigkeit von Organisationen und deren Mitgliedern wird durch Wissensbarrieren latent reduziert. Wissensbarrieren können individuelle Ursachen haben, etwa wenn Menschen Angst haben vor Kompetenz- und Machtverlust oder vor Austauschbarkeit. Aber auch innerhalb der Organisation können die Ursachen liegen, etwa dann, wenn Rahmenbedingungen zu wenig Gestaltungsspielraum bieten und/oder kreativitätshemmend wirken. Wissensmanagement im Falle von Wissensbarrieren umfasst z.B. vertrauensbildende Maßnahmen, Förderung von Leistungsträgern durch Veränderung von Regeln und Hierarchien, Erweiterung von Spielräumen und vieles mehr.

Kann Wissen zum Ballast werden?

Wenn ein Mitarbeiter ein innovatives Verfahren ablehnt, weil das alte doch noch so gut funktioniert, oder wenn es die Abteilung versäumt, ihr Leistungsspektrum zu erweitern, weil niemand einen Blick in die Zukunft wagt, ist womöglich Wissen im Spiel, das *nicht* gebraucht oder hinderlich ist. Es stellt sich dann als Ballast für die eigentlich und aktuell wichtigen Wissensprozesse heraus. Die Folgen von Wissensballast sind ähnlich wie die von Wissensbarrieren nicht unmittelbar spürbar, langfristig aber nicht minder problematisch. Ursachen können eingefahrene Routinen, fest verwurzelte Überzeugungen von Einzelpersonen, Gruppen und ganzen Bereichen sein.

Andere Ursachen liegen z.B. darin, dass es keine Zukunftsszenarien und Visionen gibt. Als Wissensmanagement-Maßnahmen könnte man die Organisation systematisch analysieren und künftige Entwicklungen simulieren, um ein Bild der Zukunft zu entwickeln, oder Gewohnheiten verlernen und starre Routinen aufbrechen, die auf veraltetem Wissen beruhen.

Warum schaukeln sich Wissensprobleme bisweilen auf?

Wissensverluste, Wissenslücken, Wissensbarrieren und Wissensballast können die Handlungsfähigkeit von Individuen, Gruppen und ganzen Organisationen erheblich einschränken oder gar lahm legen – entweder unmittelbar und unübersehbar (z.B. bei plötzlichen Wissensverlusten) oder schleichend und latent (z.B. bei Wissensballast). Selbst wenn nur ein oder wenige der genannten Wissensprobleme vorliegen, können diese eine Eigendynamik entwickeln und weitere Probleme nach sich ziehen. So können etwa Wissensverluste, -barrieren und -ballast langfristig dazu führen, dass relevantes Wissen vernachlässigt wird und blinde Flecken entstehen (Wissenslücken); oder Wissenslücken, -barrieren und -ballast vertreiben gute Mitarbeiter (Wissensverluste) usw. Üben dann noch gesellschaftliche und ökonomische Rahmenbedingungen besonderen Druck aus, können unheilvolle Allianzen entstehen und unüberlegten Aktionen Vorschub leisten. Die ist in gewinnorientierten Unternehmen genauso möglich wie in Organisationen des Public- und Non Profit-Bereichs.

1.3.3 Visionen für die Zukunft

Web 2.0 als Ausgangspunkt?

Ein Buch oder Studientext zum Wissensmanagement kommt heute – am Ende der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts – nicht mehr ohne das Stichwort Web 2.0 aus. Man kann es auch nicht erst am Ende thematisieren, wenn es um technische Werkzeuge geht, denn: Web 2.0 bezeichnet nicht nur eine neue Generation digitaler Technologien mit einer Reihe technischer Besonderheiten, sondern eine veränderte Wahrnehmung und Nutzung des Internets und damit auch eine andere Kultur im Umgang mit Information und Wissen (vgl. Alby, 2007). Protagonisten des Web 2.0 sind begeistert von der Aussicht, mittels einfacher Werkzeuge digital verfügbares Wissen nicht mehr nur zu konsumieren, sondern nun auch die Chance zu haben, selbst produktiv zu sein, an der Generierung neuen Wissens öffentlich zu partizipieren, mit anderen Wissen zu teilen und dabei als Person deutlich sichtbar zu sein. Mediennutzungsdaten aber zeigen (vgl. zusammenfassend Schulmeister, 2008), dass selbst die jüngere Generation, die mit dem Internet aufgewachsen ist, nicht automatisch und selbstverständlich um diese Potenziale des Web 2.0 weiß, geschweige denn diese aktiv nutzt. Web 2.0 ist für die „Kenner und Könner“, vor allem im Kontext wissensintensiver Tätigkeiten, ein nicht mehr wegzudenkendes technologisches Umfeld. Für die große Masse in Organisationen aber muss man aktuell die mit Web 2.0 verbundenen Szenarien noch als „Vision“ bezeichnen.

Zwar gibt es für diese durchaus Beispiele, die jedoch nicht als Repräsentanten eines bereits eingetretenen Kulturwandels verstanden werden dürfen. Das gilt auch für alle anderen mit „2.0“ charakterisierten Phänomene.

Enterprise 2.0 als Folge?

Was passiert mit Organisationen, wenn Web 2.0-Anwendungen den Alltag doch einmal beherrschen? Unter welchen Bedingungen ist das denkbar, was folgt daraus und welchen Einfluss hat es auf das Wissensmanagement? Es gehört zur Web 2.0-Philosophie, dass die Bedürfnisse des Einzelnen Priorität haben und erst darauf aufbauend die Frage relevant wird, wie es um den Nutzen von Gruppen bzw. Netzwerken und Organisationen bestellt ist. Das stellt die Logik von Organisationen, die ihre Arbeitsweise vom Nutzen der gesamten Unternehmung her denken (müssen), auf den Kopf und erfordert schon von daher einen radikalen Kulturwandel. Des Weiteren gehört es zu den Charakteristiken des Web 2.0, auf größere Formalismen etwa bei der Kommunikation und Kooperation zu verzichten und auf Werkzeuge mit niedrigen Nutzungsbarrieren zurückzugreifen. All das erfordert eine offene Unternehmenskultur und entsprechende Akzeptanz seitens der Leitung von Organisationen, die neben den soziokulturellen auch die erforderlichen technischen und rechtlichen Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen muss. Wissensmanagement in einem Szenario, das in diesem Sinne als „Enterprise 2.0“ bezeichnet werden könnte (Koch & Richter, 2007), muss bzw. wird stärker das personale Wissen der einzelnen Wissensträger im Blick haben und kann weniger auf planbare und formalisierte Prozesse zurückgreifen (vgl. auch Komus & Wauch, 2008). Manche Autoren sehen unter diesen durch Web 2.0 veränderten Bedingungen die Chance, erstmals ein Wissensmanagement zu praktizieren, dass diese Bezeichnung auch verdient.

Open-Bewegungen als Phänomen

Partizipatorische Strukturen und Selbstorganisation des Einzelnen sind untrennbar damit verbunden, dass es offene Arbeits-, Lern- und Kommunikationsräume bzw. digitale Plattformen gibt, auf denen man sich frei bewegen kann. In der Nachfolge der Open Source Software-Bewegung haben sich vor diesem Hintergrund in den letzten Jahren die bereits genannten Open-Bewegungen entwickelt, die ohne digitale Medien nicht denkbar wären (vgl. Hartmann & Jansen, 2008): (a) Der mit *Open Access* gemeinte unbeschränkte Zugang zu wissenschaftlichen Informationen im Internet bezieht sich meist auf wissenschaftliches Wissen. Als Begründung für die Notwendigkeit von Open Access werden in der Regel die schon beschriebenen Entwicklungen der Wissensgesellschaft angeführt. (b) *Open Content* meint nicht nur die freie Zugänglichkeit von Texten, Bildern und Tondokumenten jeglicher Art, sondern auch die Möglichkeit, diese (unter bestimmten Bedingungen) weiter zu verarbeiten und zu verändern. Die treibende Kraft ist hier das Bedürfnis, Wissen auszutauschen und interessierten Personen zur Verfügung zu stellen, was vor allem im Public Bereich bedeutsam ist.

(c) Handelt es sich bei den Wissensressourcen, die man ohne große technische, finanzielle und rechtliche Barrieren nutzen kann, um Lernmaterial, liegen *Open Eductional Resources* vor (Zauchner & Baumgartner, 2007). (d) Eine andere Richtung schlägt die schon erwähnte *Open Innovation* ein (Reichwald & Piller, 2006): Die Offenheit besteht hier darin, dass man die Organisationsgrenzen öffnet und der Kunde an der Entwicklung in Entwicklungspartnerschaften partizipiert.

Wissensmanagement 2.0?

Das Web 2.0 ist spätestens seit 2004 in aller Munde und hat – das kann man ohne Zweifel sagen – das Wissensmanagement neu beflügelt. Ebenso deutlich aber muss man heute – 2009 – feststellen, dass die als Web 2.0 bezeichneten Anwendungen wie Blogs, Wikis, Social Network-Systeme, Social Tagging-Werkzeuge und vieles mehr vor allem in der aktiven Nutzung (also Blogs führen, an Wikis mitschreiben, öffentlich sichtbare Verschlagwortung nutzen etc.) (noch) kein Massenphänomen sind und sogar die als Netzgeneration bezeichnete Gruppe der Jüngeren nicht zwingend Web 2.0-affin im oben beschriebenen Sinne ist (vgl. z.B. Picot & Fischer, 2006). Der Weg zum „Enterprise 2.0“ und eine flächendeckende Durchsetzung von Open Access, Open Content, Open Educational Resources und Open Innovation ist also noch weit. Ob das Ziel überhaupt noch so aussieht, wie es jetzt skizziert wird, wenn man auf diesem Weg weiter vorangeschritten ist, bleibt abzuwarten. Ohne Zweifel aber führen die hier nur kurz skizzierten Entwicklungen zu neuen Voraussetzungen für das Wissensmanagement. In vieler Hinsicht formuliert man mit der Web 2.0-Philosophie Ziele, die sich auch ein erfolgreiches Wissensmanagement auf die Fahne schreibt, nämlich allem voran ein funktionierender Austausch von Information und Erfahrung, eine kollaborative Entwicklung neuen Wissens, gute Auffindbarkeit von Wissen und Wissensträgern, leicht handhabbare Formen der Dokumentation und effizienten Kategorisierung dokumentierten Wissens usw. Da diese Ziele auch ein Wissensmanagement im „Zeitalter des Web 1.0“ unterschreiben würde, wäre es überflüssig, von einem Wissensmanagement 2.0 zu sprechen. Im Hinblick auf die bevorzugten Methoden, vor allem aber technischen Werkzeuge dagegen könnte es durchaus Anlass geben, diese neue Generation an Möglichkeiten mit einem „2.0“ zu kennzeichnen.

2. ARBEITSDEFINITIONEN: KANN MAN WISSEN MANAGEN?

ÜBERBLICK ÜBER DAS KAPITEL

Der Wissensbegriff. Allein über den Wissensbegriff lassen sich Bände füllen, angefangen vom Wissen als Gegenstand der Philosophie über das Wissen im gesellschaftlichen Kontext bis zum Wissen aus der Perspektive verschiedener Disziplinen der modernen Wissenschaft. All das kann in diesem Studientext nur in aller Kürze gestreift werden. So gibt es zahlreiche Versuche, verschiedene Wissensarten zu identifizieren und zu kategorisieren, deren komplette Darstellung den Rahmen sprengen würde. Für das Wissensmanagement interessant ist die Unterscheidung zwischen Daten, Information, Wissen, Kompetenz und Expertise sowie vor allem dichotom konzipierten Wissensarten, von denen eine Auswahl präsentiert wird. Von besonderer Bedeutung ist die strukturgenetische Auffassung von Wissen mit ihrer Unterscheidung von personalem und öffentlichem Wissen, da diese als Dach für verschiedene Wissensbegriffe und -vorstellungen dienen kann.

Das Management von Wissen. Der Managementbegriff umfasst in seiner klassischen Form vor allem Prozesse der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle (mechanistisches Management), in seiner systemischen Prägung eher die Gestaltung von Kontexten und Strategien. Des Weiteren lässt sich Management in die eher technisch zu verstehende Organisationsführung und die weniger formalisierbare Mitarbeiterführung unterteilen. Die damit erforderlich werdenden Balancen haben auch für das Wissensmanagement Gültigkeit, für das eine erste, notwendigerweise abstrakte Arbeitsdefinition angeboten wird. Abstrakt muss diese sein, weil es verschiedene Ausprägungen von Wissensmanagement gibt, so z.B. einen human- und technologieorientierten oder einen markt- und ressourcenorientierten Ansatz. Welcher Ansatz geeignet ist, lässt sich nur in Abhängigkeit von den Zielen einer Organisation entscheiden, wobei man in einem ersten Schritt die Ziele gewinnorientiert arbeitender Wirtschaftsunternehmen von Zielen unterscheiden muss, die Non Profit- und Public-Organisationen verfolgen. In der Folge muss man feststellen, dass Wissensmanagement immer mehrere Komponenten umfasst und viele Referenzdisziplinen braucht, die im konkreten Fall ein jeweils unterschiedlich starkes Gewicht haben.

2.1 Der Wissensbegriff

2.1.1 Sichtweisen auf Wissen

Was ist Wissen? Eine alte Frage

Die Frage, was Wissen ist und wie es entsteht, gehört zu den grundlegenden Fragestellungen der Philosophie. In der westlichen Erkenntnistheorie ist der Begriff des Wissens seit jeher eng mit der Suche nach „Wahrheit“ verknüpft, was stets zu Kontroversen führte, die sich bis auf die antike Auseinandersetzung zwischen Platon (428 – 347 v. Chr.) und Aristoteles (384 – 322 v. Chr.) zurückverfolgen lässt: Platons These war, dass es ein apriorisches Wissen gibt, das nicht durch Sinneswahrnehmung erklärt werden muss. Wissen wird nach dieser Sicht deduktiv erlangt, das heißt: Wahrheit wird durch logisches Denken erschlossen. Im Rationalismus des 17. Jahrhunderts wird diese Sichtweise fortgeführt. Im Gegensatz zu Platon ging Aristoteles davon aus, dass die Sinneserfahrung die einzige wahre Quelle des Wissens ist. Wissen wird nach dieser Sich induktiv erlangt, das heißt: Erkenntnisse werden aus den sinnlichen Wahrnehmungen abgeleitet. Fortgeführt wird diese Sichtweise im Empirismus (seit dem 17. Jahrhundert). Im 18. Jahrhundert und später gab es immer wieder Versuche, Rationalismus und Empirismus miteinander zu versöhnen. Das hat allerdings nichts daran geändert, dass man auf die Kontroverse rationalistischen und empiristischen Gedankenguts auch heute noch trifft, wenn man sich mit dem Thema Wissen wissenschaftlich auseinandersetzt.

Was ist Wissen? Eine gesellschaftliche Frage

Neben philosophischen Strömungen ist die Auffassung von Wissen von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen abhängig. Wissen bzw. Wissenssysteme unterliegen einem historischen Wandel und damit auch wirtschaftlichen und politischen Machtverhältnissen (Damerov & Lefèvre, 1998): In oralen Kulturen wurde Wissen interaktiv und über die gesprochene Sprache von Generation zu Generation tradiert. Das weitergegebene Wissen war damit an Kontexte und Situationen stark gebunden. Mit den frühen Schriftkulturen wurde die symbolische Repräsentation von Wissen möglich, was dazu führte, dass allgemein zugängliches Wissen zu Experten- und Elite-Wissen wurde; Wissensträger waren nun zunehmend die Gelehrten. Verstärkt wurde diese Tendenz in der klassischen Antike und im Mittelalter. Gleichzeitig fand aber eine enorme Erweiterung der Wissenssysteme statt. Erst mit dem Buchdruck veränderte sich die soziale Wissensverteilung und die Art der Wissensweitergabe. Wissenschaftliches – und damit wissensbasiertes – Denken und Handeln prägten die europäische Neuzeit und forcierten eine systematische Produktion von Wissen. Kennzeichen des nachfolgenden Industriezeitalters waren die Spezialisierung und Kanonisierung von Wissen, die zu einer historisch neuartigen Kluft zwischen wissenschaftlichem Wissen und Alltagswissen führte. Heute ist die Situation so, dass je nach Ziel und Situation teils das wissenschaftliche Wissen Priorität hat (Stichwort Wissensarbeit), teils gerade das nicht dokumentierte Erfahrungswissen und schlecht artikulierbares Handlungswissen im Fokus des Interesses steht.

Was ist Wissen? Eine Frage der Disziplin

Dass es bis dato keine einheitliche Definition von Wissen gibt, liegt unter anderem daran, dass man Wissen nicht nur historisch, sondern auch aus mehreren disziplinbezogenen Perspektiven betrachten kann. Hier haben z.B. pädagogische, philosophische, psychologische und informations- oder kommunikationswissenschaftliche Disziplinen recht unterschiedliche Ansichten und Herangehensweisen. Die oben genannten philosophischen Wurzeln zum Wissensbegriff und die damit verbundenen Bemühungen um Erkenntnis bilden im Kontext des Wissensmanagements im Allgemeinen *nicht* den Mittelpunkt des Interesses. Am ehesten kann man in der psychologischen Auseinandersetzung mit dem Wissensbegriff die alte philosophische Auseinandersetzung nachverfolgen: So setzt z.B. die *behavioristische* Sicht im Kern die Empirismus-Tradition fort und konzeptualisiert Wissen als Besitz von Reiz-Reaktions-Verbindungen und/oder von Aktivitätsmustern im Gedächtnis. Aus *kognitionstheoretischer* Sicht, die eher rationalistischen Prinzipien folgt, entspricht Wissen dem Besitz von Konzepten und kognitiven Fähigkeiten, Symbole oder Muster von Symbolen wieder zu erkennen und zu konstruieren; Wissen gilt hier als Voraussetzung für Denken, Sprechen, Verstehen und Problemlösen. In *konstruktivistischen* Ansätzen wird Wissen als aktiv-konstruktiver Prozess (versus Besitz) und/oder als sozial konstruiert und verteilt (versus im Einzelnen verankert) verstanden. In der Wissensmanagement-Diskussion reduziert man das gerne auf maximal zwei Auffassungen (Schneider, 2001): Wissen als Produkt und transportfähiges Abbild von Realität (Paketmodell) und Wissen als Prozess und immaterielle individuelle Konstruktion (Interaktionsmodell).

2.1.2 Kategorisierung von Wissen

Daten – Information – Wissen

Viele Wissensmanagement-Autoren plädieren für eine klare Abgrenzung des Wissens von Daten und Information (Lehnert, 2009; Probst, Raub & Romhardt, 2006; North, 2005). *Daten* entstehen, wenn Zeichen (also Buchstaben, Ziffern, Sonderzeichen, Bilder) mit Ordnungsregeln (Syntax) verbunden werden, sodass daraus z.B. Wörter entstehen, die aber erst in einem bestimmten Kontext auch eine Bedeutung (Semantik) erhalten. Letzteres kann man sich sinnvoll nur mit Personen vorstellen, die in der Lage sind, Daten in bestimmten Kontexten zu deuten. In diesem Fall spricht man im Allgemeinen von *Information*. Nach einer klassischen Definition von Gregory Bateson ist *Information* ein Unterschied, der – für eine Person – einen Unterschied macht. Informationen wiederum werden erst durch Vernetzung, Kontext, Erfahrungen und Erwartungen von Personen zu *Wissen*. Vor diesem Hintergrund wird Wissen oft als die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten bezeichnet, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen (im Sinne von Handlungsfähigkeit oder Kompetenz). Solche Stufenmodelle (Zeichen – Daten – Information – Wissen) werden in der Regel als Wissenstreppe bezeichnet und berufen sich vor allem auf informationswissenschaftliche Theorien.

Wissen – Kompetenz – Expertise

In der Praxis des Wissensmanagements hat sich die Unterscheidung von Daten, Information und Wissen in der genannten Weise gewissermaßen eingebürgert. Weitere (weniger verbreitete) Stufen in dieser Treppenlogik sind Kompetenz und Expertise (vgl. Hasler Roumois, 2007): Wie man sich denken kann, existieren auch zum Kompetenzbegriff (vor allem in bildungswissenschaftlichen Kontexten) zahlreiche Definitionen. Der gemeinsame Kern ist, dass *Kompetenzen* neben Wissen und Fertigkeiten auch Bereitschaften und Persönlichkeitseigenschaften umfassen. Zudem wird betont, dass Kompetenzen immer auch Handlungskompetenzen sind, weil sie – anders als Wissen in der gängigen Definition – das Können und Handeln bereits einschließen und auf diesem Wege eine Disposition zum Problemlösen darstellen (Weinert, 2001). Der Begriff der *Expertise* (oder Expertenwissen) schließlich bringt zum Ausdruck, dass jemand seine Kompetenz dauerhaft und in herausragender Weise einsetzt und Probleme mit Spezialkenntnissen *und* Erfahrung äußerst effizient und fehlerfrei löst (Gruber, 1999). Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung der Wissensarbeit, bei der das Expertenwissen eine große Rolle spielt, erscheint es durchaus sinnvoll, die Expertise in eine „Wissenstreppe“ aufzunehmen, wenn man denn eine solche haben will.

Dichotome Wissensarten

In der Wissensmanagement-Literatur gibt es zahlreiche Vorschläge, welche Wissensformen man unterscheiden kann, wobei dichotome Gegenüberstellungen besonders weit verbreitet sind. (a) Eine gängige Unterscheidung ist die zwischen *Inhaltswissen* und *Handlungswissen*. Inhaltswissen ist ein „Gewusst-dass“, bedeutet also Wissen über Fakten, Phänomene, Theorien etc.; ein andere Begriff dafür lautet „deklaratives Wissen“. Unter Handlungswissen dagegen versteht man das „Gewusst-wie“, also das Wissen, das sich nur im konkreten Tun zeigt und auch „prozedurales Wissen“ genannt wird. (b) Diese Unterscheidung steht in einem engen Zusammenhang mit der Gegenüberstellung von *explizitem* und *implizitem Wissen*: Wissen gilt dann als implizit, wenn es nicht direkt artikulierbar ist und in hohem Maße von Erfahrungen abhängt. Dagegen spricht man von explizitem Wissen, wenn es sprachlich artikuliert und durch die Weitergabe letztlich auch vom primären Wissensträger abgekoppelt werden kann. (c) Zudem kann man *individuelles Wissen* von *kollektivem Wissen* unterscheiden. Kollektives Wissen ist Wissen, das – im Gegensatz zum individuellen Wissen – nicht in den Köpfen von Menschen gespeichert ist, sondern in Regeln, Normen, Strukturen oder Technologien einer Organisation. Es gibt noch eine Vielzahl solcher Beschreibungsversuche verschiedener Wissensarten (vgl. zusammenfassend Lehner, 2009), die zu verschiedenen Zwecken durchaus nützlich sein können, für einen Einstieg in das Wissensmanagement allerdings auch viel Verwirrung stiften können. Von daher soll im Folgenden ein Ansatz skizziert werden, der aus meiner Sicht dazu geeignet ist, für eine Diskussion verschiedener Merkmale und Formen von Wissen ein gemeinsames Dach zu bieten.

2.1.3 Strukturgenetisches Wissensverständnis

Was ist der Kerngedanke der Strukturgenese?

Die strukturgenetische Perspektive ist eine erkenntnistheoretische Perspektive, der zufolge menschliche Kognition (Wahrnehmen, Denken und Problemlösen) sowohl konstruktiv als auch adaptiv ist, sich also an neue Umstände anpassen kann (Seiler, 2003): Jeder Mensch konstruiert sich als erkennendes Subjekt sein Wissen selbst, indem er erworbene Erkenntnisstrukturen auf die erfahrene Umwelt anwendet und sie an das Erfahrene allmählich anpasst. Hier kommen die Kategorien der Assimilation und der Akkomodation von Jean Piaget ins Spiel: *Assimilation* trägt Erfahrungsinhalte und motorische Vollzüge an neue äußere Gegenstände oder auch innere kognitive Strukturen heran. Die Gegenbewegung zur Assimilation ist die *Akkomodation*, die die Struktur dem Gegenstand anpasst. Beide Prozesse bedingen sich; das Zusammenspiel von Assimilation und Akkomodation ist nicht berechenbar, weil viele zufällige Faktoren und Gewichtungen eine Rolle spielen. Daraus folgt, dass sich das Neue nicht aus dem Bestehenden ableiten lässt. Wissen ist also das Resultat menschlichen Erkennens und beruht auf Erkenntnisstrukturen von Individuen, die wiederum das Ergebnis der Auseinandersetzung mit der sie umgebenden Wirklichkeit sind. Damit kann Wissen auch nur durch individuelle Erkenntnistätigkeit reaktiviert werden. Seiler (2003) unterscheidet vor diesem Hintergrund zwei Formen von Wissen: personales und öffentliches Wissen.

Welches Wissen ist personal?

Personales Wissen ist das Wissen, über das nur das jeweilige Individuum selbst verfügen kann. Hier können mehrere Unterformen unterschieden werden: (a) *Enaktives Wissen* ist das aus strukturgenetischer Sicht ursprünglichste Wissen und besteht aus Systemen von Handlungen und Wahrnehmungen, die sich gegenseitig steuern. Dieses Wissen ist implizit in der Handlungsstruktur enthalten bzw. der Handelnde drückt ein bestimmtes Wissen durch die Art und Weise seines Handelns und Problemlösens aus. (b) *Intuitives Wissen* (oder bildliches Wissen) kann unabhängig von Wahrnehmungen und Handlungen in der Vorstellung aktiviert werden. Dieses Wissen ist vorbegrifflich und lässt sich (noch) nicht sprachlich artikulieren. Es stützt sich auf bildliche Vorstellungen und erfahrene Beziehungen (im Sinne verinnerlichter Wahrnehmungen). (c) *Begriffliches Wissen* entsteht durch verschiedene Transformationen aus Handlungswissen und intuitivem Wissen. Es ist bewusstseinsfähig und kann explizit artikuliert, auch sprachlich dargelegt werden. Enaktives und begriffliches Wissen ist eine Unterscheidung, die Ähnlichkeit mit dem oben dargestellten Handlungs- und Inhaltswissen aufweist. Implizit in dem Sinne, dass es noch keine Materialisierung gibt, ist das personale Wissen in allen seinen Unterformen. Allerdings unterscheiden sich die verschiedenen personalen Wissensformen darin, wie leicht oder schwer sie artikuliert und damit auch explizit gemacht werden können.

Welches Wissen ist öffentlich?

Öffentliches Wissen ist das Wissen, das Zeichen (vor allem Bilder, Sprache) zugeordnet, in Zeichen objektiviert und durch sie materialisiert ist und damit auch mit anderen geteilt werden kann. Auch hier gibt es Unterformen: (a) *Kollektives Wissen* – gemeint als kollektiv bzw. öffentlich zugängliches Wissen – ist objektiviertes Wissen, das durch gemeinsame Diskurse und Aushandeln verdichtet, vereinheitlicht, durch Regeln normiert und verbalisiert wurde. Diese Form des Wissens kann man auch als *Information* bezeichnen. Im objektivierten Zustand ist Wissen allerdings nur potenzieller Natur. Es ist ein in Zeichen „eingefrorenes" Wissen und kann nur wieder von Individuen aktualisiert werden, die wissen, was die Zeichen bedeuten. Kollektives Wissen lebt daher von der lebendigen Interaktion und von Diskursen zwischen Personen, wodurch es fortlaufend verändert wird. (b) *Formalisiertes Wissen* ist Wissen, das eine zweite Art der Objektivierung erfahren hat: Informationen werden nach festgelegten Kriterien und Zuordnungsregeln in Daten transformiert, die sich mit formalen Prozeduren weiter verarbeiten lassen. Nur diese Prozesse laufen ohne Steuerung und Kontrolle denkender Individuen ab. Das Problem dabei ist, dass formalisierte Informationsverarbeitung keine Bedeutungshaltigkeit garantieren kann. Es muss immer ein Nutzer über die Sinnhaftigkeit einer formalen Prozedur und über die Bedeutung ihres Ergebnisses entscheiden.

Welche Rolle kann der strukturgenetische Wissensbegriff spielen?

Es gibt mindestens zwei verschiedene Herangehensweisen an den Wissensbegriff: „Was ist Wissen?" kann eine erkenntnistheoretisch gemeinte Frage sein und darauf abzielen, was das Wesen des Wissens ausmacht. Das Interesse am Wissen *an sich* geht dahin, zu erkunden, welche Elemente über die Zeit und in verschiedenen Situationen im Sinne von Invarianzen zum Wissensbegriff gehören (müssen). Die Frage „Was ist Wissen?" kann aber auch aus dem Grund gestellt sein, weil man sich – sei es in wissenschaftlichen, sei es in praktischen Kontexten – auf eine konsensfähige Sprachregelung einigen muss, um nicht permanent aneinander vorbeizureden. Letzteres kennzeichnet wohl am besten die Situation im Wissensmanagement. Dabei stellt sich die strukturgenetische Auffassung von Wissen aus meiner Sicht als eine heraus, die verschiedene Formen und Vorstellungen von Wissen gut unter einem Dach „dulden" kann: nämlich sowohl die verschiedenen Wissensformen als auch die Abgrenzungen vor allem zwischen Information und Wissen. Dabei muss man allerdings einen weiten Wissensbegriff akzeptieren, der neben dem personalen Wissen auch das Wissen einschließt, das man durch Materialisierung öffentlich zugänglich machen kann. Alle anderen Wissenskonzepte (deren Wissensbegriff an sich sehr eng ist) haben das Problem, dass sie an sich von vornherein viele sogenannte Wissensmanagement-Methoden ausschließen müssten, weil diese sich auf das öffentlich zugängliche Wissen, also auf Information, beziehen. Ein integratives Verständnis von Wissensmanagement und ein enger, auf personales Wissen eingeschränktes Wissenskonzept passen also eigentlich nicht zusammen.

2.2 Das Management von Wissen

2.2.1 Der Managementbegriff

Wie sieht der klassische Managementprozess aus?

Der Begriff „Management“ hat einen institutionellen und eine funktionalen Bedeutungskern: (a) Beim Management als *Institution* hat man Unternehmen bzw. Organisationen, Manager und andere Führungspersonen sowie Mitarbeiter mit Leitungsfunktion im Blick. (b) Management als *Funktion* umfasst Aufgaben wie Arbeitsteilung und Koordination, wozu als Instrumente z.B. Planung, Kontrolle, Organisation und Personalführung gehören. Management – so könnte man also zusammenfassen – bezeichnet aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation. Im Allgemeinen unterscheidet man Managementaufgaben, die nach außen auf das Umfeld einer Organisation gerichtet sind, von solchen mit internen Funktionen. Die gängige Vorstellung von Management gleicht einem kybernetischen Regelkreismodell: Man versucht, einen bestimmten Soll-Zustand (die Ziele einer Organisation) zu erreichen oder aufrechtzuerhalten, die dabei ablaufenden Vorgänge so weit es geht vorauszusehen und Störungen auszuschalten. Analyse, Planung, Umsetzung und Controlling bilden den klassischen Managementprozess. Manche Autoren bezeichnen dieses Konzept als mechanistisch und stellen es dem systemischen Managementverständnis gegenüber, demzufolge Prozesse nicht direkt gesteuert, sondern allenfalls Rahmenbedingungen gestaltet werden.

Organisations- oder Mitarbeiterführung?

Die Aufgaben des Managements kann man auch danach kategorisieren, ob die technische oder menschliche Seite der Organisation im Vordergrund steht (Schneider, 2000): (a) Wenn es um die *technische* Seite der Organisation, also z.B. um informationstechnische Fragen oder Geschäftsmodelle geht, ist meist das kybernetische Modell handlungsleitend: Management im Sinne von *Organisationsführung* (Geschäftsführung) sollte – so die gängige Annahme – in weiten Teilen den Gesetzen technischer Systeme gehorchen, die weitgehend berechenbar sind. Hier hat das algorithmische Denken (ein Denken in berechenbaren Gesetzmäßigkeiten) seinen Platz. (b) Wenn es aber um die menschliche Seite der Organisation geht, stößt das kybernetische Modell an seine Grenzen: Denn Management im Sinne von *Mitarbeiterführung* gehorcht den Gesetzen biologischer und ökologischer Systeme (systemische Auffassung), deren Verhalten zwar determiniert, aber nicht vorhersehbar und berechenbar ist. Nicht algorithmisches, sondern heuristisches Denken (ein Denken in Faustregeln und nach Erfahrungsgrundsätzen) ist hier gefragt. Wissenschaftlich und praktisch spricht vieles dafür, *beide* Sichtweisen miteinander zu verbinden, also z.B. das algorithmische Denken in technischen, berechenbaren Systemen im Rahmen der Organisationsführung zu nutzen, ohne es unreflektiert auf die Mitarbeiterführung zu übertragen, das eher einem heuristischen Denken folgt, Unsicherheit und Unberechenbarkeit akzeptiert und einbezieht. Welche Anteile letztlich überwiegen sollten, ist allerdings umstritten.

Eine Definition von Wissensmanagement?

Wenn man die Begriffe Wissen und Management geklärt hat – so sollte man meinen – ist der Weg zu einer konsensfähigen Wissensmanagement-Definition nicht weit. Eine solche könnte wie folgt lauten: *Wissensmanagement meint die (Meta-)Steuerung und Gestaltung von Rahmenbedingungen sowie die Förderung von Wissensträgern derart, dass ein systematischer (versus zufälliger) und verantwortungsvoller (versus nicht begründbarer) Umgang mit personalem und öffentlichem Wissen wahrscheinlicher wird.* Das läuft in aller Regel auf einen Balanceakt zwischen Moderieren und Kontrollieren sowie zwischen Metasteuerung und direkter Regelung hinaus. Eine genauere bzw. weniger abstrakte Definition von Wissensmanagement erscheint nahezu unmöglich. Der Grund dafür liegt positiv formuliert im Integrationspotenzial des Wissensmanagements bzw. negativ formuliert darin, dass Wissensmanagement kein tatsächlich neuer Managementansatz ist. Vielmehr verknüpft er verschiedene Konzepte und Methoden, führt sie zusammen und zielt auf eine wissensorientierte Führung von Organisationen ab (Lehner, 2009; North, 2005). Man kann sogar noch weiter gehen und postulieren, dass Wissensmanagement nicht nur eine organisationale Aufgabe ist (worauf sich dieser Studientext konzentriert), sondern auch eine individuelle sowie eine gesellschaftliche Herausforderung. Dass eine allgemein gültige und klare Wissensmanagement-Definition fehlt, hängt natürlich auch damit zusammen, dass es (entsprechend der verschiedenen Wissensformen und -begriffe) auch unterschiedliche Ausprägungen von Wissensmanagement gibt. Diese wiederum werden, wie kaum anders zu erwarten ist, auf unterschiedliche Weise kategorisiert.

2.2.2 Ausprägungen von Wissensmanagement

Kodifizierungs- oder Personalisierungsansatz?

Eine frühe Unterscheidung beim Wissensmanagement ist die zwischen Kodifizierung und Personalisierung (Hansen, Nohria & Tierney): (a) Der Ansatz der *Kodifizierung* setzt auf die Wiederverwendung von Wissen und auf einen dokumentenbasierten Wissensaustausch. Entsprechend wichtig sind technische Systeme, mit denen Wissen formalisiert, strukturiert, gespeichert und wieder verwendet werden kann. Der Kodifizierungsansatz konzentriert sich konsequenterweise auf das öffentliche Wissen. (b) Der Ansatz der *Personalisierung* dagegen fokussiert die individuelle Expertise und einen interpersonalen Wissensaustausch. Weniger technische Systeme, sondern soziale Netzwerke und Gemeinschaften sind gefragt, in denen neues Wissen generiert und Erfahrungen geteilt werden. Der Personalisierungsansatz baut entsprechend auf das personal, nur dem Individuum zugängliche Wissen. Diese Einteilung beruht auf der Beobachtung verschiedener Beratungsunternehmen, die sich besonders früh dem Wissensmanagement gewidmet, aber je nach Wettbewerbsstrategie und Geschäftskonzept stärker entweder eine Kodifizierung oder eine Personalisierung betrieben haben bzw. betreiben. Arbeitet man diese Unterscheidung weiter und grundsätzlicher aus, gelangt man zur Gegenüberstellung des technologieorientierten und humanorientierten Ansatzes.

Technologie- oder humanorientierter Ansatz?

Die Unterscheidung eines technologieorientierten und humanorientierten Ansatzes hat von vorherein auch eine mögliche Verbindung beider Ansätze im Blick (Lehner, 2009): (a) Der *technologieorientierte* Ansatz konzipiert Wissensmanagement ausgehend vom Einsatz innovativer Technologien, mit denen die organisationale Wissensbasis möglichst gut „bewirtschaftet" werden soll. In diesem Ansatz vertraut man eher auf eine (im weitesten Sinne) künstliche Intelligenz und Maßnahmen aus dem Daten- und Informationsmanagement, die sich auf materialisiertes Wissen stützen. Im Managementverständnis dominiert die Auffassung vom Management als Organisationsführung. (b) Der *humanorientierte* Ansatz stellt die Person als Wissensträger ins Zentrum des Interesses, setzt auf menschliche Intelligenz und die nicht ausgeschöpften Wissens- und Kompetenzpotenziale der Mitarbeiter. Personalmanagement-Maßnahmen und Beziehungspflege stehen hier ebenso im Vordergrund wie das personale Wissen des Einzelnen. Im Managementverständnis dominiert die Auffassung vom Management als Mitarbeiterführung. (c) Der Trend im Wissensmanagement geht dahin, einen *integrativen* Ansatz zu vertreten, der human- und technologieorientierte Strategien und damit auch Kodifizierung und Personalisierung verknüpft, wobei klar sein dürfte, dass keiner der beiden Ansätze ohne die jeweils andere „Seite" denkbar wäre. Es ist wohl eher eine Frage der Akzentuierung und Gewichtung, sodass die Bezeichnung „integrativ" eine weitgehend gleichberechtigte Investition in Personen *und* Technologie voraussetzt.

Markt- oder ressourcenorientierter Ansatz?

In eine etwas andere Richtung geht die Unterscheidung markt- und ressourcenorientierter Strategien, die man im Management generell kennt und gut auf das Wissensmanagement übertragen kann (Hasler Roumois, 2007): (a) Der *marktorientierte* Ansatz ist „außenorientiert" und konzentriert sich auf die Anforderungen des Marktes, in dem eine Organisation agiert, und darauf, diese Anforderungen möglichst gut und/oder möglichst rasch zu erfüllen. Wichtig sind hier Vergleiche mit anderen Organisationen (Stichwort Benchmarking) und die Fähigkeit der Organisation, flexibel zu reagieren und hohe Leistungen bzw. Produktivität zu erreichen. Wissen wird dabei als Ressource wie alle anderen betrachtet, was mit einem „Paketmodell" des Wissens und damit einhergeht, dass man sich auf die Organisationsführung konzentriert. (b) Der *ressourcenorientierte* Ansatz ist stattdessen eher „innenorientiert" und versucht, den Anforderungen beizukommen, indem rechtzeitig und vorausschauend notwendige Kompetenzen aufgebaut wurden. Wichtig sind hier Szenarien von der Zukunft am Markt und die Strategie, in kontinuierlichen Wissens- und Kompetenzaufbau zu investieren (Stichwort Humankapital). Wissen (im Sinne des Interaktionsmodells) wird dabei als wichtigste Ressource betrachtet, das allem voran über Mitarbeiterführung zu fördern ist. (c) Auch bei dieser Unterscheidung geht man heute davon aus, dass sich beide Strategien und Perspektiven (Außen- und Innenperspektive) einander bedingen und ergänzen.

2.2.3 WISSENSMANAGEMENTZIELE UND -KOMPONENTEN

Was ist Wissensmanagement in gewinnorientierten Unternehmen?

Wer neue Managementmethoden oder Technologien in gewinnorientierte Unternehmen einführen will, muss nachweisen, dass damit entweder die Produktivität der Mitarbeiter erhöht wird und/oder die Investition einen (geldwerten) Nutzen stiftet (Return on Investment). Die Wissensbewertung sowie Maßnahmen zur Evaluation des Erfolgs von Wissensmanagement spielen daher aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine wichtige Rolle. Auch eine Personalisierungsstrategie, ein humanorientierter oder ressourcenorientierter Ansatz müssen sich letztlich als vorteilhaft für die Ziele des Unternehmens herausstellen, das Unternehmen auf dem Markt besser positionieren und/oder nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen helfen. Dass es verschiedene Wege zur Umsetzung von Wissensmanagement gibt, die insbesondere dem Wissensträger jeweils andere Rollen zuweisen, ändert nichts an der Tatsache, dass alle Maßnahmen dem Unternehmenszweck bzw. den Geschäftszielen dienen müssen. Vor diesem Hintergrund ist auch ein Begriff wie „Humankapital“ zu verstehen, der zum Ausdruck bringt, dass Wissen entweder gleichrangig zu anderen Ressourcen wie Boden, körperliche Arbeit und Geld oder gar als vorrangig (je nach Branche) betrachtet wird. Damit ist nicht zwangsläufig eine Geringschätzung des Mitarbeiters auf der operativen Ebene verbunden. Es ist eher eine Frage des Blickwinkels auf das Wissen speziell in gewinnorientierten Unternehmen. Ob und inwieweit Wirtschaftsorganisationen auch eine soziale Verantwortung zukommt und wie sich diese zeigen sollte, ist eine ganz andere Frage, die an der Stelle nicht weiter verfolgt werden kann (siehe 3.3.1).

Was ist Wissensmanagement im Non Profit- und Public-Sektor?

Organisationen auf dem Non Profit- und öffentlichen Sektor unterscheiden sich von gewinnorientierten Unternehmen in mehrfacher Hinsicht (Hasler Roumois, 2007): (a) Der *Auftrag* von Non Profit- und Public-Organisationen besteht darin, der Gesellschaft oder Teilen der Bevölkerung zu dienen. Dabei kann es sich um politische Leistungsaufträge oder selbst auferlegte Aufgaben mit öffentlichem Nutzen handeln. (b) Non Profit- und Public-Organisationen haben mit vielen und heterogenen *Anspruchsgruppen* zu tun: Mitarbeitende sind nicht nur bezahlte Personen, sondern oft Freiwillige; Personen, die Leistungen in Anspruch nehmen, sind nicht immer klassische Kunden (z.B. Schüler während ihrer Schulpflicht) und es gibt auch indirekte „Stakeholder“, allem voran Steuerzahler, aber auch Sponsoren und andere. (c) Die *Leistungen* von Non Profit- und Public-Organisationen sind oft schwer messbar und/oder Resultate zeigen sich erst in langfristigen Wirkungen (z.B. bei Pflege, Jugend- oder Bildungsarbeit). (d) Die *Finanzierungsquellen* von Non Profit- und Public-Organisationen liegen nicht allein bei „Abnehmern auf dem Markt“ (der oft kein echter Markt ist). Vielmehr werden Leistungen nur teilweise von denjenigen finanziert, die diese in Anspruch nehmen. Stattdessen stellen öffentliche Gelder und/oder Spenden eine wichtige Finanzierungsgrundlage dar. Wissensmanagement in diesen Organisationen muss diese Besonderheiten berücksichtigen und seine Maßnahmen darauf ausrichten.

Warum ist der Organisationszweck so entscheidend?

Wissensmanagement – so kann man festhalten – sollte in allen Organisationen dem jeweiligen Organisationszweck bzw. dazu dienen, die jeweiligen „Geschäftsziele“ besser zu erreichen. Auch Non Profit- und Public-Organisationen haben (Geschäfts-)Ziele. So wie Wissensmanagement in gewinnorientierten Unternehmen die Produktivität und den Return on Investment steigern sollen, kann man vom Wissensmanagement im Non Profit- und Public-Bereich fordern, dass es „die Qualität der Leistungen für die Öffentlichkeit optimieren“ (Hasler Roumois, 2007, S. 155; vgl. Thom & Harasymowicz-Birnbach, 2005; Roßkopf, 2004) hilft. *Alle* Organisationsformen sind in hohem Maße von den Mitarbeitenden abhängig und die in Kapitel 1 beschriebenen gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen im Hinblick auf Wissen sowie die organisationsinternen Herausforderungen im Umgang mit Wissen gelten ebenfalls für *alle*. Wohl aber wird nicht jede Ausprägung von Wissensmanagement für jeden Organisationszweck geeignet sein: So sollte etwa eine marktorientierte Strategie für Non Profit- und Public-Organisationen eher selten in Frage kommen und statt dessen eine ressourcenorientierte Strategie vorteilhafter sein. Kleine Organisationen oder Organisationseinheiten könnten tendenziell mehr von einer Personalisierungsstrategie als von einer Kodifizierungsstrategie profitieren. Aber auch solche augenscheinlich nahe liegenden Zusammenhänge halten einer genaueren Analyse oft nicht stand: Gerade der Trend zu Netzwerkorganisationen oder Verbünden sowie die skizzierten Open-Bewegungen eröffnen auch kleinen Organisationen sowie solchen im Non Profit- und Public-Bereich beständig neue Perspektiven.

Entwicklungsstränge oder Komponenten?

In der Literatur ist oft von verschiedenen Entwicklungssträngen des Wissensmanagements die Rede (z.B. Roehl, 2000; Lüthy, Voit & Wehner, 2002): So zählt etwa der ingenieurswissenschaftliche Entwicklungsstrang zu den Vorläufern des Wissensmanagements, gefolgt vom betriebswirtschaftlichen, aus dem zahlreiche Wissensmanagementmodelle hervorgegangen sind. Parallel dazu entwickelte sich ein soziologischer Strang, der sich unter anderem mit den schon skizzierten Wissenstrends (vor allem der Wissensarbeit) auseinandersetzt. Der wohl jüngste Entwicklungsstrang des Wissensmanagements ist psychologischer Art, wobei psychologische Konzepte meist auch schon in betriebswirtschaftlichen und soziologischen Wissensmanagement-Perspektiven eingebunden werden. Heute bestreitet niemand mehr, dass *alle* damit angesprochenen Komponenten – Technik, Organisation, Gesellschaft, Mensch – eine Rolle spielen, wenn man Wissensmanagement praktizieren will. Entsprechend sind informationstechnische, betriebswirtschaftliche, soziologische und psychologische Disziplinen gleichzeitig gefordert, ihren Beitrag zu Theorie und Praxis des Wissensmanagements zu leisten. Das folgende Kapitel postuliert vier zentrale Komponenten des Wissensmanagements, die zum einen jeweils eine Entsprechung in der Managementlehre haben, zum anderen aber die jeweiligen Referenzdisziplinen mit geeigneten disziplinspezifischen Konzepten zum tieferen Verständnis benötigen.

3. KOMPONENTEN
WAS GEHÖRT ZUM WISSENSMANAGEMENT?

ÜBERBLICK ÜBER DAS KAPITEL

Wissensmanagement in Organisationen kommt nicht umhin, eine betriebswirtschaftliche Sicht einzunehmen, denn Organisationen müssen „haushalten“, um zu überleben. Undenkbar ist heute zudem ein Wissensmanagement ohne eine technische Komponente. Daneben sind Organisationen immer auch soziokulturelle Einheiten und funktionieren nur mit Personen, die Mitglieder der Organisation sind. Vor diesem Hintergrund kann man vier Komponenten des Wissensmanagements unterscheiden, die neben ihren managementbezogenen Entsprechungen viele Anleihen aus anderen Disziplinen nehmen, von denen im Folgenden die wichtigsten exemplarisch erörtert werden.

Informationstechnische Komponente. Die längste und wohl auch engste Verbindung zum Wissensmanagement haben das Daten- und Informationsmanagement, weshalb es sinnvoll erscheint, mit ihnen zu beginnen. Konzepte aus dem Forschungszweig der künstlichen Intelligenz wie Expertensysteme, Case Based Reasoning, Agentensysteme sowie Data und Text Mining weisen ebenfalls einen engen Bezug zum Wissensmanagement auf. Dies gilt auch für Social Software bzw. Groupware-Anwendungen zur Förderung von Kommunikation, Kollaboration, Koordination und sozialen Netzwerken.

Betriebswirtschaftliche Komponente. Im Wissenscontrolling manifestiert sich das betriebswirtschaftliche Denken auch für das Wissensmanagement am augenscheinlichsten. Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang das intellektuelle Kapital und dessen „Messung“ sowie weitere Bewertungsansätze. Qualitäts- und Prozessmanagement, aber auch strategisches Management und Organisationsentwicklung sind weitere Ansätze mit großer Affinität zum Management von Wissen.

Soziokulturelle Komponente. Werte- und Vertrauensmanagement stellen kein allzu bekanntes Thema, wohl aber eine interessante Richtung dar, die zeigt, dass auch soziokulturelle Aspekte Eingang in die Managementlehre finden. Aus organisationssoziologischer Sicht relevanter aber sind verschiedene Ansätze zur Organisationskultur und zum organisationalen Lernen, die in einer besonders engen Verbindung zum Wissensmanagement stehen. Dabei sind vor allem die systemische Sicht auf Organisationen und der organisationale Wandel eng mit den meisten Auffassungen von Wissensmanagement verwandt.

Personale Komponente. Personal- und Kompetenzmanagement sind die klassischen Managementrichtungen, welche die Person als Wissensträger im Blick haben und auf diesem Wege viele Überschneidungen mit dem Wissensmanagement aufweisen. Daneben aber ist es wichtig, sich im Kontext des Wissensmanagements auch mit genuin psychologischen Konzepten zu beschäftigen, allem voran solche zum individuellen Lernen und zur Entwicklung von Wissen und Expertise, aber auch zu grundsätzlichen Kategorien wie Motivation, Emotion und soziale Interaktion.

3.1 Informationstechnische Komponente

3.1.1 Daten- und Informationsmanagement

Daten- oder Informationsmanagement?

Daten, so wurde weiter oben bereits dargestellt, entstehen aus einer Verknüpfung von Zeichen und sind die Grundlage für Information. Liegen Daten in digitaler Form vor, können sie elektronisch in vielfältiger Weise weiterverarbeitet und einem technisch unterstützten Management zugeführt werden. Es stellt sich hier die Frage, wo das Datenmanagement aufhört und wann das Informationsmanagement beginnt. Sie lässt sich allerdings nicht befriedigend beantworten. Im Kontext des Wissensmanagements besteht die Tendenz, von *Datenmanagement* zu sprechen, wenn es um den Einsatz von Informationstechnologien geht. In gewisser Weise trägt das Datenmanagement dazu bei, dass aus Daten Informationen werden, die zu bestimmten Zeiten von konkreten Personen zu speziellen Zwecken eine Bedeutung erlangen und genutzt werden können. Entsprechend kann man das Datenmanagement definieren als „die Beschaffung und Bereitstellung von (organisationsinternen) Daten für Informationssysteme, die der Aufgabenerfüllung und Entscheidungsunterstützung dienen“ (Hasler Roumois, 2007, S. 81). Unter das Datenmanagement fallen zahlreiche Aktivitäten: Daten beschaffen, strukturieren und speichern, Daten verwalten, nutzen und veredeln sowie Daten verteilen und schließlich entsorgen (Bodendorf, 2006). Demgegenüber stellt der Begriff des *Informationsmanagements* stärker das betriebswirtschaftliche Ziel in den Mittelpunkt, Informationen in Organisationen effektiv und effizient bereitzustellen, damit die Informationsversorgung und -nutzung in allen Bereichen der Organisation zu optimieren und eine effiziente Informationslogistik bereitzustellen (Krcmar, 2006). Das kann man über die Nutzung digitaler Technologien, aber auch auf andere Weise tun. Sobald es aber technisch erfolgt, lässt sich ein Unterschied zum Datenmanagement kaum feststellen.

Daten beschaffen und speichern

Daten sind zwar dem Wort entsprechend etwas „Gegebenes“ (von lat. *dare*: geben), müssen aber dennoch irgendwo entstehen. Hier kann man zwei Möglichkeiten unterscheiden: Entweder werden Daten von Maschinen produziert, so z.B. von Satelliten oder anderen technischen Systemen, oder sie werden vom Menschen erstellt und mit digitalen Technologien erfasst (Bodendorf, 2006). Gespeichert und verwaltet werden Daten in Datenbanken bzw. mit Datenbanksystemen, die aus einer Verwaltungssoftware und der Menge der zu verwaltenden Daten bestehen. Datenbanksysteme bilden die Grundlage vieler Dokumenten- und Content-Management-Systeme wie auch technischer Systeme zum Wissensmanagement, die einer Kodifizierungsstrategie folgen. Um Daten sinnvoll speichern zu können, müssen sie nach einem gemeinsamen Schema abgelegt (Datenmodellierung) und klassifiziert sein. Dazu braucht man unter anderem Metadaten, also Beschreibungen der zu speichernden Daten. Daten zu speichern, ohne sie auch zu beschreiben und zu strukturieren, wäre wenig empfehlenswert, weil man sie schlicht nicht mehr finden würde.

Daten verwalten

Auf der Grundlage von Datenbanksystemen sind in den letzten Jahren zahlreiche technische Systeme entstanden, die Organisationen vor allem die Verwaltung von Daten erleichtern. Am wichtigsten für das Wissensmanagement sind die schon genannten Dokumenten- und Content-Management-Systeme (Hüttenegger, 2006; Hasler Roumois, 2007; Lehner, 2009: (a) Mit *Dokumenten-Management-Systemen* sollen Dokumente aller Art (Text-, Bild-, Ton- und Video-Dokumente) leichter erstellt, erfasst, gespeichert, strukturiert, verteilt und genutzt werden. Es wird mit diesen Systemen also der gesamte Lebenszyklus von Dokumenten organisiert. Manchmal spricht man auch vom elektronischen Archivieren verschiedener Dokumentarten. Je größer die Menge verfügbarer (digitaler) Dokumente in einer Organisation ist, umso wichtiger werden Dokumenten-Management-Systeme. (b) Während die Dokumentart bei Dokumenten-Management-Systemen eine herausragende Rolle spielt, liegt der Fokus bei *Content-Management-Systemen* auf dem Inhalt (Content), der von seiner Struktur und vom Layout getrennt wird. Dieses Verfahren ermöglicht es, den gleichen Inhalt unterschiedlich darzustellen und zu strukturieren oder umgekehrt verschiedene Inhalte nach gleichem Muster darzustellen und zu strukturieren. Hierzu ist eine „Publishing"-Komponente notwendig. Content-Management-Systeme haben sich vor allem bei webbasierten Informationssystemen (Web-Seiten, Portalen) durchgesetzt. Auch *Weblogs* (Blogs) sind einfache Content-Management-Systeme, mit denen auch Laien ohne Programmierkenntnisse neue Inhalte anlegen, verändern und kommentieren, dabei allerdings nur wenig am Design bzw. Layout verändern können.

Daten suchen und finden

Daten, Dokumente und Inhalte nicht nur zu speichern und zu verwalten, sondern auch effizient zu finden, wenn man sie sucht, ist im Zusammenhang mit Wissensmanagement von großer Bedeutung. Bei der Suche von Daten bzw. Informationen in Datenbanken helfen Metadaten und die gewählte Form der Strukturierung. Das Suchen und Finden in unstrukturierten Datenbeständen (wie das Internet) war lange Zeit wesentlich schwieriger, weil mit der Internetsprache HMTL wenig Möglichkeiten gegeben sind, die Bedeutung von Web-Inhalten zu beschreiben (Hasler Roumois, 2007, S. 87). Umso wichtiger wurden Suchmaschinen zum (Daten- bzw.) Information-Retrieval, wie man das „Wiederauffinden" von Daten, Dokumenten oder Inhalten auch nennt. Ein Kernproblem beim Information-Retrieval ist, ausreichend viele und – bezogen auf die Suche – relevante „Treffer" zu erhalten. Vor allem die Treffergenauigkeit ist bei gängigen Suchmaschinen nach wie vor ein Problem. Unter dem Stichwort „Semantic Web" versucht man seit einiger Zeit, verschiedene Sprachen zu entwickeln, mit denen man die Bedeutung der Inhalte im Internet besser erschließen kann. Der Begriff „semantisches" Web deutet bereits darauf hin, dass es hier um die Erschließung von Bedeutung geht. Schließlich rücken auch neue Web 2.0-Anwendungen wie Social Tagging und Social Bookmarking-Dienste zunehmend ins Interesse, wenn es um die Informationssuche geht: Über den Weg der Suche nach relevanten Personen – so die Hoffnung – finden sich über nutzergenerierte Schlagworte auch relevante Inhalte.

Daten verteilen

Um Daten, Dokumente und Inhalte zu verteilen, bieten sich zwei Wege an, die man meist als Push- und Pull-Prinzip bezeichnet (Bodendorf, 2006): (a) Beim *Push-Prinzip* ergreift sozusagen das technische System bzw. eine Steuerungskomponente im System die Initiative, indem sie Information verteilt und/oder den Nutzer zu bestimmten Aktionen auffordert, um an Daten, Dokumente oder Inhalte zu kommen (Bringschuld des Nutzers). Workflow-Management-Systeme arbeiten nach diesem Prinzip und versuchen, vorhersehbare Prozesse im Umgang mit Daten zu automatisieren. Eine Workflow-Software lässt sich z.B. in ein Dokumenten-Management-System einbauen. (b) Beim *Pull-Prinzip* ergreift der Nutzer die Initiative, während sich das technische System passiv verhält und nur dann Daten, Dokumente und Inhalte liefert, wenn jemand darauf zugreift (Holschuld des Nutzers). Beispielhaft kann man hier Groupware-Systeme nennen, die nach dem Pull-Prinzip arbeiten, dabei allerdings nicht nur den Zugriff zu Information, sondern auch interpersonale Kommunikation ermöglichen. Damit wird deutlich, dass man sich mit der Verteilung von Daten bereits hin zum Kommunikationsmanagement bewegt (siehe 3.1.3).

3.1.2 Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz oder wissensbasierte Systeme?

Wissensbasierte Systeme sind „informationsverarbeitende Technologien, die Daten aus Datenbeständen und Kommunikationsquellen aufbereiten, veredeln und dann als höherwertige Information wieder zur Verfügung stellen mit dem Ziel, auch dort Technologie einzusetzen, wo man an sich die Intelligenz des Menschen benötigt“ (Hasler Roumois, 2007, S. 93). Mit so einem solchen Verständnis von „wissensbasierten Systemen“ kommt man im Prinzip dem Begriff der Künstlichen Intelligenz (kurz: KI) sehr nahe. Andere Autoren dagegen setzen den Begriff „wissensbasierte Systeme“ eher mit Expertensystemen gleich (z.B. Lehner, 2009). Von daher erscheint die *Künstliche Intelligenz* als Oberbegriff geeigneter. Sie ist ein „Teilgebiet der Informatik, welches versucht, menschliche Vorgehensweisen der Problemlösung auf Computern nachzubilden, um auf diesem Wege neue oder effizientere Aufgabenlösungen zu erreichen“ (Lämmel & Cleve, 2008, S. 14). Diese Definition vermeidet den Intelligenz-Begriff und bevorzugt statt dessen den Begriff des Problemlösens. Für das Thema Wissensmanagement sind denn auch vor allem Problemlöseprozesse von Experten interessant. Des Weiteren besteht ein großes Interesse daran, dass technische Systeme Aufgaben selbständig ausführen und logische Schlüsse ziehen können. Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden in aller Kürze und exemplarisch auf Expertensysteme, Agentensysteme sowie Data- und Text Mining-Systeme eingegangen werden.

Expertensysteme

Ein Expertensystem soll für ein genau definiertes Teilgebiet Aufgaben eines Experten übernehmen und Expertenprobleme lösen oder die Lösung bzw. eine Entscheidungsfindung unterstützen. Expertensysteme bilden den Problemlöseprozess hochspezialisierter Fachleute technisch nach, wozu sie eine Wissensbasis und ein Steuerungssystem benötigen: (a) Die *Wissensbasis* enthält Faktenwissen, die Beschreibung von Verfahren und Situationen und sogenanntes Metawissen, das angibt, wie man vorliegendes Wissen verarbeiten kann. (b) Das *Steuerungssystem* enthält Regeln bzw. Strategien und Metawissen, um aus der Wissensbasis neues Wissen zu generieren, das zur Lösung von Problemen geeignet ist. Über eine Dialogkomponente gibt der Nutzer des Expertensystems das konkrete Problem und damit seine Anfrage ein. Expertensysteme sollen Personen bei Routineaufgaben entlasten, Wissen bzw. Erfahrung von langjährigen Experten speichern, automatisieren und jederzeit reproduzieren. Frühere Hoffnungen, mit solchen Systemen Experten zu ersetzen, werden heute in der Regel nicht mehr gehegt. Um ein Expertensystem zu erstellen, muss man zunächst Expertenwissen abfragen, in einzelne Fragmente zerlegen und daraus eine explizite Wissensbasis erstellen. Hier treten bereits die ersten Probleme auf, weil fraglich ist, inwieweit sich gerade Expertenwissen von spezifischen Situationen und situativen Einflüssen trennen lässt. In einem weiteren Schritt müssen Wenn-Dann-Regeln formuliert, Aufgabenstellungen definiert und Lösungsstrategien festgelegt werden. Auch hier wird kritisiert, dass die in Laboren gewonnenen Wenn-Dann-Regeln schöpferische Denkprozesse von Experten kaum abbilden können.

Case-Based Reasoning-Systeme

Eine Alternative zu Expertensystemen sind sogenannte Case-Based Reasoning-Systeme (Bodendorf, 2006, S. 145 ff.). Der Kern dieser Systeme besteht darin, neue Probleme zu bearbeiten, indem Lösungswissen aus vorangegangenen Problemsituationen angewendet wird. Dieses Lösungswissen muss in einer Fallbasis (analog zur Wissensbasis in Expertensystemen) zusammen mit den Kontextinformationen abgespeichert sein. Bei der Problemlösung sucht der Nutzer in Case-Based Reasoning-Systemen nach ähnlichen Fällen, um die dazugehörige Lösung zu finden (Case Retrieval) und unter neuen Umständen anzuwenden oder an diese anzupassen (Case Reuse). Die angewandte oder angepasste Lösung wird entweder für passend erachtet oder entsprechend korrigiert (Case Revision). Dazu muss der Nutzer die Lösung vorher natürlich real umsetzen oder deren Umsetzung simulieren. Das neue Problem mit der passenden Lösung wird wiederum in der Fallbasis abgelegt, die auf diese Weise beständig anwächst (Case Retainment). Beim Case-Based Reasoning muss man nicht wie in Expertensystemen alle Regeln des Problemlösens explizieren; an die Stelle der Regel tritt das analoge Fallbeispiel. Case-Based Reasoning eignet sich daher vor allem für komplexere Problemsituationen, bei denen nicht – wie es für Expertensysteme nötig ist – eine klare und längerfristig gültige Eingrenzung von Problemen und/oder eine eindeutige Explizierung von Regeln möglich ist.

Agentensysteme

Unter einem Agenten versteht man gemeinhin eine Person, die im Auftrag und im Interesse einer anderen Person tätig ist (z.B. Makler verschiedenster Art). Software-Agenten bzw. Agentensysteme sind Programme, die im Auftrag des Nutzers oder eines anderen Programms Aufgaben eigenständig erfüllen. Man spricht auch von „delegationsorientierter Software“. Eine eindeutige Definition von Agentensystemen gibt es nicht; statt dessen begnügt man sich damit, verschiedene Merkmale anzugeben (Busch & Pinsdorf, 2007, S. 11): Agenten sind (a) *autonom*, arbeiten also ohne direkten Einfluss eines anderen selbständig. Sie sind (b) *sozial* in dem Sinne, dass sie mit anderen Agenten interagieren können. Zudem sind sie (c) *reaktiv*, indem sie ihre Umgebung wahrnehmen und auf Veränderungen reagieren können, und (d) *proaktiv*, indem sie die übertragene Aufgabe selbständig ausführen können. Schließlich sollen Agenten eine Art Gedächtnis und Identität besitzen, die über einen längeren Zeitraum (e) *persistent* sind, also erhalten bleiben. Eine letzte wichtige Forderung geht dahin, dass Agenten (f) *adaptiv* sind und von Aufgabe zu Aufgabe dazulernen. Arbeiten mehrere Agenten zusammen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, spricht man auch von einem Multi-Agentensystem. Für das Wissensmanagement interessant sind vor allem Informationsagenten (Lehner, 2009), die den Nutzer bei der Informationsbeschaffung unterstützen oder über Änderungen in digitalen Informationsangeboten informieren.

Data und Text Mining

Der metaphorische Begriff des *Data Mining* bringt zum Ausdruck, dass man hier gewissermaßen nach Daten „schürft“ wie unter Tage. Gemeint ist die Suche nach Information in so großen Datenbeständen, dass einfach Suchvorgänge keinen Erfolg mehr haben. Im Allgemeinen verbergen sich hinter Data Mining automatisierte Datenanalysen, um statistische oder semantische Zusammenhänge zwischen Daten (in Datenbanken) zu erkennen, entsprechende Hypothesen aufzustellen und zu verifizieren. Andere Begriffe für Data Mining sind Wissensextraktion sowie Information bzw. Knowledge Discovery. Relevant wird Data Mining im Kontext des Wissensmanagements z.B. dann, wenn man mehrere Datenbestände (z.B. über Kunden und Produkte) so kombinieren möchte, dass nützliche Informationen resultieren. Jeder Amazon-Nutzer kennt das Ergebnis solcher Analysen, nämlich Informationen nach dem Motto „Kunden, die dieses Buch gekauft haben, haben auch folgende Bücher gekauft ...“ (Hasler Roumois, 2007). *Text Mining* ist eine Erweiterung des Data Mining auf Dokumente: Es geht hier im weitesten Sinne um die automatische Erkennung von Texten, wobei vor allem Informationen wie Sprache, Wortanzahl oder Schlüsselbegriffe erkannt und klassifiziert werden können. Neben mathematischen und statistischen Verfahren kommen hier auch linguistische Verfahren zum Einsatz mit dem Ziel, dem Nutzer möglichst viele Meta-Informationen über Dokumente zur Verfügung zu stellen (Lehner, 2009).

3.1.3 Social Software

Groupware oder Social Software?

Der Begriff *Groupware* bringt zum Ausdruck, dass es sich um Software-Angebote handelt, die Personen unterstützen, in der Gruppe zu arbeiten. Hierzu müssen Personen kommunizieren und Informationen austauschen, zusammen etwas konstruieren und sich in ihren Aufgaben koordinieren. Eine gängige Einteilung unterscheidet auf dieser Basis (a) Kommunikationssysteme, die den Informationsaustausch unterstützen, (b) Kollaborationssysteme, die das Arbeiten an gemeinsamen Dokumenten oder anderen Objekten ermöglichen sowie (c) Koordinationssysteme, die dabei helfen, die Aufteilung von Aufgaben und die Kontrolle der Aufgabendurchführung zu organisieren (Borghoff & Schlichter, 1998). Heute ist vermehrt von *Social Software* die Rede, unter die Anwendungen subsumiert werden, die „als Teil eines soziotechnischen Systems menschliche Kommunikation, Interaktion und Zusammenarbeit“ unterstützen (Back, Baumgartner, Gronau & Tochtermann, 2008, S. 4) und somit die gleichen Ziele verfolgen wie Groupware-Systeme. Der neuere Begriff Social Software steht in einem engen Zusammenhang mit dem bereits skizzierten Web 2.0 und wird von manchen Autoren mit diesem gleichgesetzt. Ich verwende in diesem Text Web 2.0 als Oberbegriff für eine veränderte Wahrnehmung und Nutzung des Internets und Social Software für die jüngere Generation von Groupware-Angeboten, die Kommunikation ermöglichen, Kollaboration unterstützen, Koordination erleichtern oder soziale Netzwerke fördern.

Kommunikation ermöglichen

Für das Wissensmanagement dürften ausnahmslos *alle* technischen Kommunikationssysteme relevant sein. Eine wichtige Unterscheidung ist die zwischen asynchroner und synchroner Kommunikation: (a) *Asynchrone* Kommunikationssysteme sind z.B. E-Mail und Foren jeglicher Art. (b) *Synchrone* Kommunikationssysteme sind der klassische Chat (in der Regel textbasiert) und Instant Messaging mit der Möglichkeit, via Text oder Audio zu kommunizieren sowie Dateien zu versenden. Ein fließender Übergang besteht hier zu Audio- und Videokonferenzen, die eine bidirektionale, synchrone und multimediale Kommunikation erlauben (Lehner, 2009). Die fließenden Übergänge erklären sich unter anderem damit, dass man zunehmend dazu übergeht, verschiedene Dienste miteinander zu kombinieren.

Kollaboration unterstützen

Bei der Kollaboration geht es vor allem darum, gemeinsam neues Wissen zu entwickeln und/oder Wissen in einer Gruppe als geteilte Ressource zu betrachten und zu bearbeiten. Hierzu gibt es verschiedene Möglichkeiten: (a) Im Rahmen von Computer-, Audio- oder Videokonferenzen gängig ist z.B. das sogenannte *Application Sharing*, worunter man die gemeinsame Nutzung von Anwendungsprogrammen während der synchronen Kommunikation versteht. Während man dazu früher teure Softwareprodukte brauchte, kann man sich heute behelfen, indem man z.B. frei nutzbare Anwendungen (z.B. Google-Docs und Skype) miteinander kombiniert.

(b) *Wikis* gehören wohl aktuell zu den wichtigsten Systemen, die zur Ko-Konstruktion von Wissen in Gruppen dienen. Mit der Online-Enzyklopädie Wikipedia sind den meisten Internet-Nutzern Wiki-Systeme zumindest in der rezeptiven Nutzung bekannt. Wikis zeichnen sich dadurch aus, dass man als Nutzer Inhalte nicht nur lesen, sondern durch ein integriertes Redaktionssystem auch verändern und ergänzen kann. (c) Schließlich lassen sich an dieser Stelle auch verschiedene *Annotationssysteme* nennen, mit denen Inhalte mit Anmerkungen oder anderen weiterführenden Informationen verknüpft werden können. Zwischen Application Sharing und Annotationssystemen bestehen enge Verbindungen (vgl. Lehner, 2009).

Koordination erleichtern

Zu den wichtigsten und beständigsten technischen Systemen zur Erleichterung der Koordination gehören Planungssysteme und die bereits erwähnten Workflow-Management-Systeme: (a) Typische *Planungssysteme* sind Gruppenkalender und Umfrage-Werkzeuge (wie Doodle), um gemeinsame Termine oder andere knapp zu formulierende Entscheidungen zu treffen. Vor allem bei größeren Gruppen erweisen sich solche System als vorteilhaft. (b) *Workflow-Management-Systeme* dienen nicht nur der Planung, sondern auch der Steuerung und Überwachung von Arbeitsabläufen, die vergleichsweise gut strukturiert und damit vorhersehbar sind. Berichte und Datenaufzeichnungen sind die Verfahren, die hier eingesetzt werden, um Prozesse zu kontrollieren, gleichzeitig aber auch zu dokumentieren.

Soziale Netzwerke fördern

Online Communities (oder virtuelle Communities) und dazugehörige technische Systeme sind im Kontext des Wissensmanagements ein klassisches Thema. Bei Communities geht man in der Regel von einer starken Bindung unter den Mitgliedern aus; Gemeinschaft und Gemeinschaftssinn sind hier sehr wichtig. Es werden prinzipiell alle bereits genannten Groupware-Systeme, mitunter integriert auf komplexeren Community- bzw. Kommunikationsplattformen (im Sinne eines Portals) herangezogen. *Soziale Netzwerke* gelten dagegen als eher lose gekoppelte Gemeinschaften, die inzwischen seit mehreren Jahren vor allem mit Social-Networking-Diensten wie XING, Facebook, StudiVZ, Lokalisten etc. großen Zulauf haben und als typisches Web 2.0-Phänomen gelten. Teilnehmer dieser Netzwerke stellen sich zunächst einmal selbst dar und definieren dann (schrittweise) ihre Kontakte (oder „Freunde“). Die so entstehenden Netzwerke können meist visualisiert werden, zeichnen sich durch eher schwache Bindungen aus und geben dem einzelnen Akteur eine größere Bedeutung als dies in klassischen Communities der Fall ist (vgl. Back et al., 2008).

3.2 Betriebswirtschaftliche Komponente

3.2.1 Wissenscontrolling

Was macht ein Controller?

Es obliegt der Leitung einer Organisation, diese zu führen, also strategische Entscheidungen zu treffen, Ziele festzulegen und allem voran auch deren Erreichen zu überwachen und zu überprüfen. Letzteres gehört zu den Aufgaben des Controlling – ein Bereich, der als Teil des Führungssystems einer Organisation gilt und in den letzten Jahrzehnten (trotz der viel beschworenen systemtischen Bewegung) zunehmend wichtiger geworden ist. Im Controller-Leitbild des internationale Controller Vereins (2007) ist festgehalten, dass Controller für Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz sorgen und damit zu einer höheren Wirtschaftlichkeit beitragen. Hierzu – so heißt es weiter – moderieren und gestalten sie den Managementprozess der Zielfindung, der Planung und der Steuerung so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann. Wenn Wissen eine Ressource der Organisation ist, bleibt es nicht aus, dass das Wissen auch Eingang in das Controlling finden muss. Wenn man die in Kapitel 2 vorgestellten Wissensdefinitionen und Wissensformen betrachtet, wird rasch klar, dass klassische Controlling-Instrumente, die auf quantifizierbare Indikatoren setzen, kaum dazu geeignet sind, z.B. den Wert des Wissens einer Organisation oder dessen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu „messen“.

Kann es ein Wissenscontrolling geben?

Trotz oder gerade wegen dieser Schwierigkeit verfolgt man aus betriebswirtschaftlicher Sicht beim Wissensmanagement den Anspruch, auch ein Wissenscontrolling zu betreiben. Wissenscontrolling wird im Allgemeinen definiert als „die auf die Organisationsziele ausgerichtete Gestaltung und Moderation des Prozesses der Planung und Steuerung der organisationalen Wissensbasis sowie der Bereitstellung der dafür notwendigen Informationen“ (Wissensmanagement Forum, 2007, S. 117). Unter einer *organisationalen Wissensbasis* versteht man die Gesamtheit allen verfügbaren Wissens in einer Organisation, was sowohl das personale Wissen der Organisationsmitglieder als auch das öffentlich zugängliche Wissen in einer Organisation (z.B. das durch digitale Technologien dokumentierte Wissen) umfasst. Oft aber gehen Auffassungen zur organisationalen Wissensbasis noch weiter und umfassen das gesamte *intellektuelle Kapital* (im Sinne immaterieller Werte) einer Organisation, das man dem physischen Kapitel (materielle und finanzielle Werte) gegenüberstellt. Gemeinsam – so eine gängige Formel – bilden diese beiden Kapitelformen den (Markt-)Wert einer Organisation. Diese Sichtweise ist allerdings nur bedingt auf Non Profit- und Public-Organisationen zu übertragen und stellt den einfachsten Ansatz eines Wissenscontrollings dar. Wohl aber kommt gerade in diesen Organisationsformen dem intellektuellen Kapitel eine besondere Bedeutung zu, weshalb sich ein genauerer Blick auf dieses Konzept lohnt.

Was ist das intellektuelle Kapitel?

Das intellektuelle Kapitel – so gängige Definitionen – setzt sich aus Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital zusammen: (a) Unter *Humankapital* versteht man das Potenzial der Mitarbeiter für die Weiterentwicklung einer Organisation und dessen Geschäftserfolg in Form von Wissen, Fertigkeiten, Kompetenzen, aber auch Werten, Motivation und Einstellungen. (b) Das *Strukturkapital* umfasst die Infrastruktur und Prozesse einer Organisation, die diese arbeitsfähig machen (Geräte, Einrichtungen, Regeln, Technologien, Patente etc.). (c) Unter das *Beziehungskapital* fällt das Potenzial der Zusammenarbeit in der Organisation sowie der Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Partnern und anderen Interessensgruppen. Für verschiedene Felder immaterieller Vermögenswerte sucht man nach beobachtbaren, messbaren *Indikatoren*, mittels derer man Aussagen über das intellektuelle Kapital einer Organisation machen kann. Beispiele für Indikatoren des Humankapitals sind das Fachwissen der Organisationsmitglieder, deren Ausbildungsniveau oder Identifikation mit der Organisation, die Praxiserfahrung gemessen an Jahren, Qualifizierungsmaßnahmen gemessen an Anzahl und Stunden etc. Beispiele für Indikatoren des Strukturkapitals sind Effizienz in der Weitergabe von Information, die durchschnittliche Dauer von Bearbeitungszeiten und Entscheidungen, Aufbau neuer (Kern-)Kompetenzen etc. Beispiele für Indikatoren des Beziehungskapitals sind die Mitarbeiterzufriedenheit und die damit zusammenhängende Fluktuation, Kundentreue und Kundenzufriedenheit, Anzahl an neuen Kunden bzw. Kundenbeschwerden etc.

Ist Wissensbewertung gleich Wissenscontrolling?

Wenn man versucht, das intellektuelle Kapital zu bestimmen bzw. zu messen, kann man dies z.B. tun, indem man die Differenz zwischen dem Marktwert eines Unternehmens und dem physischen Kapital (auch Buchwert genannt) bestimmt. Dies funktioniert allerdings nur bei börsennotierten Unternehmen, deren Marktwert über die Börse relativ genau bewertet werden kann. Eine andere Variante der Messung des intellektuellen Kapitals besteht darin, einzelne Bestandteile der Wissensbasis einer Organisation und andere Elemente des immateriellen Vermögens zu beschreiben und zu beurteilen, wofür es zahlreiche Ansätze und dann auch konkrete Methoden gibt (vgl. Lehner, 2009; Grübel, North & Szogs, 2004). Hierzu braucht man – wie oben beispielhaft gezeigt – Indikatoren und dazugehörige Kennzahlen, die laufend überwacht und kontrolliert werden (sollen). Solche *Wissensbewertungen* gehören in den Bereich des Wissenscontrolling, ohne dieses dabei komplett abzudecken. Vielmehr umfasst das Wissenscontrolling noch weiter gehende Aufgaben, nämlich: (a) Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Komponenten des intellektuellen Kapitals und dem Organisationserfolg analysieren, (b) vorhandene Daten zu Wissen verdichten, aufbereiten und zur Entscheidungsunterstützung verfügbar machen sowie (c) konkrete Maßnahmen zur zielorientierten Steigerung ableiten (Forum Wissensmanagement, 2007, S. 117). Schließlich sollte das Wissenscontrolling auch für Transparenz von Erfolgen und Misserfolgen bei Wissensmanagement-Maßnahmen und -Projekten sorgen.

Was leisten Scorecard-Modelle?

Scorecard-Modelle gehören zur Gruppe von Methoden im Wissenscontrolling, die finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen zu einem Steuerungsmodell bündeln. Der gemeinsame Kern verschiedener Scorecard-Modelle besteht darin, dass sie von einem Strukturmodell ausgehen, das beschreibt, wie sich das intellektuelle Kapital einer Organisation zusammensetzt. Daneben bilden viele dieser Modelle auch den Prozess ab, wie man zu Indikatoren kommt und diese anwendet. Relativ bekannt ist die *Balanced Scorecard* von Kaplan und Norton (1997). Dieser Ansatz betrachtet eine Organisation aus vier Perspektiven: aus der Kundenperspektive, der finanziellen Perspektive, der Perspektive der internen Geschäftsprozesse und der des Lernens und Wachstums. Für jede Perspektive werden strategische und operative Ziele, Messgrößen und Initiativen festgelegt. Zudem wird nach Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zwischen einzelnen Indikatoren der vier Perspektiven gesucht.

Was ist von diesen Bewertungsansätzen zu halten?

Versuche zur Beschreibung und Bewertung des intellektuellen Kapitals sind nach North (2005) ein richtiger Schritt zum bewussten Umgang mit Wissen. Weitere *Vorteile* von Bewertungsansätzen sind: Die Organisation kann auf diesem Wege mehr Transparenz über ihr Wissen erlangen. Dabei lässt sich sogar neues organisationales Wissen aufbauen (z.B. darüber wo welches Wissens steckt, wer über welches Wissen verfügt, was man als Metawissen bezeichnet). Verschiedene Maßnahmen (vor allem Weiterbildungsmaßnahmen) können gezielter ausgewählt werden. Die Motivation der Organisationsmitglieder und das Image nach innen und außen können gesteigert werden. Ein *Hauptkritikpunkt* an fast allen Bewertungsansätzen ist, dass Kennzahlensysteme für die Ressource Wissen letztlich ungeeignet sind: Wissen kann nicht einfach „verbucht“ werden wie finanzielle oder materielle Größen. Auch wird man den verschiedenen Facetten des Wissens, vor allem aber den Bedingungen des personalen Wissens der Organisationsmitglieder nicht gerecht. Wichtiger werden vor diesem Hintergrund Methoden, um die Aktivitäten des Wissensmanagements selbst zu bewerten. Hier gibt es aktuell vor allem zwei Ansätze, nämlich Reifemodelle und Benchmarking (Lehner, 2009): (a) *Reifemodelle* versuchen, die Qualität von Wissensmanagement-Maßnahmen oder -Projekten zu bewerten und legen hierzu Stufenmodelle von einfachen bis zu komplexen und nachhaltigen Wissensmanagement-Aktivitäten zugrunde. (b) *Benchmarking* meint, dass man Wissensmanagement-Prozesse einem Vergleich unterzieht, was intern innerhalb einer Organisation (z.B. zwischen verschiedenen Abteilungen) oder extern mit dem Wissensmanagement anderer Organisationen erfolgen kann.

3.2.2 Qualitäts- und Prozessmanagement

Was verbindet Wissens-, Prozess- und Qualitätsmanagement?

Organisationen – selbst flache Organisationen und neue Organisationsformen – sind immer auch hierarchisch sowie in einzelne Abteilungen oder Arbeitsgruppen funktional gegliedert. Funktionale Bereiche sind z.B. in einem Unternehmen Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb oder Logistik, in einer sozialen Organisation Anlauf- und Betreuungsstelle, Auszahlungsstelle oder Rechtsabteilung, in einer Hochschule Präsidium, Verwaltung, Fakultät, Professur, Studentenvertretung etc. Beim *Prozessmanagement* geht es darum, die horizontalen Prozesse sichtbar zu machen und zu stärken, die in und zwischen den verschiedenen Hierarchien und Bereichen ablaufen (vgl. 1.2.1). Eine solche prozessorientierte Sicht ist eine Voraussetzung für Wissensmanagement: „Erst wenn Tätigkeiten als Element eines zusammenhängenden Prozesses erkannt und gewertet werden, bekommt das für die Ausübung der Tätigkeit notwendige Wissen den richtigen Stellenwert. Erst mit dieser Perspektive werden die Tätigkeiten auch als *Wissensprozesse* verstanden ...“ (Hasler Roumois, 2007, S. 158). Wendet man das Prozessdenken konsequent an, kommt auch unweigerlich der Aspekt der Qualität ins Spiel, denn: Ein Organisationserfolg ist ohne qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen kaum denkbar. Ziel des *Qualitätsmanagements* ist es folglich, die Qualität von Ergebnissen wie auch von Arbeitsprozessen selbst zu definieren, zu überwachen, sicherzustellen und weiterzuentwickeln (vgl. Pfeifer & Schmidt, 2007). Auch das lässt sich vom Wissensmanagement kaum trennen: „Die Optimierung der Qualität bei Produkten und Dienstleistungen ist immer an das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeitenden geknüpft und an das Vorhandensein der für den Arbeitsschritt notwendigen Informationen“ (Hasler Roumois, 2007, S. 159).

Vom Prozessmanagement zum Geschäftsprozessmanagement

Mit Prozessmanagement betrachtet man das Funktionieren einer Organisation weniger anhand der gegebenen Strukturen, sondern entlang der zu einer konkreten Aufgabe gehörenden Prozesse. Dabei werden vor allem die Schnittstellen deutlich, an denen z.B. Abteilungen und Personen zusammenarbeiten müssen und/oder aufeinander angewiesen sind. Eine solche Prozessorientierung kann man auch im Rahmen von Projekten oder einzelnen Organisationseinheiten anwenden. Bezieht sie sich dagegen auf die gesamte Organisation mit allen Geschäftsbereichen, spricht man vom *Geschäftsprozessmanagement*. Für dessen Verständnis sind die (schon genannten) Begriffe Wertschöpfung und Wertschöpfungskette wichtig: Wertschöpfung kann man relativ wörtlich nehmen, denn gemeint ist der Wert bzw. die Leistung (Output), den bzw. die man mit einem gegebenen Input generieren kann. Was das für ein Wert ist (z.B. der Geldwert in gewinnorientierten Unternehmen oder die Leistungsqualität im öffentlichen Sektor), ist abhängig von den Organisationszielen. Die Wertschöpfungskette umfasst entsprechend alle für die Wertschöpfung relevanten Prozesse vom Input zum Output (wobei es nicht immer leicht ist festzustellen, welche dabei irrelevant sind). Das Geschäftsprozessmanagement versucht, diese Prozesse zu optimieren und, wo es möglich ist, auch zu automatisieren.

Vom Qualitätsmanagement zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess

Wenn im Prozessmanagement (Geschäfts-)Prozesse modelliert und optimiert werden, greift man auf Kennzahlen (aus dem Controlling) zurück. Das allein aber wäre zu wenig. Natürlich müssen auch Qualitätsaspekte berücksichtigt werden – bei Ergebnissen und Prozessen gleichermaßen. Was genau Qualität ist, darüber gibt es eine umfangreiche Diskussion. Im Kontext von Organisationen begnügt man sich in der Regel mit der formalen Definition, dass Qualität das Maß der Übereinstimmung zwischen den Merkmalen eines Prozesses oder Ergebnisses (im Sinne von Produkten oder Dienstleistungen) mit den Anforderungen ist, die man daran (z.B. aus Kundensicht) stellt. Die ersten Formen des Qualitätsmanagements bezogen sich auf die Kontrolle der Qualität von Produkten (Qualitätssicherung). Im weiteren Verlauf machte man sich vermehrt darüber Gedanken, wie man Systeme schaffen kann, um von vornherein die Qualität der Prozesse sicherzustellen und hochwertige Ergebnisse zu erzielen. Hierzu wurden in verschiedenen Branchen verschiedene Qualitätsstandards entwickelt. Darüber hinaus sind Modelle entstanden, welche die Idee der kontinuierlichen Verbesserung als Teil der Strategie einer Organisationskultur verstehen (Total Quality Management-Philosophie). Dazu gehört dann auch ein umfassendes Qualitätsdenken bei den Mitarbeitenden. Die große Bedeutung des Einzelnen in der Organisation ist denn auch eine der wichtigsten Schnittstellen zwischen Qualitäts- und Wissensmanagement (Pfeifer, 2001).

Wissensorientiertes Qualitäts- und Geschäftsprozessmanagement?

Ein Qualitätsmanagement mit Fokus auf einem kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist für heutige Organisationen angesichts des dynamischen Umfeldes ohne Zweifel eine sinnvolle Zielsetzung. Kontinuierlich besser zu werden ist undenkbar, ohne das Wissen der Organisationsmitglieder und deren Fähigkeit, ihr Wissen zu teilen, zu entwickeln und anzuwenden. So gesehen müsste man gerade aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht anstreben, Qualitäts- und Wissensmanagement möglichst eng zu verbinden bzw. ein wissensorientiertes Qualitätsmanagement aufzubauen (Pfeifer, Schmitt, Betzold & Krippner, 2007). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist es zudem naheliegend, Wissensmanagement direkt am Wertschöpfungsprozess einer Organisation festzumachen und damit unmittelbar mit dem Organisationszweck zu verknüpfen: Wenn die Geschäftsprozesse im Zentrum des Wissensmanagements stehen, erhält die Wissenssicht eine herausragende Bedeutung – sie wird zum Bestandteil der Strategie einer Organisation. Allerdings gelten nicht alle Geschäftsprozesse als gleich wissensintensiv. Vor allem bei Routineprozessen, für die ausreichend Daten verfügbar und kaum Experten- und Erfahrungswissen erforderlich sind, zählen entsprechend nicht dazu (Forum Wissensmanagement, 2007).

3.2.3 Strategie und Organisationsentwicklung

Was ist ein strategisches Management?

Kontinuierliche Verbesserungen und die Optimierung wertschöpfungsrelevanter Prozesse müssen sich stets auf den Zweck der Organisation beziehen, der vergleichsweise langfristig ist, auch wenn sich die daraus abgeleiteten Ziele und deren Konkretisierung im Laufe der Zeit durchaus ändern können. Die grundsätzliche und langfristige Richtung der Entwicklung einer Organisation festzulegen, gilt als Aufgabe des strategischen Managements. Es soll dabei helfen, der Organisation als Ganzes Handlungsmöglichkeiten, Wettbewerbsvorteile und eine nachhaltige Position auf dem Markt (bzw. in der Gesellschaft) zu verschaffen. Das erfolgt über Strategien, die derart sein sollen, dass sie einer kritischen Analyse sowohl aus der Innensicht einer Organisation als auch aus der Außensicht standhalten können. Das strategische Management hat in der Folge einen wesentlichen Einfluss auf die Kultur einer Organisation. Der Begriff des strategischen Managements ist umstritten, denn er ist vage und beschreibt an sich nicht viel anderes als das, was in einer Organisationsleitung geschieht bzw. geschehen soll. Ein dem strategischen Management verwandtes und differenzierteres Konzept ist das der Organisationsentwicklung im Sinne eines geplanten (und damit strategisch verankerten) Wandels.

Was bedeutet Organisationsentwicklung?

Unter Organisationsentwicklung versteht man den Wandel von und in Organisationen, der durch geplante und langfristig angelegte Veränderungen stattfindet. Dabei geht es nicht um Detailänderungen, sondern um umfassende Prozesse des Wandels, bei denen die Organisationsleitung einen aktiven Part übernimmt, gleichzeitig aber auch die Organisationsmitglieder aktiv beteiligt werden. Die Idee der Organisationsentwicklung in diesem Sinne lässt sich auf den Human Relation-Ansatz der 1920er und 1930er Jahre in den USA zurückverfolgen: Hier ging es noch primär darum, zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz so zu gestalten, dass die sozialen Bedürfnisse der Organisationsmitglieder befriedigt werden, um auf diesem Wege soziale und ökonomische Rationalität in Einklang zu bringen. Ein wichtiger Name ist in diesem Zusammenhang Kurt Lewin, der mit Konzepten und Aktivitäten zur Kleingruppendynamik sowie zur Aktionsforschung humanorientierte (soziale) und organisationsorientierte (praktische) Aspekte integriert hat. Diese Grundidee der Integration hat sich bis heute gehalten. Eine gängige Definition von Organisationsentwicklung bezeichnet diese als ein „Konzept zur Entwicklung von Organisationen ... mit dem Ziel einer aktiven und flexiblen Anpassung an die Herausforderung einer sich ständig wandelnden Umwelt. Es ist eine Entwicklung im Sinne höherer Wirksamkeit der Organisation und größerer Arbeitszufriedenheit der beteiligten Menschen“ (Becker & Langosch, 2002, S. 3). Mit dem strategischen Management ebenso wie mit dem Konzept der Organisationsentwicklung findet ein fließender Übergang von der betriebswirtschaftlichen zur soziokulturellen Komponente in der Betrachtung von Management in Organisationen im Allgemeinen und Wissensmanagement in Organisationen im Besonderen statt.

3.3 Soziokulturelle Komponente

3.3.1 Werte- und Vertrauensmanagement

Was versteht man unter Wertemanagement?

Die bereits geschilderten gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen erhöhen die Komplexität des Managements in Organisationen. Mit der wachsenden Bedeutung des Wissens, der Wissensarbeit und damit der Organisationsmitglieder als Wissensträger erfährt die Subjektivität eine Renaissance. Auch Diskussionen um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen entflammen neu. Dazu kommt, dass Organisationen zunehmend gezwungen sind, untereinander zu kooperieren, Partner zu finden oder Netzwerke zu bilden. All das führt dazu, dass man sich in Organisationen über die eigene Identität und Organisationskultur Gedanken macht. Identität und Kultur sind wesentlich von den Werten der Organisation abhängig. Wertemanagement meint, dass man diese Werte expliziert, an Organisationsmitglieder und relevante Anspruchsgruppen der Organisation kommuniziert und dafür sorgt, dass diese Werte gelebt werden. Wieland (2004) gruppiert die verschiedenen möglichen Werte in Leistungswerte (z.B. Kompetenz, Flexibilität, Kreativität), Kommunikationswerte (z.B. Achtung, Zugehörigkeit, Offenheit), Kooperationswerte (z.B. Loyalität, Teamgeist, Konfliktfähigkeit) sowie moralische Werte (z.B. Integrität, Ehrlichkeit, Verantwortung). Diese und ähnliche Werte in einer Organisation werden von Branchenstandards, Wirtschaftstraditionen und individuellen Führungspersönlichkeiten beeinflusst. Wertemanagement ist nicht mit dem Management des Unternehmenswertes (im Sinne von Shareholder Value Management) zu verwechseln. Vielmehr handelt es sich beim Wertemanagement um einen unternehmensethischen Ansatz, der die Individualethik (innere Haltung, Tugenden, Motive) mit einer Institutionenethik (Selbstverpflichtung, formale Vorgaben, gesellschaftliche Ansprüche) verbindet (Kunze, 2008).

Braucht man ein Vertrauensmanagement?

Faire und vertrauensvolle Prozesse gelten inzwischen als entscheidend für Wissensarbeitende, wobei unterstellt wird, dass Fairness die Effizienz erhöht bzw. umgekehrt Misstrauen die Leistungsbereitschaft reduziert (North & Güldenberg, 2008). Nun könnte man vermuten, dass im Falle eines funktionierenden Wertemanagements quasi automatisch auch Vertrauen resultiert, da es ja eine Wertbasis gibt, auf die man sich verlassen und berufen kann. Ein wie auch immer geartetes Vertrauensmanagement wäre damit überflüssig. Um das zu entscheiden, muss man allerdings erst einmal den Vertrauensbegriff verstehen, der hier verwendet wird: Im Kontext des Managements ist nämlich in der Regel weder intendiert noch gemeint, dass man Vertrauen zwischen Personen anordnen und/oder direkt steuern kann. Nicht individuelle, sondern kollektive Akteure, also Organisationen, stehen im Mittelpunkt des Interesses und für diese kann man gemeinsame Werte gestalten, auf deren Basis Vertrauen im Sinne von Erwartungssicherheit entstehen kann. Werte- und Vertrauensmanagement verfolgen also zumindest eine gemeinsame Schnittmenge an Zielen.

Corporate oder Global Governance?

Was eine gute und verantwortungsvolle Unternehmens- bzw. Organisationsführung ist und wie Organisationen vertrauensvolle Kooperationsbeziehungen herstellen können, wird bisweilen auch unter dem Begriff *Corporate Governance* diskutiert (Grüninger & John, 2004). Ursprünglich wurden mit diesem Ansatz Maßnahmen gebündelt, mit denen das Management durch Anteilseigner kontrolliert wird. Heute versteht man Corporate Governance umfassender als Rahmen unter anderem auch für Werte- und Vertrauensmanagement. Mit Corporate Governance sollen Grundsätze und Regeln gesetzt werden, die für die Organisation und die Organisationsmitglieder gleichermaßen gelten. Sie finden ihren Niederschlag in Gesetzen, im Leitbild einer Organisation oder in konkreten Weisungen. Die im ersten Kapitel erörterten Entgrenzungsphänomene, Netzwerkbildungen und Kooperationen sowie natürlich der gesamte Prozess der Globalisierung führen dazu, dass man sich parallel zu Corporate Governance die Frage stellen muss, wie man in diesen entgrenzten Systemen (also im Kontext etwa des Weltwirtschafts-, Weltfinanz- und Weltgesundheitssystems oder des globalen Wissenschaftssystems) für eine gute, verantwortungsvolle und Vertrauen stiftende Führung sorgen kann. Damit beschäftigt sich der *Global Governance*-Ansatz, in dem Wissen und Expertise wiederum eine herausragende Rolle spielen (vgl. Willke, 2006).

3.3.2 Organisationskultur

Wann spricht man von einer Organisationskultur?

Was alles unter den Begriff der Kultur fällt, darüber herrscht keine Einigkeit. Als Einstieg kann man unter Kultur zunächst einmal alles verstehen, was der Mensch selbst geschaffen hat. Im weitesten Sinne umfasst die Kultur einer Gesellschaft deren Sprache, Literatur, Geschichte, Religion, Kunst, Wirtschaft, Wissenschaft, Recht und Ethik. Im engeren Sinne meint Kultur vor allem Werte, Normen, Regeln und Glaubenssätze, die das Verhalten aller Mitglieder einer Gesellschaft prägen. Analog dazu kann man unter einer Organisationskultur ein Konstrukt verstehen, das sich in einem bestimmten Werte-, Normen- und Einstellungsgefüge manifestiert, welches von den Organisationsmitgliedern geteilt wird und sich im Laufe der Zeit herausgebildet hat. Die Organisationskultur umfasst typische Arbeitsweisen, Kommunikationsformen, Managementstile, Produktions- und Verhaltensformen sowie grundlegende Wertvorstellungen und Verhaltensorientierungen etc. (z.B. Zielowksi, 2006). Man geht davon aus, dass eine Organisationskultur verschiedene Funktionen übernimmt, also z.B. (a) an alle Beteiligten Sinn vermittelt, (b) sozial integrativ wirkt, (c) eine gemeinsame Orientierung zum Handeln gibt und damit die Koordination erleichtert sowie (d) die Identifikation der Mitglieder mit ihrer Organisation erhöht. Die Organisationskultur kann aber auch das Blickfeld und die Handlungsalternativen einschränken, indem sie als Filter fungiert. Werte und Normen können dann zu Fehlentscheidungen oder dysfunktionalen Strategien führen.

Haben oder sind Organisationen Kultur?

Es gibt viele Ansätze zur Organisationskultur. Man kann sie in solche einteilen, denen zufolge Organisationen eine Kultur *haben*, und solche, für die Organisationen Kultur *sind*. Erstere sehen in der Kultur eine Gestaltungsvariable, zweitere ein letztlich subjektives Gedankenkonstrukt, das sich der Gestaltung entzieht (Lehner, 2009). Im Kontext des Wissensmanagements weiter verbreitet sind Ansätze, die davon ausgehen, dass man die Organisationskultur gestalten und verändern kann. Schein (1995) postuliert in diesem Zusammenhang drei kulturtragende Ebenen, die den Organisationsmitgliedern in unterschiedlichem Grade bewusst sind: (a) Auf der höchsten Bewusstseinsebene liegen die *Artefakte* (auch: Symbole); das sind die sicht-, fühl- und hörbaren Ausprägungen der Organisationskultur (z.B. Gebäude, Raumeinrichtungen, Geschichten, Rituale, Managementstile, Kommunikationsformen etc.). Warum es diese Artefakte gibt und was dahinter steckt, ist den Mitgliedern der Organisation meist nicht bewusst zugänglich. (b) Auf der mittleren Bewusstseinsebene befinden sich die schon mehrfach angesprochenen *Werte* (Normen): Sie sind kaum beobachtbar und geben ersten Aufschluss darüber, warum z.B. bestimmte Artefakte vorhanden sind. Werte, die einflussreiche Organisationsmitglieder ihren Entscheidungen zugrunde legen, werden – wenn sie sich bewähren – von anderen Mitgliedern bzw. ins Leitbild oder in Strategien übernommen (Stichwort Corporate Governance). (c) Welche tieferen Gründe zur Ausbildung bestimmter Werte führen, bleibt verborgen. Auf der unbewussten Ebene findet man *Grundannahmen* (auch: Grundprämissen), die der Einzelne oder die Gruppe hegt (z.B. Menschen- und Weltbild). Diese sind unsichtbar und unbewusst, bestimmen aber Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln der Organisationsmitglieder. Sie sind Quellen für Werte und kulturelle Artefakte.

Gibt es eine erstrebenswerte Organisationskultur?

Die Frage, was eine „gute Organisationskultur“ ausmacht, ist müßig, denn eine Bewertung ist abhängig vom Organisationszweck und von internen Konstellationen. Gemeinhin wird daher eher die Frage gestellt, wann man von einer „effektiven Organisationskultur“ sprechen kann. Als Merkmale einer effektiven Organisationskultur werden unter anderem genannt: (a) eine hohe Übereinstimmung in Normen, Werten und Anschauungen (versus Widersprüche), (b) eine starke Beteiligung der Mitglieder durch Identifikation und Motivation (versus Gleichgültigkeit), (c) eine klare, über Formalziele hinausreichende Bestimmung (versus vage Vision) sowie (d) eine hohe Anpassungsfähigkeit. Es erscheint kaum möglich, allgemeine Prinzipien für erfolgreiche Kulturen zu formulieren, weil jede Organisation ihre eigenen langwierigen Sozialisations- und Lernprozesse hinter sich und damit eine eigene Geschichte hat. Einig ist man sich allenfalls darin, dass es wenig sinnvoll ist, wenn offizielle Manifestationen der Kultur *nicht* mit dem übereinstimmen, was in einer Organisation gelebt wird, wenn also zwischen der „offiziellen Organisation“ (etwa im Leitbild) und der „Organisation im Kopf“ eine allzu große Kluft herrscht.

Bedeutung der Organisationskultur aus systemischer Sicht

Es wird häufig betont, dass die Kultur einer Organisation entscheidenden Anteil daran hat, ob z.B. die Einführung neuer Managementkonzepte erfolgreich ist oder nicht (Zielowski, 2006). Dieser Feststellung liegt in der Regel eine systemische Sicht auf Organisationen zugrunde, die allem voran die Selbstreferenz und die operative Geschlossenheit von Organisationen hervorhebt (Willke, 2001): (a) *Selbstreferenz* meint so viel wie Selbstbezug oder Selbstbezogenheit und beschreibt das Merkmal von Systemen, sich auf sich selbst (und nicht etwa auf die Umwelt) zu beziehen. Systeme nennt man also dann selbstreferentiell, wenn sie ausschließlich mit systeminternen Elementen operieren, was das System autonom gegenüber seiner Umwelt macht. Die Umwelt bietet dem System zwar Möglichkeiten oder setzt Grenzen; diese kann das System aber nur in der Form erkennen, in der das System sie verarbeitet. (b) *Operative Geschlossenheit* entsteht dann, wenn ein System seine (operativen) Elemente (also z.B. Handlungen, Entscheidungen, Interaktionen) und die im System ablaufenden Prozesse zirkulär untereinander vernetzt, sodass sich ein sich selbst verstärkendes Netzwerk entwickelt. Operative Geschlossenheit ist somit die Folge der Selbstreferenz sozialer Systeme. Selbstreferenz und operative Geschlossenheit wirken auf der einen Seite stabilisierend und fördern eine kollektive Identität *und* die Organisationskultur. Auf der anderen Seite bergen sie unter anderem infolge einer stark ausgeprägten Organisationskultur das Risiko, z.B. Warnsignale in der Umwelt nicht zu erkennen und sich selbst zu zerstören.

3.3.3 Organisationales Lernen

Können Organisationen lernen?

Seit den 1970er Jahren wurden zahlreiche Konzepte zum organisationalen Lernen (auch organisatorisches Lernen, Organisationslernen oder lernende Organisation genannt) erarbeitet (z.B. Klimecki, Probst & Eberl, 1994). Spätere Ansätze stellen eine enge Verbindung zum Wissen im Allgemeinen und zum Wissensmanagement im Besonderen her. Der gemeinsame Kern verschiedener Definitionen zum organisationalen Lernen besteht darin, dass es dabei um das Lernen von Organisationen als Entitäten geht – im Gegensatz zum Lernen *in* Organisationen durch die Organisationsmitglieder. Ein frühes und immer noch viel zitiertes Konzept stammt von Argyris und Schön (1978), das mit seiner Unterscheidung verschiedener Lernebenen und daraus resultierender Lerntypen viele Nachahmer gefunden hat. Einen etwas anderen Ansatz wählt Senge, der weniger typische Lernprozesse als vielmehr Anforderungen formuliert, damit sich eine lernende Organisation entwickeln kann. In enger Verbindung mit dem organisationalen Lernen stehen schließlich die organisationale Intelligenz und das organisationale Gedächtnis. Zum besseren Verständnis des organisationalen Lernens sollen diese Konzepte exemplarisch etwas genauer vorgestellt werden. Ob sie auch überzeugende Gründe dafür liefern, dass nicht nur Individuen, sondern auch soziale Einheiten lernen können, bleibt allerdings offen.

Vom Anpassungslernen zum Problemlöselernen

Nach Argyris und Schön (1978) findet organisationales Lernen statt, wenn die Organisationsmitglieder feststellen, dass bisher wirksame Handlungsmuster nicht zu den erwarteten Ergebnissen führen, diese Muster daraufhin kritisch reflektieren und schließlich verändern. Diesen Dreischritt bezeichnen die Autoren als Lernschlaufe (learning loop). Solche Lernschlaufen können auf unterschiedlichen Ebenen liegen und entsprechend unterschiedliche Lerntypen bilden: (a) Beim *Single Loop-Lernen* korrigiert die Organisation Handlungsroutinen, wenn diese von (neuen) Standards abweichen und passt sie den gegebenen Normen, Zielen oder veränderten Umweltkontexten an. Man kann dies auch als Anpassungslernen bezeichnen. (b) Beim *Double Loop-Lernen* werden dagegen bestehende Normen, Ziele und Handlungsmuster reflektiert, bisherige Grundüberzeugungen bei Bedarf verändert und/oder neue Standards etabliert. Man spricht auch von Veränderungslernen. (c) Beim *Deutero-Lernen* setzt man sich in der Organisation bewusst und selbstkritisch mit den intern und extern angestoßenen Veränderungsprozessen auseinander, um auf diesem Weg Lernfähigkeit aufzubauen (also eine Art Problemlösungslernen). Der letzt genannte Lerntypus findet beim individuellen Lernen im Konzept des *Lernen Lernens* seine Entsprechung.

Von der gemeinsamen Vision zum Systemdenken

Im weit rezipierten *Konzept zur Fünften Disziplin* von Peter Senge (1997) geht man davon aus, dass Individuen, Gruppen und die Organisation als Ganzes ihren Beitrag leisten müssen, wenn es darum geht, dass Organisationen flexibel auf neue Anforderungen reagieren, aus Fehlern lernen und sich beständig weiter entwickeln. (a) Individuelle Zugänge sind zum einen die *mentalen Modelle* (man könnte auch sagen Überzeugungen und subjektive Theorien) der Organisationsmitglieder, da diese häufig fehlerhafte Annahmen beinhalten und entsprechend verändert werden müssen. Zum anderen gehört die *persönliche* (Kompetenz-)*Entwicklung* des Einzelnen dazu, denn auch eine Organisation kann nur mit und durch ihre Mitglieder lernen. (b) Ein sozialer Zugang ist das *Teamlernen* und damit verbundene Diskussionen, um z.B. zu Entscheidungen zu kommen, sowie Dialoge, um vor allem Überzeugungen transparent zu machen. (b) Genuin organisationale Zugänge sind einerseits eine gemeinsame *Vision* und andererseits das *systemische Denken*, das als fünfter dieser Zugänge dem Konzept seinen Namen gegeben hat. Das Systemdenken ist das zentrale Prinzip, das als Klammer wirkt, um die anderen Zugänge zu integrieren. Dabei kommen die gleichen Grundannahmen der systemischen Perspektive zum Tragen, wie sie weiter oben bereits skizziert wurden (vgl. 3.3.2). Das Systemdenken hat nicht nur in Senges Konzept eine verbindende Funktion, sondern bildet geradezu ein Dach, unter dem eine ganze Reihe von Konzepten zur Organisationskultur, zum organisationalen Lernen bzw. zur lernende Organisation sowie zur organisationalen Intelligenz subsumiert werden kann.

Organisationale Intelligenz

Der Begriff der organisationalen (oder organisatorischen) Intelligenz ist eng mit dem der Wissensarbeit verbunden. Aus psychologischer Sicht ist er problematisch, zumal erstens eine organisationale Intelligenz analog zur individuellen Intelligenz grundsätzlich schwierig sein dürfte und zweitens der Begriff der Intelligenz an sich umstritten ist. Trotzdem kommt man im Kontext des Wissensmanagements kaum an diesem Begriff vorbei, vereint er doch ein paar wichtige Ideen speziell für dessen soziokulturelle Komponente. Viele Autoren sehen in der organisationalen Intelligenz die Lernfähigkeit, die Wissensbasis und das „Gedächtnis“ der Organisation in sich vereint, wobei „Gedächtnis“ und „Lernen“ wiederum metaphorisch zu sehen und dem individuellen Gedächtnis und Lernen angelehnt sind (vgl. Lehner, 2009). Zudem werden die Begriffe „organisationales Gedächtnis“ und „organisationale Wissensbasis“ häufig synonym gebraucht. Letztlich läuft es darauf hinaus, dass eine Organisation nur dann „intelligent“ agiert und reagiert, wenn sie auf Wissen zurückgreift und sich dabei als lernfähig erweist. Andere Ansätze (z.B. Willke, 2001) verbinden die organisationale Intelligenz eher mit einer Art „collective mind“, also einem kollektiven Verstand, der unabhängig von einzelnen Individuen funktioniert. Das kann man sich so vorstellen, dass Wissen und Expertise z.B. in anonymisierte, überindividuelle Regelsysteme einer Organisation eingebettet sind. Damit ist *nicht* gemeint, dass organisationale Intelligenz ohne das Zutun von Menschen möglich ist, sondern dass diese Form der kollektivierten Expertise nicht zusammenbricht, wenn bestimmte Wissensträger nicht mehr zur Verfügung stehen.

3.4 Personale Komponente

3.4.1 Personal- und Kompetenzmanagement

Was fällt alles unter das Personalmanagement?

Das Personalmanagement beschäftigt sich mit zahlreichen Themen rund um den Menschen und seine Arbeit in der Organisation. Dazu gehören vor allem (a) die Motivation der Mitarbeiter und die Mitarbeiterführung, (b) die Personalstrategie, (c) Mitarbeiter- und Kompetenzwicklung, (d) Mitarbeiterbetreuung und Arbeitsgestaltung sowie (e) Personalorganisation und -controlling (Kolb, 2008). Andere, oft synonym verwendete ältere Bezeichnungen sind Personalwesen und Personalwirtschaft; neuerdings ist auch von Human Resource Management die Rede. Versteht man Personalmanagement als übergeordneten Begriff für Planung, Beschaffung, Einsatz, Entwicklung und Bindung von Personal (auch so könnte man den Begriff auffächern), lässt sich eine besonders enge Verbindung zum Wissensmanagement bzw. zu folgenden Wissensaktivitäten herstellen: (a) den Personalbedarf aufgrund des Wissensbedarfs der Organisation identifizieren, (b) durch Personalbeschaffung gezielt Wissen erwerben, (c) durch Personaleinsatz Wissen optimal nutzen, (d) durch Personalentwicklung systematisch Wissen aufbauen und (e) durch Personalbindung Wissen bewahren (Forum Wissensmanagement, 2007, S. 61).

Gibt es einen Unterschied zur Personalentwicklung?

Personalentwicklung gilt als ein Teilbereich des Personalmanagements. Der Begriff bezeichnet alle *langfristig* angelegten Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Organisationsmitglieder dienen und diejenigen Qualifikationen und Kompetenzen vermitteln oder fördern, die sowohl persönliche Interessen als auch das Ziel einer optimalen Aufgabenerfüllung im Blick haben. Aufgrund der angestrebten Langfristigkeit bemüht man sich darum, die Personalentwicklung so auszurichten, dass sie der Wertschöpfung dient und sich an die Strategie der Organisation anlehnt (vgl. Thom & Zaugg, 2007). Ziel der Personalentwicklung in gewinnorientierten Unternehmen ist es, ein optimales, leistungsfähiges Mitarbeiterpotential als entscheidende Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit aufzubauen und zu erhalten. In einem weiteren Sinne wird der Begriff der Personalentwicklung als Oberbegriff für alle Maßnahmen der Bildung (z.B. Berufsausbildung, Weiterbildung, Umschulung), der Förderung (z.B. Karriereplanung, Mitarbeitergespräch, Coaching) und der Organisationsentwicklung (z.B. Teamentwicklung, Projektarbeit, Gruppenarbeit) verwendet, die zielorientiert geplant, umgesetzt und evaluiert werden. In diesem Sinne ist die Personalentwicklung auch für Non Profit- und Public-Organisationen von großer Bedeutung.

Von der Schulung zum Kompetenzmanagement

Was genau die Konzepte des Kompetenzmanagements und der Personalentwicklung voneinander trennt, ist schwer zu sagen. Je umfassender die Auffassung von Kompetenzen ist, umso schwieriger wird es, einen Unterschied zur Personalentwicklung zu finden, denn Ziel ist es in beiden Fällen, das Wissen und Können der Organisationsmitglieder systematisch zu planen, zu lenken und zu kontrollieren. Der Kompetenzbegriff ist dabei leider nicht weniger verwirrend als der Wissensbegriff: Klassische Stufenmodelle zum Wissen sehen in der Kompetenz eine weitere (höhere) Stufe über dem Wissen, das näher am Handeln steht. Aus strukturgenetischer Sicht beinhaltet das personale Wissen auch Handlungswissen, das im Prinzip alle Merkmale hat, die man auch für Kompetenzen postuliert. Definitionen aus der Wirtschaftspädagogik unterscheiden sich wiederum von denen aus der Pädagogischen Psychologie. Einen gewissen gemeinsamen Kern kann man darin sehen, dass Kompetenzen als Dispositionen zum Handeln und Problemlösen gelten, in diesem Sinne nicht auf einzelne Kontexte oder Ziele fixiert sind, sondern eine gewisse Breite haben und darüber hinaus mit Haltungen, Werten und Motiven verknüpft sind (Weinert, 2001; Heyse & Erpenbeck, 2007). Etwas leichter dagegen fällt die Abgrenzung zwischen Qualifikation und Kompetenz (Bönninghausen & Wilkesmann, 2005): (a) Qualifikationen sind von außen herangetragene Erwartungen an ein Individuum, um eine bestimmte Aufgabe erfüllen zu können. Sie lassen sich in der Regel genau definieren (z.B. über Abschlüsse oder Zertifikate) und mit spezifischen *Schulungen* erreichen. (b) Kompetenzen zielen demgegenüber auf selbständiges reflexives Handeln ab, berücksichtigen auch die Perspektive des Subjekts und sind nur über Kompetenzentwicklung zu erreichen bzw. setzen in der Organisation ein entsprechendes Kompetenzmanagement voraus (vgl. Probst, Deussen, Eppler & Raub, 2000).

3.4.2 Individuelles Lernen

In welchem Verhältnis stehen Wissen und Lernen?

Wissen und Lernen sind in vielerlei Hinsicht zwei Seiten einer Medaille (Reinmann, 2005). In der Lernpsychologie wird Lernen als ein nicht unmittelbar beobachtbarer Vorgang definiert, der zu relativ stabilen Veränderungen im Verhalten und/oder im Verhaltenspotenzial einer Person führt und auf unterschiedlichen Arten von Erfahrung basiert. Dabei muss es sich im Ergebnis um relativ langfristige Veränderungen handeln, die kognitiven, emotionalen, psychomotorischen oder sozialen Charakter haben. Ursachen des Lernens können in der äußeren Umwelt liegen (neue Herausforderungen im Arbeitsalltag, eigens gestaltete Lernumgebungen mit Aufgaben etc.) oder in der lernenden Person selbst (Reflexion, Erfahrungen etc.). Lernprozesse werden meist als intentionale Vorgänge einer Auseinandersetzung mit der Umwelt beschrieben. Es gibt aber auch Lernprozesse, die eher beiläufig, implizit und damit unterhalb der Bewusstseinsschwelle ablaufen (Lernen en passant). Lernen ist eng mit der individuellen Entwicklung im Allgemeinen und mit der Entwicklung von Erkenntnistätigkeiten im Besonderen verknüpft. Lernen und Entwicklung sind zwei verschiedene Konzepte; beide aber beruhen auf Veränderung und haben *Wissen* zur Folge. Aus entwicklungspsychologischer Perspektive ist Wissen das Resultat menschlichen Erkennens und beruht auf individuellen kognitiven Strukturen (siehe 2.1.3). Diese sind das Ergebnis der konstruktiven und adaptiven Auseinandersetzung von Individuen mit der Wirklichkeit.

Ist Lernen gleich Lernen?

Lernen ist *nicht* gleich Lernen. Entscheidend ist zunächst einmal, was gelernt werden soll, wobei mit „Was“ nicht Lern- und Wissensinhalte wie Englisch und Mathematik oder Buchführung und Marketing gemeint sind, sondern die Qualität des angestrebten Wissens als Ergebnis des Lernens (Baumgartner & Payr, 1999). In diesem Sinne kann Lernen z.B. bedeuten, (a) dass der Lernende Kenntnisse oder Fertigkeiten erwirbt, (b) dass er neue Informationen in vorhandenes Wissen einbaut und seinen Verstehenshorizont erweitert oder (c) dass er selbst Wissen erzeugt, Erfahrungen macht und sich im wörtlichen Sinne etwas „aneignet“ und dabei seine Persönlichkeit entwickelt. Es handelt sich dabei um unterschiedliche Qualitäts- und Intensitätsstufen des Lernens, ohne dass eine Form grundsätzlich hochwertiger sein muss als eine andere – sie sind schlichtweg verschieden, in verschiedenen Situationen unterschiedlich funktional und sie werden von verschiedenen lehr-lerntheoretischen Ansätzen unterschiedlich gut beschrieben und erklärt. Des Weiteren tut man gut daran, formales Lernen vom informellen Lernen zu unterscheiden: (a) Als *formal* bezeichnet man das Lernen in Schule, Hochschule und Weiterbildung, bei dem die Ziele weitgehend fremdbestimmt sind, mehr oder weniger Anleitung durch Lehrende oder Trainer bzw. Referenten erfolgt und die Lernleistungen am Ende in irgendeiner Weise zertifiziert werden. (b) *Informell* ist Lernen dann, wenn genau diese Punkte wegfallen und der Lernende z.B. am Arbeitsplatz, in der Freizeit oder an anderen nicht explizit für den Wissenserwerb vorgesehenen (auch virtuellen) Orten selbstbestimmt seine Kompetenzen entwickelt.

Expertise-Entwicklung

Im Umfeld der Lern- und Kognitionsforschung hat sich in den letzten Jahrzehnten als eigener Zweig die Expertiseforschung etabliert. In der Expertiseforschung werden vor allem die kognitiven Unterschiede zwischen Experten und Novizen (oder Laien) untersucht, um auf diesem Wege herauszubekommen, wie Experten Probleme definieren, analysieren und lösen (Rambow & Bromme, 2000; Gruber, Harteis & Rehrl, 2004). Dieser Forschungszweig ist zum einen für die Entwicklung von Expertensystemen und Systemen zum Case Based Reasoning von großer Bedeutung. Zum anderen kann er dabei helfen, Experten als besonders wichtige Wissensträger zu identifizieren (was wiederum bedeutsam für das Personalmanagement ist) und die Expertise-Entwicklung zu fördern (im Sinne der Personalentwicklung). Der Aufbau von Expertise ist immer damit verbunden, domänenspezifisches (versus überfachliches) Wissen zu entwickeln, sodass herausragende Leistungen erbracht werden können. Experten erkennen und analysieren Probleme anders und schneller als Novizen (im Sinne einer schnellen Mustererkennung) und können Routinewissen mit ihrer Erfahrung so kombinieren, dass sie flexibel auch mit neuen Problemen aus ihrer Domäne erfolgreich umgehen können. Um Expertise zu erlangen, braucht man nicht nur einen vergleichsweise langen Zeitraum von vielen Jahren, sondern auch intensive Übung. Neben formalem Lernen spielt das informelle Lernen eine große Rolle bei der Expertise-Entwicklung.

3.4.3 Motivation, Emotion und soziale Interaktion

Wann ist man motiviert?

Die Frage nach der Motivation ist die Frage nach dem Warum des menschlichen Handelns und Erlebens (vgl. Heckhausen & Heckhausen, 2006). Motivation ergibt sich aus dem Zusammenspiel einer motivierten Person mit einer motivierenden Situation. Das heißt: Auf der Seite der *Person* hat man es im Motivationsgeschehen mit bestimmten Zielen und Motiven zu tun, auf der Seite der *Situation* mit bestimmten Anreizen und deren Gestaltung. *Motive* sind demnach die Beweggründe des Handelns, die im Menschen liegen und für Handlungsbereitschaft sorgen. *Anreize* sind die Gestaltungselemente zur Aktivierung von Handlungsbereitschaft. Man kann davon ausgehen, dass Menschen in einer Organisation zahlreiche Motive haben: z.B. die eigene Existenz sichern, mit anderen Menschen zusammen sein oder sich weiterentwickeln wollen. Von der Vielzahl möglicher Motive ist allerdings immer nur ein Teil durch Anreize aktivierbar. Zur Erklärung motivationaler Phänomene gibt es verschiedene Ansätze (Comelli & von Rosenstiel, 2009). So kann man sich bei Fragen der Motivation vor allem um Motive und Inhalte kümmern (*was* motiviert einen?) oder man beschäftigt sich unabhängig von den Inhalten mit den beim motivationalen Geschehen ablaufenden Prozessen (*wie* handelt man motiviert?). Sowohl Motive als auch motivationale Prozesse sind für individuelles Lernen und Kompetenzentwicklung, aber auch für Wissensaustausch und Kooperation sowie im Kontext der Wissensarbeit und damit auch für jedes Wissensmanagement in Organisationen unerlässlich.

Intrinsisch oder extrinsisch motiviert?

Eine der bekanntesten Inhaltstheorien zur Motivation unterscheidet die intrinsische von der extrinsischen Motivation: (a) Bei der *intrinsischen Motivation* liegen die Anreize zum Handeln in der Sache selbst bzw. direkt in einer bestimmten Tätigkeit, was mit einem hohen Maß an Selbstbestimmung verbunden ist. (b) *Extrinsische Motivation* dagegen bedeutet, dass eine Person von außen durch externe Belohnungen oder Sanktionen zum Handeln motiviert wird, was wiederum mit einem hohen Maß an Fremdbestimmung verknüpft ist. In Organisationen ist diese Unterscheidung deshalb so relevant, weil sie unmittelbaren Einfluss auf die *Anreizgestaltung* hat. Im Allgemeinen unterteilt man Anreize in materielle Anreize (z.B. Prämien, Preise, Gehaltserhöhung, Beförderung etc.) und immateriellen Anreize (Lob, Anerkennung, Zuwachs an Autonomie, Kompetenzerhöhung etc.). Eine Art Zwischenstellung nimmt der Faktor Zeit ein: Zeit einzuräumen und zuzugestehen, kann sowohl ein immaterieller Anreiz sein (z.B. Arbeitszeit selbst gestalten können) als auch ein materieller (z.B. zusätzliche Arbeitszeit bezahlt bekommen).

Liegt die Wahrheit in der Mitte?

Nach der Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 2000) ist die strikte Gegenüberstellung von extrinsischer und intrinsischer Motivation nicht sinnvoll: Nach dieser Theorie kommt es vielmehr darauf an, *Autonomie* zu *erleben*. Dabei hängt das Ausmaß des Autonomieerlebens davon ab, wie gut es einem gelingt, *äußere* Anforderungen und Gegebenheiten mit *inneren* Zielen und Normen in Einklang zu bringen. Bei diesem Prozess aber gibt es viele Abstufungen: Der Idealfall ist zwar die intrinsische Handlungsregulation, und die liegt vor, wenn man sowohl bei den externen Bedingungen als auch bei den Handlungszielen und -zwecken ein Höchstmaß an Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum hat. Doch auch von außen kommende Anforderungen kann man prinzipiell in das Selbst integrieren oder sich mit diesen identifizieren. Auch bei diesen Formen der Handlungsregulation können sich Menschen autonom empfinden. Für die Anreizgestaltung in Organisationen bietet dieser Ansatz mehr Möglichkeiten der Motivationsförderung als die klassische Gegenüberstellung von extrinsischer und intrinsischer Motivation.

Was haben Emotionen im Wissensmanagement zu suchen?

Während es noch vergleichsweise leicht fällt, die Rolle der Motivation für individuelles und organisationales Lernen, für Kooperation und soziale Netzwerkbildung und viele andere das Wissensmanagement tangierende Phänomene zu erkennen, entzieht sich die Bedeutung der Emotion einer raschen und leichten Erklärung. Emotionen können sowohl momentane Zustände als auch überdauernde Reaktionstendenzen bezeichnen. Sie sind ein Geschehen, das physiologische Abläufe der Erregung ebenso umfasst wie kognitive Prozesse (Wahrnehmungen und Bewertungen) und letztlich eine Interaktion aus subjektiven und objektiven Faktoren darstellen. Emotionen regulieren das Handeln, motivieren, stimulieren reflexhaftes Verhalten und helfen, sich anzupassen (vgl. Otto, Euler & Mandl, 2000).

Die genannten Funktionen von Emotionen weisen auf die potenzielle Bedeutung von Emotionen für das Management in Organisationen im Allgemeinen und das Wissensmanagement im Besonderen hin (vgl. Schreyögg & Sydow, 2001; Dörner, 2004): Emotionen können Entscheidungen beeinflussen und spielen z.B. im Zusammenhang mit Intuition und intuitivem Wissen eine wichtige, wenn auch wenig erforschte Rolle. Emotionen stehen in einem engen Wechselverhältnis zur Motivation und können vor allem Lernen sowohl fördern als auch behindern. Des Weiteren sind Emotionen und Werte aufeinander bezogen, was sich vor allem bei Maßnahmen im Umkreis der Organisationskultur bemerkbar macht. Schließlich entfalten Emotionen allem voran in der sozialen Interaktion mit anderen über Sympathie oder Antipathie, Aggression oder Einfühlungsvermögen oft unterschätzte Wirkungen.

Von der sozialen Interaktion zur Kooperation

Organisationen, so wurde bereits mehrfach betont, müssen in einem globalen Umfeld zunehmend kooperieren. Wissensarbeit, so wurde ebenfalls schon erläutert, setzt neben Lernen und Kreativität unter anderem auf die soziale Interaktion mit anderen Wissensträgern. Auch Lernen ist so gut wie nie ein rein individueller Akt, sondern immer auch sozial vermittelt: sei es durch Lehrende, durch Lernmaterialien oder durch die Zusammenarbeit mit anderen (vgl. Reinmann, 2005). Kooperation muss daher zwingend auch aus einer personalen und psychologischen Sicht betrachtet werden. Als Säulen der Kooperation gelten Vertrauen, Reziprozität und Kommunikation: Ohne Vertrauen investiert kein Kooperationspartner etwas, ohne Reziprozität kommt es nicht zum entscheidenden Wechselspiel zwischen Geben und Nehmen, und ohne Kommunikation kann man weder Kooperationspartner finden noch gemeinsame Ziele aushandeln. Ein grundsätzliches Dilemma bei der Kooperation zwischen Personen besteht darin, dass eigene und fremde Ziele, Eigennutz und Gemeinsinn sowie Vor- und Nachteile des Gebens und Nehmens abgewogen werden müssen. Dabei spielt (wieder) die Zeit eine wichtige Rolle, denn: Häufig ist eigennütziges Handeln für den Einzelnen kurzfristig vorteilhafter, während sich die Vorzüge der Kooperation erst mittel- und langfristig zeigen. Weitere Determinanten kooperativen Verhaltens sind die bereits behandelten Motive der Beteiligten sowie die Organisation und deren Rahmenbedingungen wie z.B. architektonische und räumliche Gegebenheiten, Sitzordnungen und Raumatmosphären sowie die vorherrschende Diskussions- und Dialogkultur (Moser, 2002). Dies sind denn auch die möglichen Ansatzpunkte für die Förderung von sozialer Interaktion und Kooperation in Organisationen.

4. MODELLE
WIE KANN MAN WISSENSMANAGEMENT DARSTELLEN?

ÜBERBLICK ÜBER DAS KAPITEL

In vielen Fällen erfolgt der Einstieg ins Wissensmanagement über Wissensmanagementmodelle. In diesem Studientext stehen diese bewusst *nicht* am Anfang, weil erstens Kenntnisse über Referenzdisziplinen und deren Konzepte, zweitens Wissen über den Wissens- und Managementbegriff sowie drittens ein grundlegendes Verständnis gesellschaftlicher und ökonomischer Rahmenbedingungen eine große Hilfe sind, um gängige Wissensmanagementmodelle einordnen und in ihrer Bedeutung und Funktion einschätzen zu können.

Bedeutung von Wissensmanagementmodellen. Die Schwierigkeit bei Wissensmanagementmodellen liegt bereits im Modellbegriff, der wenig reflektiert wird. Modelle streben nach Ähnlichkeit oder Entsprechung, wobei ersteres beim Wissensmanagement unmöglich und zweiteres zumindest schwierig ist. Trotzdem behält der Studientext die gängige Bezeichnung „Wissensmanagementmodelle“ bei, aber nicht ohne den Begriff zu problematisieren und zu begründen, wie man damit umgehen und warum man welche Modelle (einschließlich deren Funktionen und Grenzen) kennen sollte.

Beispiele für Wissensmanagementmodelle. Es werden exemplarisch vier Wissensmanagementmodelle, die alle in den 1990er Jahren entstanden sind, vorgestellt und kurz bewertet. Dabei handelt es sich einmal um das Baustein-Modell, das sechs operativ zu verstehende Gruppen von Wissensprozessen in den klassischen Management-Kreislauf von Wissenszielen und Wissensbewertung einordnet und mit zahlreichen praktischen Beispielen versieht. Des Weiteren wird das Modell der Wissensspirale aufgeführt, das sich allem voran der Wissensschaffung durch Explizierung impliziten Wissens widmet und neben praktischen Vorschlägen einen theoretischen Anspruch verfolgt. Einen deutlichen Fokus auf das die Ökonomie kennzeichnende Prinzip von Angebot und Nachfrage setzt das Wissensmarkt-Modell, das darüber hinaus dem Aspekt der Kooperation und Wissensteilung einen großen Stellenwert einräumt. Schließlich wird mit dem Lernphasen-Modell ein Modell in die Auswahl aufgenommen, das dem organisationalen Lernen einen zentralen Stellenwert einräumt und auf einer abstrakten Ebene einen Rahmen für ein Wissensmanagement liefert, welches das organisationale Lernen voranbringen soll.

4.1 Bedeutung von Wissensmanagementmodellen

4.1.1 Der Modell-Begriff

Wissensmanagementmodelle oder -konzepte?

In der Literatur liest man in aller Regel von Wissensmanagementmodellen, bisweilen ist aber auch von Wissensmanagementkonzepten und -ansätzen oder -Strategien die Rede. Gibt es hier Unterschiede und welcher Art sind sie? Relativ einfach kann man sich darauf einigen, dass der Begriff „Ansatz“ eine Gruppe von Konzepten oder Modellen meint, die sich durch gemeinsame Merkmale auszeichnen, also sich z.B. auf dieselbe Disziplin berufen oder eine gemeinsame Sichtweise einnehmen. So ist es durchaus sinnvoll, von betriebswirtschaftlichen Wissensmanagementansätzen zu sprechen, wenn vor allem Vorschläge zur Messung des intellektuellen Kapitals gemeint sind, oder von soziologischen Wissensmanagementansätzen, wenn es darum geht, die organisationale Wissensbasis, das organisationale Gedächtnis oder die Organisation als lernendes System zu verstehen. Da betriebswirtschaftliche, soziokulturelle, technische und personale Sachverhalte und Prozesse beim Wissensmanagement in Organstationen letztlich immer eine Rolle spielen, wird in diesem Studientext auf die Einteilung in Ansätze verzichtet. Im Vergleich dazu zeichnen sich Wissensmanagement-Strategien meist dadurch aus, dass sie weniger wissenschaftlich hergeleitet, sondern eher praktisch entstanden sind. Schwierig aber wird die Abgrenzung zwischen Modell und Konzept und so herrscht denn auch bei diesen beiden Bezeichnungen keine einheitliche Verwendungsweise in der Wissensmanagement-Literatur.

Was ist ein Modell?

Ein Modell ist immer ein Modell von oder für etwas, oder anders formuliert: Modelle sind relational bzw. haben einen Gegenstandsbezug. Sie sind in umgangssprachlicher Verwendung entweder *Vorbild* für etwas oder eine *Nachbildung* von etwas. Es gibt eine umfangreiche Auseinandersetzung mit dem Modellbegriff unter anderem in den Formalwissenschaften (Logik und Mathematik), die aber für den vorliegenden Kontext nicht relevant ist. Der Begriff des Modells in den Sozialwissenschaften wird insgesamt betrachtet erstaunlich wenig reflektiert, dafür aber viel und uneinheitlich verwendet (Wyssusek, 2004). Modelle sollen in der Regel Erkenntnis- und Entscheidungsprozesse unterstützen, indem sie einen Gegenstand oder Sachverhalt entweder abbilden oder relevante Elemente und deren Relationen (im Sinne einer Struktur) erfassen und darstellen (vgl. Vohle, 2004). Zwischen dem zu modellierenden Gegenstand oder Sachverhalt einerseits und dem Modell andererseits besteht also entweder eine äußere Ähnlichkeit (im Falle einer Abbildung) oder eine Entsprechung (im Falle einer Strukturbildung). Ein *Wissensmanagementmodell* kann die Wissensmanagement-Praxis nicht abbilden wie das Modell eines Hauses ein reales Gebäude abbilden kann. Es entspricht im besten Fall analog den Zielen, Maßnahmen, Strukturen und/oder Prozessen (und zwar in verkürzter Form), die man beim Wissensmanagement in Organisationen vorfindet oder zumindest nach Meinung von Experten vorfinden sollte.

Was ist ein Konzept?

Anders als beim Modellbegriff findet beim Begriff des Konzepts keine so intensive Auseinandersetzung statt. Die lateinische Wurzel *concipere* bedeutet so viel wie „zusammenfassen, erfassen, begreifen, sich vorstellen“, sodass eine Umschreibung von Konzept als etwas, das man verstanden und zusammengefasst hat, naheliegend ist. Ein Konzept in diesem Sinne dient oft als Entwurf, eventuell als Vorstufe zu einer Theorie, bisweilen auch als Plan für ein Vorhaben – so auch die Erläuterung in gängigen Lexikoneinträgen. In der Kognitionspsychologie dagegen hat „Konzept“ eine engere Bedeutung und meint die mentale Repräsentation eines Phänomens, die dann in mentalen Schemata (im Sinne komplexer Wissensstrukturen) gespeichert werden (vgl. Anderson, 2001). Das aber ist im Zusammenhang mit Wissensmanagement selten gemeint. Ein Wissensmanagementkonzept – so kann man folgern – ist weniger anspruchsvoll als ein Wissensmanagementmodell, weil man mit einem Konzept nicht vorgibt, reale Sachverhalte analog darzustellen. Mit Konzepten will man allenfalls eine bestimmte Vorstellung davon liefern, wie Wissensmanagement sein könnte, oder auch einen Plan, wie sich Wissensmanagement umsetzen ließe.

Eine pragmatische Lösung

Wissensmanagement ist ein Konstrukt, also ein nicht unmittelbar beobachtbarer Sachverhalt, weswegen eine Abbildung nicht möglich ist. Eine strukturelle Entsprechung zur Wissensmanagement-Praxis ist zwar prinzipiell möglich, aber aus mehreren Gründen schwer zu bewerkstelligen: Erstens ist die empirische Befundlage zum Ist-Zustand des Wissensmanagements dünn. Zweitens kann Wissensmanagement, wie gezeigt wurde, so vielfältige Ausprägungen annehmen, dass man mit der Modellbildung kaum nachkommt. Drittes erhofft man sich von Wissensmanagementmodellen häufig einen normativen Impuls und gar nicht zwingend eine Entsprechung in der gegenwärtigen Praxis. Viele Wissensmanagementmodelle verfolgen denn auch gar nicht die Ziele eines Modells (siehe 4.1.2). Von daher wäre es eigentlich sinnvoller, nicht von Modellen, sondern von Konzepten zu sprechen. Allerdings hat sich der Begriff des Modells in der Wissensmanagement-Literatur längst eingebürgert, sodass es für einen einführenden Text wie den vorliegenden eher verwirrend wäre, diesen aufzugeben. Man sollte sich aber darüber im Klaren sein, dass die wenigsten Wissensmanagementmodelle *Modelle* im oben definierten Sinne sind. Allenfalls kann man sich am umgangssprachlichen Verständnis von Modell orientieren und festhalten, dass Wissensmanagementmodelle entweder Vorbilder oder Nachbildungen sind: (a) Wenn Modelle vor allem theoretisch motiviert (also deduktiv entwickelt) sind, dienen sie als *Vorbilder* und wollen der Praxis Vorschläge liefern, wie man Wissensmanagement praktizieren kann. (b) Wenn Modelle vor allem aus Beobachtungen in der Praxis (also induktiv) entstanden sind, fungieren sie eher als *Nachbildungen* dessen, was man in der Praxis von Organisationen vorfindet. Dabei kann eine Nachbildung in der Folge natürlich auch wieder ein Vorbild werden, zumal wenn positive Beispiele modelliert wurden.

4.1.2 Die Schwierigkeit von Wissensmanagementmodellen

Ist die Blütezeit vorbei?

Lehner (2009, S. 66) listet 18 Wissensmanagementmodelle bzw. -konzepte auf, deren Ursprung zwischen 1985 und 1998 liegt, wobei 16 der Modelle nach 1990 publiziert wurden. Die Liste impliziert, dass die Blütezeit der Modellentwicklung in den 1990er Jahren lag und im vergangenen Jahrzehnt kaum neue Modell hinzugekommen sind. Diese Folgerung stimmt weitgehend mit der Einschätzung von Autoren überein, die eine Art Resümee zur Wissensmanagement-Bewegung versucht haben (z.B. Howaldt & Kopp, 2005; Heisig, 2007; Riempp & Smolnik, 2007): Dabei sehen sie die 1990er Jahre als *das* Jahrzehnt des Wissensmanagements, das mit Anbruch des neuen Jahrtausends eine starke Ernüchterung erfahren hat. Seit 2005 aber zeigt sich von praktischer wie auch von wissenschaftlicher Seite neues Interesse am Thema und es tritt eine Konsolidierung der Aufmerksamkeit auf einem mittleren Niveau ein. Die Web 2.0-Bewegung – so ebenfalls eine oft geäußerte These – hat zum neuen Aufschwung erheblich beigetragen. Es werden aber offensichtlich keine neuen übergreifenden Modelle mehr vorgeschlagen, sondern spezifische Themen und Lösungen behandelt wie z.B. Wissenskommunikation (Reinhardt & Eppler, 2004), Wissensvisualisierung (Tergan & Keller, 2005), Einsatz von Web 2.0-Anwendungen oder Social Software (Hüttenegger, 2006; Back et al., 2008). Dies muss man nicht als Zeichen abnehmender Bedeutung des Wissensmanagements sehen. Es kann auch ein Signal dafür sein, dass sich die Wissensorientierung in handfesten Aufgaben konkretisiert, als selbstverständlicher Bestandteil in die Führung von Organisationen eingeht (North, 2005) und Managementhandeln den Umgang mit Wissen *immer* im Blick hat.

Welchen Zweck haben dann noch Modelle?

Aus diesen Entwicklungen könnte man folgern, dass Wissensmanagementmodelle überflüssig sind und ein Verständnis verschiedener Komponenten des Wissensmanagements mit den dazugehörigen Begriffen und Konzepten ausreichend ist, um – die Kenntnis und Verfügbarkeit geeigneter Methoden (siehe Kapitel 5) vorausgesetzt – Wissen zu managen. Dies allerdings wäre eine voreilige Schlussfolgerung, denn Wissensmanagementmodelle haben durchaus einige nützliche Funktionen: (a) Sie bieten einen Ordnungsrahmen in der Vielzahl möglicher Wissensmanagement-Methoden und -Werkzeuge und helfen dabei, eine unreflektierte Praxis zu vermeiden. (b) Sie sind ein potenzieller Anker dafür, Wissensprobleme in Organisationen zu analysieren. (c) Sie können einen Ausgangspunkt für organisationsspezifische Wissensmanagementkonzepte und deren Implementation sein. (d) Sie tragen dazu bei, die letztlich integrative Aufgabe des Wissensmanagements besser zu erkennen und verschiedene Aufgaben aufeinander abzustimmen. (e) Vergleiche und eine Erprobung von Modellen führen im besten Fall dazu, dass sich Standards und Beispiele für gute Praxis bilden. Wenig sinnvoll allerdings ist es, Wissensmanagementmodelle als Abbild der Wirklichkeit zu verstehen oder diese als Fahrpläne für die Organisationspraxis zu verwenden. Vor diesem Hintergrund ist die oben skizzierte kritische Reflexion des Modellbegriffs wichtig.

Welche Modelle gibt es?

Lehners (2009) schon genannte Liste mit Wissensmanagementmodellen umfasst sowohl viel zitierte und sehr bekannt gewordene Modelle (z.B. die Bausteine des Wissensmanagements oder die Spirale des Wissens), übergreifende Ansätze wie die systemische Sicht auf Wissensmanagement (von Helmut Willke), spezifische Konzepte etwa zur organisationalen Wissensbasis oder zum organisationalen Gedächtnis ebenso wie einzelne Phasen oder Erfolgskriterien beim Wissensmanagement. An dieser Stelle wird die erörterte Problematik zum Modellbegriff noch einmal deutlich, weil viele dieser Vorschläge auf ganz unterschiedlichen Abstraktionsebenen liegen, mehr oder weniger theoretisch fundiert sind und kaum vergleichbare Gültigkeit beanspruchen. Dazu kommt, dass es keine allgemein akzeptierte Einteilung verschiedener Wissensmanagementmodelle gibt. Man kann die Modelle danach einteilen, welche Referenzdisziplinen leitend sind, was meist auch damit verbunden ist, welche Komponente im Mittelpunkt steht bzw. von welcher Komponente aus (Organisation, Technik, Mensch) die Modellierung primär erfolgt. Auch eine Einteilung nach der vorherrschenden Auffassung von Wissen wäre möglich, da diese immer auch etwas über den wissenschaftstheoretischen Standpunkt verrät. Viele Modelle beanspruchen allerdings für sich, integrativ zu sein und keine einseitigen Auslegungen von Wissen, Management und Wissensmanagement zu verfolgen, so z.B. das Metamodell des Wissensmanagements von Schneider (2001), das Modell des integrativen Wissensmanagements von Reinhard und Pawlowsky (1997) und das Lebenszyklusmodell von Rehäuser und Krcmar (1996), das Krcmar (2006) aber inzwischen als Informationsmanagementmodell bezeichnet. Von daher sind eindeutige Kategorisierungsversuche heute kaum mehr sinnvoll und werden in diesem Studientext auch nicht (mehr) vorgenommen.

Welche Modelle sollte man kennen?

Es stellt sich unweigerlich die Frage, welche der genannten oder angedeuteten Wissensmanagementmodelle derart sind, dass man sie kennen sollte, wenn man sich im Wissensmanagement auskennen will. Darauf kann es keine eindeutige Antwort eben, denn eine Auswahl ist immer subjektiv und verrät meist mehr über die Vorlieben des Verfassers als über die intersubjektive Einschätzung des aktuellen Stands zum Wissensmanagement. Das gilt entsprechend auch für die hier getroffene Auswahl, die ich dennoch versucht habe, begründet zu treffen. Vorgestellt werden Wissensmanagementmodelle, die (a) in Standardliteratur *und* Praxis einen gewissen Bekanntheitsgrad erreicht haben, (b) nicht nur *eine* Komponente des Wissensmanagements (Technik, Organisation, Mensch) herausgreifen, sondern mehrere zusammenführen, und (c) eine gewisse Stabilität in dem Sinne aufweisen, dass sie nicht nur einmal publiziert wurden und dann in Vergessenheit gerieten, oder aber (d) im Laufe der Zeit weiterentwickelt wurden. Dabei ist zu bedenken, dass die meisten Modelle zum Wissensmanagement von Vertretern der Betriebswirtschaftslehre bzw. Managementlehre, der Wirtschaftsinformatik und der Organisationstheorie entwickelt wurden. Das ist letztlich naheliegend, weil es schließlich um die Frage des Umgangs mit Wissen in *Organisationen* geht.

4.2 Beispiele für Wissensmanagementmodelle

4.2.1 Das Baustein-Modell

Überblick und Kernannahmen

Das Modell „Bausteine des Wissensmanagements“ von Probst und Mitarbeitern wurde Mitte der 1990er Jahre zusammen mit Wirtschaftsvertretern entwickelt. Das dazugehörige Buch „Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen“ liegt aktuell in der fünften Auflage vor (Probst et al., 2006). Das Modell selbst sowie dessen Kernannahme blieben weitgehend unverändert und wurden nur in Details weiter entwickelt. Kernannahme war und ist, dass Wissensmanagement auf Veränderungsprozesse der organisationalen Wissensbasis gestaltend und lenkend Einfluss nehmen soll (Probst et al., 2006, S. 33). Dieses Ziel kann über verschiedene Analysen und Interventionen erreicht werden, die Probst et al. (2006) zu insgesamt sechs Bausteinen bündeln. Die zu (operativen) Bausteinen gebündelten Kernprozesse des Wissensmanagements lehnen sich an beobachtbare Problemstellungen in der Praxis an und lauten: Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung. Die Bausteine sind in der visuellen Darstellung des Modells (siehe Abb. 1) untereinander verbunden, um auszudrücken, dass eine Maßnahme in einem Baustein Auswirkungen auf alle anderen haben kann. Eingebettet werden sie in den klassischen Managementkreislauf bestehend aus den beiden strategischen Bausteinen „Wissensziele“ und „Wissensbewertung“.

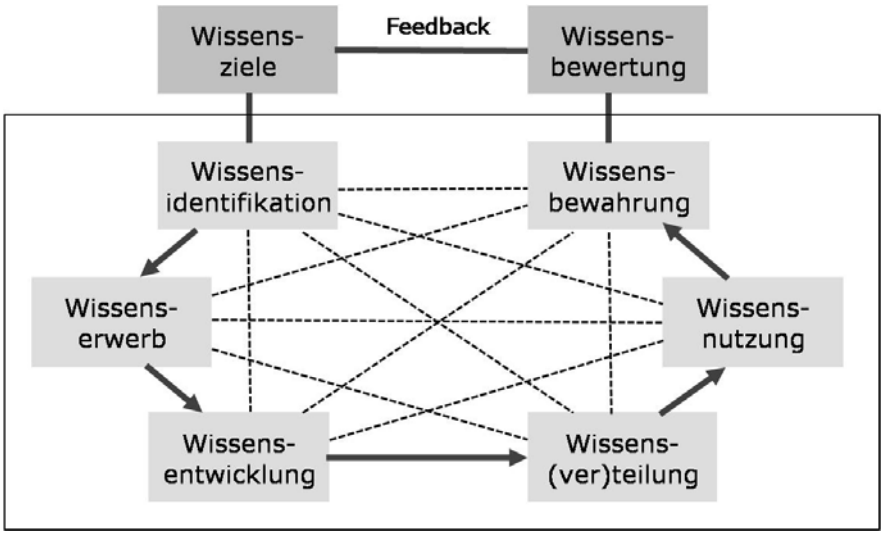

Abb. 1: Baustein-Modell von Probst et al. (2006)

Probst et al. (2006) orientieren sich an der von Daten zu Wissen reichenden Wissenstreppe, sprechen aber von einem Kontinuum von Daten über Information zu Wissen. Um die Wissensbasis weiterzuentwickeln, sollen laut dem Modell sowohl alle „Rohmaterialien“ des Wissens als auch individuelle und kollektive Wissensbestandteile berücksichtigt werden.

Die Bausteine im Einzelnen

Die *Wissensidentifikation* dient dazu, extern und intern vorliegendes Wissen aufzufinden und explizit zu machen. Damit soll eine ausreichende Wissenstransparenz in der Organisation erreicht werden. Unter *Wissenserwerb* werden Aktivitäten zusammengefasst, die der Beschaffung von Wissen dienen und darauf hinauslaufen, dass Wissen in das Unternehmen importiert wird (durch neue Mitarbeiter, Zukauf von Unternehmen etc.). Wenn dagegen innerhalb der Organisation neue Fähigkeiten, Ideen, Produkte und Prozesse aufgebaut werden, spricht man von *Wissensentwicklung*, die auf einer individuellen wie auch kollektiven Ebene ablaufen kann. Die *Wissen(ver)teilung* dreht sich darum, wer was in welchem Umfang wissen und können soll, wie Wissen an Zielpersonen kommt und wie vor allem personales Wissen in allgemein zugängliches und organisationales Wissen überführt werden kann. Letztlich kommt es im Wissensmanagement auf die *Wissensnutzung*, also darauf an, organisationales Wissen in der Praxis anzuwenden. Zur Sicherung erworbenen Wissens und neuer Fähigkeiten müssen Prozesse der *Wissensbewahrung* in Kraft treten. Hier geht es neben der Selektion und Speicherung von Bewahrungswürdigem auch um die Frage, wie man sich am besten vor Wissensverlusten schützt. Eingebettet sind die sechs operativen Bausteine in den Management-Regelkreis: Die *Wissensziele* geben allen Aktivitäten eine Richtung und legen fest, auf welchen Ebenen Wissensprozesse in Gang gesetzt werden sollen. Dabei werden normative Wissensziele (z.B. bezogen auf die Organisationskultur) von strategischen Zielen (z.B. Definition von Kernwissen) und operativen Zielen (z.B. für einzelne Wissensmanagement-Projekte) unterschieden. Diese Zielabstufung soll eine zunehmende Konkretisierung bis hinein in den Geschäftsalltag sicherstellen. Ob die Ziele auch erreicht und inwieweit die erforderlichen Ressourcen dabei effizient eingesetzt werden, wird mit Maßnahmen zur *Wissensbewertung* kontrolliert. Das Modell beinhaltet also explizit ein Wissenscontrolling, mit dem der Nutzen von Wissensmanagement-Maßnahmen erfasst und bewertet wird. Die beiden strategischen Bausteine machen die ausgeprägte Managementperspektive des Modells deutlich.

Kurze Bewertung

Das Baustein-Modell ist plausibel und wurde bereits vielfach praktisch anwendet (vgl. Probst et al., 2006) – auch in Non Profit-Organisationen (Roßkopf, 2004) und im öffentlichen Sektor (z.B. an Hochschulen). Es zeichnet sich durch hohe Plausibilität aus. Durch die zahlreichen Beispiele, die zusammen mit dem Modell geliefert werden, kann man es praktisch gut nachvollziehen. Allerdings sind diese Beispiele nicht Teil des Modells, sondern Inhalte des dazugehörigen Buches, belegen aber indirekt, dass sich das Modell als Ordnungsraster für eine Vielzahl möglicher Interventionen eignet. Kritisiert wird am Baustein-Modell einerseits, dass ein expliziter Bezug zu den Geschäftszielen ebenso fehlen würde wie Angaben zu wissensfördernden Rahmenbedingungen, die über die Bausteine hinausgehen (vgl. North, 2005). Ein weiterer Kritikpunkt ist die mangelnde theoretische Basis des Modells (Willke, 2001) – quasi die Kehrseite der induktiven Entstehungsgeschichte.

4.2.2 Das Modell der Wissensspirale

Überblick und Kernannahmen

Nonaka und Takeuchi (1997) haben ausgehend von Untersuchungen in japanischen Unternehmen ein Modell zur Wissensschaffung in Organisationen vorgelegt. Zentral in ihrem Modell ist zum einen die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen und zum anderen die Annahme, dass es verschiedene Interaktionsmuster zwischen den beiden Wissensformen gibt: (a) Personen können implizites Wissen etwa beim gemeinsamen Handeln oder durch Beobachten weitergeben, ohne dass dabei Wissen expliziert wird, (*Sozialisation*). (b) Implizites Wissen kann aber auch z.B. über Dialoge oder Metaphern artikuliert und damit explizit werden (*Externalisierung*). (c) Natürlich lassen sich auch explizit vorliegende Wissensinhalte miteinander verbinden (*Kombination*). (d) Insbesondere durch informelles wie auch formales Lernen kann schließlich explizites Wissen verinnerlicht werden (*Internalisierung*). Die Kernthese besteht darin, dass die Organisation ihre Wissensbasis erst dann erfolgreich erweitert und selbst lernt, wenn aufbauend auf dem individuellen Lernen implizites Wissen auch kommuniziert und expliziert wird. Neues Wissen resultiert nicht einfach daraus, dass Information verarbeitet oder explizites Wissen kombiniert wird. Entscheidend ist laut dem Modell der Wissensspirale die kontinuierliche Transformation individuellen Wissens in kollektives Wissen (ontologische Dimension) und die Überführung personengebundenen Wissens in allgemein zugängliches Wissen (epistemologische Dimension).

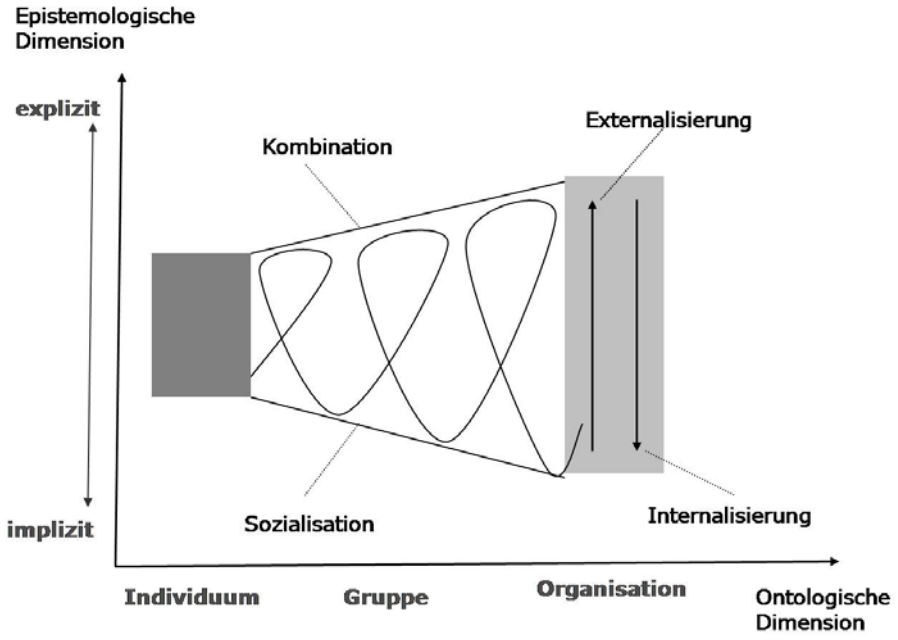

Abb. 2: Modell der Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (1997)

Zu den Interaktionsprozessen in der Organisation kommt, dass sich diese auch in Interaktion mit ihrem Umfeld, also mit anderen Organisationen befindet. Auch auf dieser (höchsten) Ebene findet laut dem Modell eine Wissensumwandlung statt.

Maßnahmen zur Wissensschaffung im Einzelnen

Um eine Wissensspirale in Gang zu setzen, muss die Organisation einen geeigneten Rahmen schaffen. Nonaka und Takeuchi (1997) postulieren hierzu fünf Voraussetzungen: Die Organisation muss die feste Absicht haben, bestimmte (Wissens-)Ziele zu erreichen (*Intention*). Die Organisationsmitglieder sollen die Möglichkeit haben, eigenständig, frei und selbstverantwortlich zu agieren, was am besten in sich selbst organisierenden Teams erfolgt (*Autonomie*). Statt allzu viel Routine und Stabilität sollte man eine kritische Haltung gegenüber Bestehendem sowie die Bereitschaft fördern, Gewohntes zu überdenken und zu verändern (*Instabilität*). Jeder in der Organisation sollte neben seinen Aufgaben immer auch neue Perspektiven kennenlernen und an mehr Information gelangen als er an sich bräuchte, um das Tagesgeschäft zu erledigen (*Redundanz*). Schließlich wird für *interne Vielfalt* plädiert, was sowohl die Mitglieder als auch die Prozesse der Organisation betrifft. Weitere Forderungen, die mit dem Modell der Wissensspirale verbunden sind, beziehen sich zum einen auf Strukturen und zum anderen auf Prozesse: (a) *Strukturell* gelten vor allem Wissensgemeinschaften als besonders wichtiger Ort der Wissensschaffung. Des Weiteren werden die bereits beschriebene Hypertextstruktur (vgl. 1.2.1). und ein Middle-up-down-Management empfohlen, das zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften den „Mittelmanager“ schaltet. Die Vorschläge laufen unter anderem darauf hinaus, eine Art „kreatives Chaos“ zu schaffen und vielfältige soziale Interaktionen in Gang zu setzen. (b) *Prozesscharakter* dagegen haben Vorschläge dazu, in welchen Phasen eine idealtypische Wissensschaffung ablaufen könnte: Im Idealfall sollte zunächst implizites Wissen ausgetauscht werden, das dann in explizite Konzepte fließt. Diese müssen überprüft und explizit dargelegt sowie z.B. in Prototypen umgewandelt und schließlich auf neue Kontexte übertragen werden.

Kurze Bewertung

Das Modell der Wissensspirale hat von Anfang an wohl vor allem deshalb so viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen, weil es das implizite Wissen und damit schwierige Phänomene wie Erfahrung und lange gewachsene, personengebundene Expertise thematisiert und Vorschläge macht, wie man damit umgehen kann. Dabei laufen die von Nonaka und Takeuchi (1997) formulierten Interventionen in hohem Maße auf eine Kontextsteuerung und -gestaltung hinaus, die eine systemische Sicht offenbaren und auch im Non Profit-Bereich gut ankommen. Die Bemühungen um eine umfassende Beschreibung des Wissensbegriffs, von dem aus das Modell entwickelt wird, geben der Wissensspirale einen eher deduktiven Charakter mit einem gewissen theoretischen Anspruch. Kritisch dagegen sind aus psychologischer Sicht Begriffe wie Sozialisation und Internalisierung, die eigenwillig verwendet und letztlich unpräzise und ohne Bezug zum psychologischen Forschungsstand erörtert werden. Ein weiteres Problem ist die einseitige Ausrichtung des Modells auf die Überführung individuellen Wissens in kollektives Wissen, was die Vielfalt an Wissensprozessen potenziell einschränkt. Ähnlich wie im Baustein-Modell mangelt es – so die Kritik aus betriebswirtschaftlicher Perspektive – an einem expliziten Bezug zu Unternehmens- und Geschäftszielen (North, 2005).

4.2.3 Das Wissensmarkt-Modell

Überblick und Kernannahmen

Die Kernthese des Wissensmarkt-Modells von North (2005) ist, dass Wissen eine knappe Ressource ist und daher einen Marktwert hat. Entsprechend bildet sich auch ein Markt für Wissen mit Nachfrage und Angebot heraus, den man mit Wissensmanagement gestalten kann. Hierzu werden drei zentrale Säulen postuliert: Erstens muss die Organisation *Rahmenbedingungen* gestalten. Dazu gehört, Wissensziele im Leitbild der Organisation zu verankern, Kooperation zu honorieren sowie erwünschtes Verhalten, Rollen und Kompetenzen der Organisationsmitglieder zu beschreiben und diese Beschreibungen als Maßstab zur Beurteilung, Förderung und Vergütung zu verwenden. Zweitens müssen für den Wissensmarkt *Spieler und Spielregeln* festgelegt werden: Akteure (Spieler) sind – intern wie extern – Wissensanbieter, Wissensnachfrager und Wissensmittler oder -makler. Um Nachfrager und Anbieter von Wissen in Kontakt zu bringen, sind formelle und informelle Netzwerke sowie alle Ereignisse von besonderer Bedeutung, die einen Austausch von Wissen möglich machen. Gleichzeitig müssen Regeln bzw. Mechanismen für den Marktausgleich (Spielregeln) festgelegt werden. Die wichtigsten dieser Spielregeln bestehen darin, gemeinsame Interessen zu finden, Wissenstransparenz zu schaffen und führende Praktiken und Kompetenzen ausfindig sowie Wissen nutzerspezifisch verfügbar zu machen. Drittens muss es *Instrumente und Prozesse* geben, mit denen die Spielregeln des Wissensmarktes umgesetzt werden. Dabei können sowohl technische als auch personalisierte Instrumente sowie verschiedene Medien und Organisationsstrukturen zum Einsatz kommen. Wissensmanagement sollte zudem in Arbeitsabläufe integriert werden.

1 Rahmenbedingungen	2 Spieler & Spielregeln	3 Instrumente & Prozesse
• Verankerung des Wissens im Leitbild • Beschreibung von erwünschtem Verhalten und deren Nutzung als Maßstab • Beschreibung und Entwicklung von Rollen und Kompetenzen • Kooperation und Unternehmenserfolg als Teil von Beurteilung und Vergütung	• Schaffung eines Wissensmarkts: Kooperationsfördernde Ziele • Etablierung der Akteure des Wissensmarkts • Definition von Mechanismen des Marktausgleichs (verschiedene Prinzipien)	• Integration von Wissensmanagement in Arbeitsabläufe • Implementation von Medien und Organisationsstrukturen • Aufbau einer informationstechnischen Infrastruktur

Abb. 3: Wissensmarkt-Modell von North (2005)

Nach dem Wissensmarkt-Modell muss das Wissensmanagement sowohl Bestandteil der Geschäftsprozesse als auch der Organisationsziele sein. Das übergeordnete Ziel besteht darin, eine wissensbasierte Unternehmensführung zu etablieren und ein kooperatives unternehmerisches Handeln möglichst aller Beteiligter zu ermöglichen und zu fördern.

Marktausgleichsmechanismen im Detail

North (2005) modelliert den Wissensmarkt analog zum Markt materieller Güter, arbeitet dabei aber in enger Kooperation mit Unternehmen die Besonderheiten heraus, denen man neben den „richtigen“ Rahmenbedingungen vor allem mit speziellen Spielregeln beikommen muss. Diese Spielregeln sind als Marktausgleichsmechanismen zu verstehen. Ausgangspunkt für die Gestaltung der Spielregeln sind drei Prinzipien, nämlich das Interessen-Cluster-Prinzip, das Leuchtturm-Prinzip und das Push-Pull-Prinzip: Das *Interessen-Cluster-Prinzip* basiert auf der Beobachtung, dass die Zusammenarbeit von Menschen nur dann funktioniert, wenn diese gleiche oder zumindest gut vereinbare Interessen haben und verfolgen. Von daher sollten auch Teams in Organisationen nach Interessen zusammengesetzt werden, weil nur dann Wissen ausgetauscht wird. Wenn Wissen auf einem Markt bestehen soll, dann muss es sichtbar sein. Diese einfache Logik ist Grundlage für das *Leuchtturm-Prinzip*, dem zufolge man Personen, Teams und ganze Abteilungen dazu motivieren sollte, ihr Wissen zu zeigen und anderen zur Verfügung zu stellen. Wissen sichtbar zu machen, zu teilen und zu kooperieren ist so wichtig, dass diese Aktivitäten honoriert werden müssen – durch positive Rückmeldungen ebenso wie durch mehr Gehalt. Auf einem Markt muss die Initiative zum Austausch sowohl vom Anbieter als auch vom Nachfrager ausgehen. Entsprechend gilt das *Push-Pull-Prinzip* und damit die Maxime, dass Wissen sichtbar angeboten, von den Organisationsmitgliedern aber auch selbständig eingefordert und abgerufen werden muss.

Kurze Bewertung

Das Wissensmarkt-Modell liefert gerade im ökonomischen Kontext eine unmittelbar einleuchtende Markt-Analogie mit Angebot und Nachfrage und kommt damit der dem Wissensmanagement grundlegenden Idee des Wissens als Ressource (analog z.B. zu Boden oder Kapitel) sehr nahe. Die im Modell geforderte enge Anbindung an Geschäftsprozesse wird vor allem aus betriebswirtschaftlicher Sicht positiv beurteilt. Gleichzeitig thematisiert es umfangreich den Austausch von Wissen und bietet konkrete Vorschläge, wie man Wissensteilung und Kooperation anregen und in Arbeitsabläufe verankern kann. Eine Besonderheit des Modells besteht zudem darin, dass alle Wissensmanagement-Maßnahmen letztlich auf eine wissensorientierte Organisationsführung hinauslaufen. Ähnlich wie beim Baustein-Modell folgt das Wissensmarkt-Modell einem induktiven Weg, sodass Vorschläge in Zusammenarbeit mit der Praxis entwickelt werden. Trotz der offensichtlichen Überzeugungskraft der Markt-Analogie könnte sich allerdings genau diese als das größte Problem des Modells herausstellen: Da Wissen anderen Gesetzen gehorcht als klassische Ressourcen und Güter, bleibt fraglich, ob es sich beim Wissensmarkt um einen „echten“ Markt handelt oder ob man hierzu ein völlig neues Konzept bräuchte. Zudem bietet das Wissensmarkt-Modell kaum Ansatzpunkte dafür, es auch in Non Profit- und Public-Organisationen einzusetzen. Der theoretische Gehalt des Modells ist eher gering. Die Auseinandersetzung mit dem Wissensbegriff ist dem im Baustein-Modell ähnlich und beschränkt sich auf die Annahme einer Wissenstreppe.

4.2.4 Das Lernphasen-Modell

Überblick und Kernannahme

Das Lernphasen-Modell von Pawlowsky (1998) stellt verschiedene Konzepte zum organisationalen Lernen explizit in den Mittelpunkt, von dem aus das Wissensmanagement gestaltet werden soll (vgl. auch Pawlowsky & Reinhardt, 2002). Als „Bausteine organisationalen Lernens“ fungieren erstens mehrere *Lernebenen*, nämlich Individuen, Gruppen, Organisationen und Netzwerke, zweitens drei *Lerntypen*, die den Lernschlaufen von Argyris und Schön (1978) entsprechen (Single Loop-, Double Loop- und Deutero-Lernen) und drittens eher psychologisch zu verstehende *Lernformen*, die Kognition, Kultur oder Verhalten fokussieren. Die unterschiedlichen Lernebenen, Lerntypen und Lernformen sind so einzusetzen, dass organisationales Lernen erfolgt und auf diesem Wege die Kernkompetenzen der Organisation ausgebaut werden. Die Aufgabe des Wissensmanagements setzt genau hier an und besteht darin, Information und Wissen zu identifizieren (bzw. zu ermitteln), zu generieren (bzw. zu erzeugen), zu integrieren (bzw. hinzuzufügen), zu modifizieren sowie die Diffusion (bzw. den Austausch) und die Nutzung des Wissens (Aktion) zu fördern. Diese Aktivitäten bündelt Pawlowsky (1998) zu vier Lernphasen (man könnte auch sagen Wissensprozessen): (a) Identifikation und Generierung, (b) Diffusion, (c) Integration und Modifikation sowie (d) Aktion. Diese Phasen bilden auf der einen Seite neben den Lernebenen, Lerntypen und Lernformen den vierten Baustein organisationalen Lernens bzw. den *organisationalen Lernprozess* an sich. Auf der anderen Seite stellen sie Ansatzpunkte für ein Wissensmanagement in Organisationen dar.

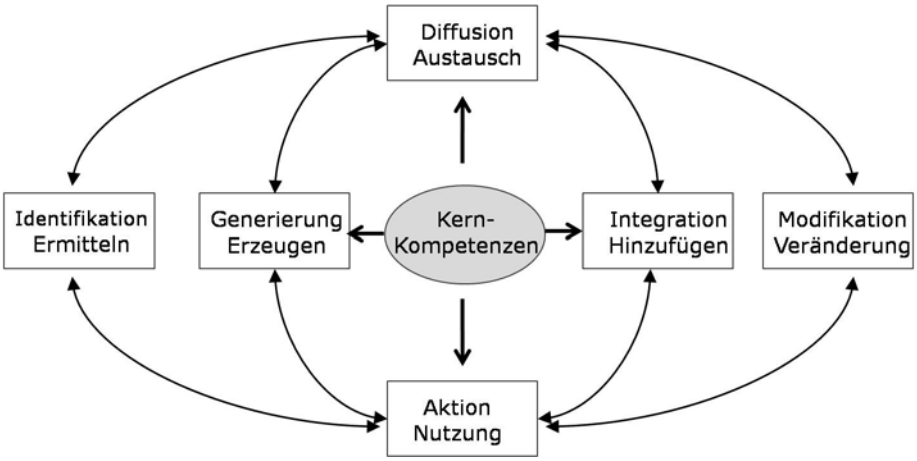

Abb. 4: Lernphasen-Modell von Pawlowsky (1998)

Ziel ist ein „integratives Wissensmanagement“, weshalb das Modell mitunter auch so genannt wird. Das Modell der Lernphasen soll den Rahmen dafür liefern, dass die Organisation ihre Kernkompetenzen ausbaut, dass sie lernt und organisationale Lernfähigkeit entwickelt. Da es sich um einen Kreislauf handelt, muss man nicht zwingend mit der Phase der Identifikation beginnen. Wichtiger als der Einstieg ist die Intention, Barrieren und Hemmnisse in der Organisation aufzudecken.

Die Lernphasen im Einzelnen

Dem Lernphasen-Modell zufolge muss eine Organisation zunächst einmal relevante Informationen aus ihrem Umfeld ebenso wie relevantes Wissen innerhalb der Organisation ermitteln, wobei sowohl individuelles als auch organisationales Wissen gemeint ist. Die Relevanz bemisst sich danach, inwieweit die Information oder das Wissen den Geschäftsprozessen und Organisationszielen dienen kann. Erst auf der Basis lassen sich Entscheidungen zur Generierung von Wissens treffen. Diese kann durch externe Wissensbeschaffung erfolgen, aber auch intern ablaufen, z.B. indem man verschiedene Wissensformen kombiniert oder implizites Wissen expliziert (*Phase 1: Identifikation und Generierung*). Intern und extern gewonnenes Wissen muss innerhalb der Organisation zusammengeführt, gleichzeitig aber auch verteilt und ausgetauscht werden. Dabei kann man alle möglichen Kommunikationskanäle nutzen. Wichtig sind geeignete strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen, damit keine Diffusionsbarrieren auftreten (*Phase 2: Diffusion*). Neues Wissen, das erzeugt wurde und diffundiert, muss nun auch in bestehendes Wissen integriert werden, damit die organisationale Wissensbasis wächst. Es kann aber auch sein, dass die Wissensbasis infolge des neuen Wissens modifiziert werden muss. Hier gilt es, Barrieren und Widerstände (bzw. Immunisierungsstrategien) verschiedenster Art zu überwinden (*Phase 3: Integration und Modifikation*). Aus dem neuen Wissen sollen im besten Fall Verhaltensänderungen folgen bzw. das Wissen muss handlungswirksam werden, indem z.B. Fehler in Abläufen korrigiert, die Koordination zwischen Organisationseinheiten verbessert oder Probleme anders gelöst werden. Auch in dieser Phase der Aktion kann es Akzeptanzprobleme geben, die mit verschiedenen Maßnahmen angegangen werden müssen (*Phase 4: Aktion*).

Kurze Bewertung

Das Lernphasen-Modell setzt einen deutlichen Fokus auf das organisationale Lernen und integriert hierzu verschiedene bestehende Konzepte. Das macht das Modell auch für nicht-gewinnorientiert arbeitende Organisationen attraktiv. Auf diese Weise fließen auch theoretische Überlegungen in das Modell ein. In besonderem Maße werden mit dem Lernphasen-Modell Chancen, aber auch Probleme in den Blick genommen, die von der Organisationskultur ausgehen. Angesichts der bekannten Schwierigkeiten, die man bei der Implementation von Neuerungen (und damit auch von Wissensmanagement) in Organisationen hat, dürfte das den besonderen Mehrwert des Modells ausmachen. In dieser Hinsicht gibt es auch Ähnlichkeit zu Schüppels (1996) Modell der vier Akte des Wissensmanagements, insbesondere was die Identifikation und den Umgang mit Wissens- und Lernbarrieren betrifft. Dagegen bietet das Modell kaum konkrete Anhaltspunkte zur Umsetzung von Wissensmanagement (North, 2005). Intensiv ausgearbeitet werden nur die Lernphasen (weshalb es in diesem Studientext als „Lernphasen-Modell“ bezeichnet wird), während die anderen Bausteine des organisationalen Lernens nur oberflächlich beschrieben werden. Das Modell verbleibt weitgehend auf einer recht abstrakten Ebene; im Vergleich zu vielen anderen Wissensmanagementmodelle ist es weniger intuitiv einleuchtend.

5. PRAXIS
WIE SETZT MAN WISSENSMANAGEMENT UM?

ÜBERBLICK ÜBER DAS KAPITEL

Referenzdisziplinen des Wissensmanagements mit ihren Begriffen und Konzepten sowie Wissensmanagementmodelle stecken das Feld ab, auf dem Wissensmanagement praktiziert werden kann. Hierzu sind konkrete Methoden und Werkzeuge ebenso wie Implementationsmaßnahmen notwendig.

Methoden und Werkzeuge. Leider ist es so, dass nicht nur der Methodenbegriff und verwandte Begriffe uneinheitlich verwendet werden. Verschiedene methodische Vorschläge zum Wissensmanagement weisen meist auch noch ein unterschiedliches Abstraktionsniveau auf. Dieses Problem kann man erst einmal nicht lösen, aber man kann sensibel dafür werden. Dagegen lassen sich Werkzeuge heute relativ übereinstimmend als die softwaretechnische Unterstützung von Wissensprozessen und Wissensmanagement-Methoden verstehen. Problematisch ist auch die Kategorisierung von Methoden und Werkzeugen, auf die denn auch weitgehend verzichtet wird.

Klassische Wissensmanagement-Methoden. Es erscheint für einen Einstieg in das Wissensmanagement sinnvoll, zunächst die Klassiker unter den Wissensmanagement-Methoden zu kennen, die es seit langem gibt, die oft speziell im Umkreis des Wissensmanagement entwickelt wurden und sich kontinuierlich gehalten haben. Beispielhaft ausgewählt wurden hierzu Wissenslandkarten, Best Practice Sharing, Lessons Learned, Wissensgemeinschaften, Mikroartikel, Erfahrungsgeschichten, ein Bündel von Methoden zur Arbeitsplatzgestaltung und exemplarisch für Bewertungsmethoden der Intangible Asset Monitor.

Methoden aus anderen Managementansätzen. Ergänzt werden diese Klassiker durch wenige ausgewählte Methoden aus dem Personal- und Kompetenzmanagement (nämlich Coaching und Mentoring), dem Prozess- und Qualitätsmanagement (nämlich die SWOT-Analyse und Qualitätszirkel) sowie dem Innovationsmanagement (Metaphern und Analogien sowie die Szenariotechnik). Diese (und eine ganze Reihe mehr) Methoden werden ebenfalls häufig im Kontext des Wissensmanagement verwendet oder gar zu den Wissensmanagement-Methoden gezählt.

Implementation. Abschließend werden einige Überlegungen dazu angestellt, was zu beachten ist, wenn man Wissensmanagement in Organisationen einführt. Hierzu hat sich der Begriff der Implementation etabliert, der eher technologisch oder systemisch verstanden werden kann. Viel diskutiert werden Implementationshindernisse auf der einen Seite und Erfolgsfaktoren auf der anderen Seite. Eine wichtige Rolle bei der Einführung von Wissensmanagement spielen die Wissensmanagement-Verantwortlichen und die Einstellung dazu, in welchem Verhältnis das Wissensmanagement zu einem wie auch immer gearteten Veränderungsmanagement steht.

5.1 Methoden und Werkzeuge

5.1.1 Begriffe und ihre Schwierigkeiten

Instrumente, Methoden, Techniken, Werkzeuge oder Prinzipien?

Ähnlich wie bei Darstellung von Wissensmanagement, bei der unklar ist, ob man von Ansätzen, Modellen, Konzepten oder Strategien sprechen sollte (vgl. 4.1.1), steht man vor einem Begriffswirrwarr, wenn es um die Umsetzung geht. In der Wissensmanagement-Literatur werden weitgehend unsystematisch folgende Bezeichnungen gewählt: Instrumente, Methoden, Techniken, Werkzeuge oder Prinzipien. Roehl (2000) wählt die Bezeichnung „Instrument“ als Oberbegriff und schlägt vor, diese danach ordnen, ob es Werkzeuge, Techniken oder Methoden sind: Dabei sind für ihn *Werkzeuge* physische oder konzeptuelle Mittel (z.B. Software oder mathematische Formeln), während *Techniken* Arten der Nutzung von Werkzeugen (z.B. Entwicklung einer Software oder eine mathematische Berechnung) beschreiben und *Methoden* Prinzipien zur Auswahl von Techniken (z.B. Entscheidungsregeln) meinen. Martin Eppler und ich schlagen dagegen eine Unterscheidung von Prinzipien, Methoden und Werkzeugen vor (Reinmann & Eppler, 2008): Danach fassen *Prinzipien* Sichtweisen und mögliche Umgangsweisen mit Wissen generell auf einer abstrakten Ebene zusammen. *Methoden* braucht man, um Prinzipien weiter zu konkretisieren und in beobachtbare Verhaltensweisen zu transformieren. Sie definieren ein schrittweises, strukturiertes Vorgehen zur Bewältigung von Anforderungen. *Werkzeuge* schließlich sind unmittelbar einsetzbare Hilfsmittel, um eine Methode umzusetzen, was mit Roehls (2000) Werkzeugbegriff übereinstimmt. Das Problem ist, dass mit diesen verschiedenen Begriffen Praxisvorschläge gemacht werden, die auf höchst unterschiedlichen Abstraktionsniveaus liegen. Am häufigsten trifft man auf die Begriffe Methoden und Werkzeuge, die auch in diesem Studientext bevorzugt und zu diesem Zweck definiert werden müssen, da es hier ebenfalls unterschiedliche Auffassungen gibt.

Arbeitsdefinition Methoden

Die Herkunft des Begriffs „Methode“ lässt sich, wie so oft, bis ins Griechische verfolgen und bedeutet dort (méthodos) so viel wie: Weg oder Gang einer Untersuchung, nach Regeln oder Grundsätzen geordnetes Verfahren. So gesehen sind Methoden geordnete Verfahren und Empfehlungen, die heuristischen Charakter haben. Die Nähe zu Heuristiken weist daraufhin, dass der Einsatz von Methoden nicht unbedingt zu vorhersehbaren Ergebnissen führen. Methoden können ungenau sein, ermöglichen aber rasches und flexibles Handeln in komplexen Situationen (Kahneman & Frederick, 2005). Formal betrachtet lassen sich Methoden manchmal in Form von Regeln darstellen, deren Befolgen in bestimmten Situationen nützlich ist. Andere Methoden liefern Strukturen, wie z. B. Vorlagen oder auch Fragen, die man als Hintergrundfolie nutzen und bezogen auf eine spezifische Situation und Aufgabe konkretisieren kann. Tabellen und Diagramme sind weitere typische Ausprägungen von Methoden, die beim persönlichen Wissensmanagement vorkommen (Reinmann & Eppler, 2008, S. 58 f.).

Arbeitsdefinition Werkzeuge

Unter einem Werkzeug versteht man im Allgemeinen ein Mittel, das man dazu nutzt, die eingeschränkten Möglichkeiten des Menschen zu erweitern, etwas herzustellen oder zu bearbeiten. So gesehen ist ein Werkzeug ein Arbeits- und Hilfsmittel, das physikalischer (z.B. Hammer und Amboss) oder informationeller Natur (z. B. Formeln oder Software) sein kann. Es erfüllt seinen Zweck allerdings nur, wenn es durch einen Menschen gebraucht wird: Etwas *ist* also kein Werkzeug, sondern es *wird* zu einem Werkzeug, indem es als solches genutzt wird. In der Informatik bezeichnet „Tool“ ein eigenständiges (kleines) Hilfsprogramm, das dazu dient, andere Software zu erstellen. Auch in der Pädagogik spricht man von Werkzeugen (z.B. „mind tools“ oder „cognitive tools“) und meint damit Hilfsmittel zum Lernen, Denken oder Problemlösen. Allen Werkzeugformen ist gemeinsam, dass sie einen unterstützenden Charakter haben und den Handlungsspielraum des Menschen erweitern können.

Wissensmanagement-Methoden und -Werkzeuge

Im weiteren Verlauf wird auf die Bezeichnungen Prinzipien, Instrumente und Techniken verzichtet. Statt dessen werden der Einfachheit halber nur der Methoden- und der Werkzeugbegriff im oben definierten Sinne verwendet. Dabei wird immer dann von Wissensmanagement-*Methoden* gesprochen, wenn damit ein Verfahren oder Vorgehen gemeint ist, das in irgendeiner Form nach Regeln oder Grundsätzen geordnet ist und auf diesem Wege Handlungsanleitungen gibt, auch wenn diese nur heuristischen Charakter haben. So wäre z.B. die Empfehlung, Wissensgemeinschaften zu bilden oder Erfahrungen auszutauschen, noch keine Methode, solange nicht konkreter gesagt wird, welche Schritte z.B. notwendig sind, um eine Wissensgemeinschaft zu bilden und welche Merkmale diese Gemeinschaft dann haben muss. Allerdings zeigen sich selbst bei solch einer Festlegung bisweilen noch gravierende Unterschiede zwischen dem Konkretisierungsgrad gängiger Methoden. Wissensmanagement-*Werkzeuge* werden im Folgenden auf technische Werkzeuge eingeschränkt, weil diese im Kontext des Wissensmanagements in Organisationen *die* zentrale Rolle spielen. In diesem Sinne bilden Werkzeuge die softwaretechnische Unterstützung von Wissensmanagement (Lehner, 2009; Richter, 2008). Dabei sind die wenigsten Werkzeuge von vornherein auf Wissensmanagement aus- oder gar festgelegt, was aber auch – wie oben dargelegt – zum Wesen des Werkzeugs gehört, das seine Funktion erst durch einen spezifischen Gebrauch entfaltet. Werkzeuge im Kontext des Wissensmanagements zu kategorisieren ist deshalb wenig sinnvoll. Aus diesem Grund stehen in diesem Studientext die Methoden im Zentrum, denen dann jeweils exemplarisch verschiedene Möglichkeiten der softwaretechnischen Unterstützung zugeordnet werden. Allerdings ist auch die Kategorisierung von Wissensmanagement-Methoden ein nach wie vor ungelöstes Problem.

5.1.2 Kategorisierungen und ihre Grenzen

Kategorisierungsprobleme

Es ist bisher noch nicht gelungen, ein konsensfähiges Raster für Wissensmanagement-Methoden vorzulegen, mit dem man Methoden nach klaren Kriterien kategorisieren kann. Ein Grund für das Fehlen eines solchen Rasters ist die schon genannte Problematik, dass der Begriff „Methode“ uneinheitlich verwendet wird: Wenn nämlich mit einer Methode mal ein technisches Werkzeug, mal ein umfassendes Prinzip und mal eine Art Checkliste gemeint ist, dann kann man diese „Methoden“ kaum miteinander vergleichen und folglich auch schlecht unterteilen. Ein weiteres Problem besteht darin, dass Wissensmanagement-Methoden ähnlich wie Modelle nicht trennscharf sind und oft ähnliche Ziele verfolgen, oder dass man mit einer Methode, ähnlich wie beim Werkzeug, mehrere Ziele erreichen kann. Selbst wenn man mit einer Methode ein bestimmtes Ziel fokussiert, resultieren oft Nebeneffekte, die womöglich eine andere Einteilung ebenso rechtfertigen würden. Dazu kommt, dass vor allem heute viele Organisationen Wissensmanagement-Methoden in ihr Repertoire integriert und zu einem Methoden-Pool vermengt haben.

Kategorisierungsversuche

Trotz dieser Schwierigkeiten gibt es natürlich einige Versuche, Wissensmanagement-Methoden zu kategorisieren. Es liegt beispielsweise nahe, Methoden nach den Dimensionen oder Kategorien zu ordnen, die einzelne Wissensmanagement*modelle* anbieten: Immerhin kommt dies auch den Zielen von Modellen nahe, die dem Praktiker dabei helfen sollen, Wissensprobleme und -herausforderungen nicht nur zu analysieren, sondern auch Inventionen anzustoßen, um Defizite zu decken oder Anforderungen zu erfüllen. Für einen Studientext wie diesen ergibt sich aber die Problematik, dass es zu zahlreichen Redundanzen führen würde, würde man nun jedes Modell mit Methoden bestücken. Zudem sind wiederum die Modelle selbst weder trennscharf noch auf immer vergleichbarem Abstraktionsniveau angesiedelt. Man könnte Wissensmanagement-Methoden auch danach ordnen, von welcher Seite her man ein Wissensproblem angeht: So lassen sich manche Wissensproblem *technisch* lösen, also durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien. Man kann aber auch organisationale *Strukturen* ändern (z.B. Hierarchien auflösen oder Gruppen bilden), *Arbeits- oder Problemlöseprozesse* verbessern oder aber im weitesten Sinne (individuelle oder kollektive) *mentale Modelle* (Einstellungen, Denk- und Handlungsmuster) beeinflussen. Letztere Einteilung lag der Vorgängerversion dieses Studientextes zugrunde. Lehner (2009) teilt Methoden dagegen eher inhaltlich ein: Er unterscheiden (a) Methoden zur Förderung von Wissensaustausch und -nutzung, (b) Methoden zur Repräsentation und Erhebung von Wissen, (c) Planungs- und Analysemethoden, (d) Organisationsmethoden und (e) Bewertungsmethoden. Eine andere Möglichkeit bestünde darin, Methoden analog zu Lehrmethoden danach zu ordnen, ob sie *direkt* an Wissensprozessen ansetzen (z.B. Wissenskarten aller Art) und diese anleiten und lenken, oder ob sie indirekt nur Kontexte gestalten (z.B. Arbeitsplatzgestaltung), in denen Wissensprozesse ablaufen.

Die hier favorisierte Lösung

Ich habe mich dazu entschieden, aus den genannten Gründen *keine* Kategorisierung (mehr) vorzunehmen. Statt dessen werde ich im Folgenden in einem *ersten* Schritt eine Auswahl an bekannten Methoden vorstellen, die man gewissermaßen als Klassiker bezeichnen könnte: Darunter subsumiere ich Wissenslandkarten, Best Practice Sharing, Lessons Learned, Wissensgemeinschaften, Mikroartikel, Erfahrungsgeschichten und ein Bündel von Methoden, die man zusammen als Arbeitsplatzgestaltung bezeichnet. Diese Methoden (bzw. Methodengruppen) liegen nicht auf der gleichen logischen Ebene, was sie aber auch nicht müssen, wenn sie in kein Raster eingeordnet werden. Sie werden jeweils nach dem gleichen Schema (Kurzbeschreibung, Vorgehen im Einzelnen, Unterstützung durch Werkzeuge und Einschätzung) beschrieben. In einem *zweiten* Schritt möchte ich zeigen, welche Methoden aus anderen Managementansätzen sehr häufig auch im Kontext des Wissensmanagements genutzt und dann bisweilen als Wissensmanagement-Methoden bezeichnet werden. Dabei handelt es sich um eine kleine Auswahl an Methoden aus dem Prozess- und Qualitätsmanagement, dem Personal- und Kompetenzmanagement und dem Innovationsmanagement. Diese werden nur in Kurzform dargelegt.

5.2 Klassische Wissensmanagement-Methoden

5.2.1 Wissenslandkarten

Kurzbeschreibung

Wissenslandkarten (manchmal auch nur als Wissenskarten bezeichnet) sollen dabei helfen, die organisationale Wissensbasis einer Organisation sichtbar zu machen. Dabei wird Wissen erfasst und grafisch abgebildet. Der Zusatz „Landkarte“ ist analog zur grafischen Abbildung von Umgebungen zu sehen, die im Falle von Wissen natürlich nur kognitive Umgebungen sein können und auch nicht immer wie Landkarten visualisiert werden können. Mit Wissenslandkarten werden in der Regel nicht Wissensinhalte dargestellt, sondern Experten als Wissensträger, Art und Ort von Wissensbeständen, Wissensressourcen bezogen auf konkrete Abläufe und/oder Zusammenhänge von Wissen oder Wissensträgern. In allen Fällen müssen wissensintensive Gebiete und Experten erst identifiziert, dann modelliert und schließlich visualisiert werden.

Wissenslandkarten im Einzelnen und deren Erstellung

Wissenslandkarten sind grafische Verzeichnisse von Wissensbeständen, Wissensträgern und Beziehungen zwischen einzelnen Wissenselementen (vgl. Eppler, 2003; Probst et al., 2006). Sie tragen dazu bei, eine Topografie des Wissens in der Organisation zu erstellen. Der methodische Charakter von Wissenslandkarten zeigt sich vor allem in deren Struktur und in einer – je nach Art der Wissenslandkarte – spezifischen Form der Visualisierung. Im Allgemeinen werden folgende Arten von Wissenslandkarten unterschieden:

- *Wissensträgerkarten* identifizieren Experten als Wissensträger innerhalb der Organisation, im Bedarfsfall aber auch außerhalb der Organisation. Die meist als Beispiel genannten Expertenverzeichnisse oder „Gelben Seiten“ sind in der Regel gar keine echten Wissenslandkarten, da sie die Wissensträger oder deren Beziehungen selten visualisieren.
- *Wissensbestandskarten* legen dar, wo in welcher Menge sowie in welcher Form und in welchem Format (z.B. analog oder digital) Wissen in der Organisation bewahrt wird.
- *Wissensanwendungskarten* sind eine besondere Form von Wissensträger- und Wissensbestandskarten, weil sie bestehende Wissensressourcen bestimmten Prozessen oder Projektschritten zuordnen, also Beziehungen herstellen.
- *Wissensstrukturkarten* bilden Elemente und deren Zusammenhänge bezogen auf ein bestimmtes Wissensgebiet ab.

Um Wissenslandkarten (welcher Form auch immer) zu erstellen und als Methode in einer Organisation zu etablieren, sind vier Schritte notwendig:

- Zunächst müssen relevante Wissensträger und Wissensbestände identifiziert werden. Dies kann zielgerichtet in Bezug auf konkrete Aufgaben oder Projekte, etwas breiter in Bezug auf die Geschäftsprozesse oder aber bewusst offen gestaltet werden, um das Wissenspotenzial zu erschließen.
- Anschließend müssen die Ergebnisse in irgendeiner Form modelliert, also geordnet, kodifiziert und je nach Art der angestrebten Wissenslandkarte aufbereitet werden.
- Es folgt der Schritt der Visualisierung, wobei abbildähnliche Formen (wie bei Landkarten) ebenso möglich sind wie logische Grafiken.
- Als letzten Schritt darf man den laufenden Betrieb nicht vergessen, denn Wissenslandkarten müssen kontinuierlich gepflegt werden, wenn sie ihren Zweck erfüllen sollen.

Unterstützung durch Werkzeuge

Theoretisch könnten Wissenslandkarten auch auf dem Papier bestehen. Faktisch aber sind Wissenslandkarten ohne softwaretechnische Unterstützung kaum denkbar. Vielmehr haben erst digitale Visualisierungswerkzeuge Wissenslandkarten für das Wissensmanagement attraktiv gemacht. Mitunter gehört die Umsetzung einer Wissenslandkarte als Software-Anwendung zu ihren Definitionsmerkmalen. Für Wissensstrukturkarten lassen sich gängige Mapping-Werkzeuge nutzen (z.B. Cmap). Oft gibt es in Organisationen mehrere verschiedene (Experten-)Verzeichnisse, deren parallele Pflege problematisch werden kann. In solchen Fällen besteht eine technische Unterstützung darin, ein „Corporate Directory“ anzulegen (Lehner, 2009, S. 194). Geografische Informationssysteme, mit denen man raumbezogene Daten digital erfassen, modellieren, reorganisieren, analysieren und grafisch darstellen kann, bieten auch für Wissenslandkarten interessante (und gängige) technische Umsetzungsmöglichkeiten.

Einschätzung von Wissenslandkarten

Wissenslandkarten haben vor allem zu Beginn der Wissensmanagement-Bewegung viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen, weil sie eine größere Transparenz des Wissens einer Organisation versprechen. Im Idealfall erleichtern es Wissenslandkarten in der Tat, verteilte Expertise sichtbar zu machen. Auf diesem Wege sollte es dann auch einfacher werden, auf Expertenwissen zuzugreifen, Suchkosten zu reduzieren, Teams effizient zusammenzusetzen und Wissensinseln zu verbinden. Zudem kann der organisationale Lernprozess bei der Erstellung von Wissenslandkarten groß sein. Der Aufwand zur Erstelllung und Pflege (vor allem Aktualisierung) von Wissenslandkarten ist erheblich. Hier könnten möglicherweise Web 2.0-Anwendungen, die auf dezentrale Pflege setzen, neue Wege eröffnen, was jedoch im Kontext von Wissenslandkarten bis dato kaum diskutiert wird. Hinweisen muss man auch auf eine Reihe ungelöster Probleme im Bereich Datenschutz und Privatsphäre. Zudem stellt sich die Frage, wie viel Transparenz in einer Organisation überhaupt erwünscht und im Hinblick auf den Organisationszweck sinnvoll ist. Hier dürfte es erhebliche Unterschiede je nach Organisationstyp geben. Handelt es sich beim Wissen um ein öffentliches Gut, sollten Wissenslandkarten sogar über Organisationsgrenzen hinaus zugänglich sein.

5.2.2 Best Practice Sharing

Kurzbeschreibung

Von „Best Practice“ spricht man, wenn eine Aufgabe, ein Problem oder ein Projekt besonders gut bearbeitet bzw. gelöst wurde, sodass diese Lösung ein Vorbild (oder Referenzprojekt) und nachahmungswürdig ist. Best Practice-Sharing umfasst nicht nur den Akt des Teilens. Vielmehr gehört es zu dieser Methode, Best Practices zu identifizieren, aufzubereiten, weiterzugeben und weiter zu entwickeln. Best Practice-Sharing liefert die Grundlage dafür, dass die Mitglieder einer Organisation auf Wissen und Erfahrungen von anderen zur Lösung spezifischer Probleme gezielt zugreifen können. Doppelarbeiten sollen so vermieden oder reduziert werden. Heute spricht man auch von Good Practice Sharing, wenn man zum Ausdruck bringen will, dass nicht nur die „besten“, sondern auch hinreichend gute Praktiken verbreitet und noch einmal genutzt werden könnten.

Vorgehen beim Best Practice Sharing im Einzelnen

Wissen zu teilen, damit bestehendes Wissen etwa in Form von Problemlösungen oder dokumentierten Erfahrungen noch einmal genutzt wird, ist noch keine Methode, sondern allenfalls ein Prinzip. Wohl aber kann die Wissensteilung zur Methode werden, wenn, wie beim Best Practice Sharing, ein Vorgehen impliziert wird, *welches* Wissen *wie* geteilt werden kann. Empfohlen werden mindestens drei Schritte:

- In einem ersten Schritt muss man herausfinden, was Best Practices sind oder welche als solche gelten dürfen. Hierzu werden verschiedene Formen von Benchmarking (engl. *benchmark*: Maßstab, Orientierungswert) vorgeschlagen, mit denen man innerhalb oder außerhalb der Organisation (branchenintern oder -fern) durch systematisches Suchen und Vergleichen nach den besten (oder zumindest hinreichend guten) Praktiken Ausschau hält. Bisweilen wird nur das interne Benchmarking dem Wissensmanagement zugeordnet. Mit Praktiken kann prinzipiell alles gemeint sein: z.B. die Praxis für gelungene Kommunikation in der Organisation, für eine gut funktionierende Datenbank oder ein besonders wirksames Wissenscontrolling.
- In einem zweiten Schritt müssen diese besten oder guten Praktiken so aufbereitet und angeboten werden, dass andere Personen, Abteilungen oder Organisationen dieses Wissen auch finden und verstehen: Das kann heißen, dass man z.B. den Aufbau eines Wissenscontrolling visualisiert, mit Beispielen versieht und gezielt einer bestimmten Gruppe von Organisationsmitgliedern (z.B. Führungskräften) online zugänglich macht.
- Erst wenn der dritte Schritt erfolgt und Best oder Good Practices auch aufgegriffen und (noch einmal) genutzt werden (im Sinne eines Wissenstransfers) kann man von Best Practice *Sharing* sprechen. Dabei ist mit „Transfer“ keineswegs nur eine Kopie des Wissens gemeint, sondern auch eine Anpassung an bestehende Gegebenheiten des neuen Kontextes.

Als begleitende Maßnahmen beim Best Practice Sharing werden vor allem solche vorgeschlagen, die (a) die Teilungsbereitschaft für Personen erhöhen (z.B. über spezielle Anreizsysteme) und/oder (b) die Bereitschaft fördern, Praktiken von anderen (z.B. Personen, Abteilungen oder Organisationen) für die eigene Problemlösung zu übernehmen. Beides kann nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden und erfordert eine gewisse „Teilungskultur“, die auf Geben und Nehmen beruht.

Unterstützung durch Werkzeuge

Best und Good Practices wird man heute immer in digitaler Form dokumentieren, sei es als Text oder auch in audiovisueller Form. Es versteht sich auch inzwischen fast von selbst, dass man diese Dokumente in einer Datenbank ablegt, strukturiert, mit Schlagworten versieht etc. (was dann auch als Best Practice Datenbank bezeichnet wird). Datenbanken im Allgemeinen sowie Dokumenten Management Systeme im Besonderen sind daher ein unverzichtbares Werkzeug für die Methode des Best Practice Sharing. Meist werden solche Best Practice Datenbanken im organisationsinternen Rechnernetzwerk (Intranet) eingerichtet. Prinzipiell aber sind natürlich auch im Hinblick etwa auf Netzwerke von Organisationen und mit Blick auf diverse Open-Bewegungen (vgl. 1.3.3) Best Practice Datenbanken im öffentlichen Internet denkbar und möglich.

Einschätzung des Best Practice Sharing

Indem man beim Best Practice Sharing zunächst einmal vorbildliche oder gute Praktiken sucht, identifiziert man Wissen, das ansonsten womöglich nicht oder nur an wenigen Stellen in der Organisation bekannt wäre. Zugleich setzt man sich infolge der Vergleichsprozesse auf der Stufe des Benchmarking mit den eigenen (und fremden) Ansprüchen auseinander, macht diese explizit und stellt Überlegungen zu gewollten Standards an. Best Practice Sharing trägt dazu bei, dass relevantes Wissen und als wichtig erachtete Erfahrungen nicht verloren gehen und/oder aufwändige Lösungswege nicht doppelt entwickelt werden. Vor allem aber ermöglicht das Best Practice Sharing, Wissen mehrfach anzuwenden und in andere Kontexte zu übertragen. Hier liegt allerdings auch der Haken der Methode: Lösungen, die in einem Kontext eindeutig als Best oder Good Practices identifiziert werden, erweisen sich nicht zwangsläufig auch als optimale oder gute Lösungen in anderen Kontexten (auch nicht innerhalb desselben Gebiets). Zwar wird man auch keinen Eins-zu-Eins-Transfer empfehlen: Antworten auf die Frage, wie man dann aber notwendige Anpassungen vornehmen kann, liefert die Methode nicht.

5.2.3 Lessons Learned

Kurzbeschreibung

Bei der Methode „Lessons Learned“ geht es wörtlich darum, die Lehren aus einer Sache, meist einem Projekt, zu ziehen und daraus zu lernen. Gegenstand der Methode sind Erfahrungen, vor allem auch negative Erfahrungen, die festgehalten werden sollen, um die fruchtbare Chance des Lernens aus Fehlern nicht vorübergehen zu lassen. Ziel ist es, sozusagen „schlechte Praktiken“ und Fehler nicht doppelt oder mehrfach zu wiederholen. Dazu müssen Erfahrungen während eines Projekts gesammelt, am Ende reflektiert und aufbereitet und schließlich auch anderen zugänglich gemacht werden. Im Gegensatz zum Best Practice Sharing werden nicht erfolgreiche Praktiken, sondern kritische Ereignisse und Erfahrungen festgehalten und in aller Regel ausschließlich intern zur Verfügung gestellt und zum eigenen Lernen (der Projektmitglieder) genutzt.

Vorgehen bei der Erarbeitung von Lessons Learned

Ähnlich wie die Wissensteilung an sich ist auch ein Lernen aus Fehlern noch keine Methode, sondern wiederum nur eine Art Prinzip. Zur Methode „Lessons Learned“ wird das Lernen aus Fehlern dann, wenn man die folgenden Stufen systematisch anwendet und in der Organisation institutionalisiert. Es handelt sich dabei um drei bis vier Schritte:

- Während eines Projekts oder einer besonders komplexen Aufgabe in einem Arbeitsablauf ist es vorteilhaft, wenn wesentliche Prozesse und Besonderheiten bereits dann dokumentiert und kommentiert werden, wenn sie anfallen. Dies kann man als *Monitoring* bezeichnen, was individuell, aber natürlich auch im Team erfolgen kann. Bisweilen aber wird dieser Schritt nicht zur Lessons Learned-Methode dazugezählt.

- Am Ende eines Projekts gilt es, die gesammelten Ereignisse und Erfahrungen zu reflektieren und zu bewerten. Findet während eines Projekts *kein* Monitoring statt, ist es umso wichtiger, spätestens am Ende die wichtigsten Ereignisse und Erfahrungen rückblickend festzuhalten und einzuschätzen. In beiden Fällen wird dies manchmal als „*Manöverkritik*“ bezeichnet. Wichtig ist zu entscheiden, was genau die jeweiligen Lessons Learned sind.
- Fehler und Erfahrungen müssen sodann in einer Form aufbereitet werden, dass man auch daraus lernen, also z.B. die Implikationen wie auch Grenzen für andere Projekte erkennen kann. Zudem sollte die Aufbereitung so erfolgen, dass auch andere, die am Projekt nicht teilgenommen haben, davon profitieren können. Eine Möglichkeit der speziellen Aufbereitung sind *Mikroartikel*, die eigens beschrieben werden (siehe 5.2.5).
- Erst mit der Nutzung von Erfahrungen bzw. Fehlern entstehen Lessons *Learned*. Es kommt also darauf an, dass Organisationsmitglieder bei neuen Projekten gezielt die eigenen, also schon gemachten, Erfahrungen oder die Erfahrungen anderer aus vergleichbaren Projekten abfragen und nutzen.

Auch bei Lessons Learned werden begleitende Maßnahmen vorgeschlagen, die (a) das Vertrauen in Teams stärken, denn vor allem Fehler zuzugeben und festzuhalten bedarf der Überwindung. Zudem werden Maßnahmen empfohlen, die (b) die Motivation erhöhen, vor Projekten gezielt Erfahrungen bewusst zu machen und/oder einzuholen. Beides setzt eine gewisse „Fehlerkultur“ voraus, in der Fehler als besondere Lernchance verstanden werden.

Unterstützung durch Werkzeuge

Es liegt nahe, Erfahrungen und Fehler ähnlich wie Best und Good Practices in digitaler Form zu dokumentieren, wobei auch hier prinzipiell alle Formate in Frage kommen. Auch Dokumente mit diesen Inhalten legt man im Normalfall in einer Datenbank ab, strukturiert sie und versieht sie mit Schlagworten. Da es sich bei Erfahrungen aber um personales Wissen handelt (während Best Practices eher in Form materialisierten Wissens vorliegen), ist dies schwerer. Es gibt keine klaren Empfehlungen, *wie* Lessons Learned dokumentiert und technisch abgelegt werden können. Für ein mögliches Monitoring eignen sich unter anderem Weblogs (als Einzel- oder Gruppenblogs).

Einschätzung von Lessons Learned

Auch Lessons Learned sind eine Methode, mit deren Hilfe man vor allem personales Wissen und die in einem Team verteilten Erfahrungen und daraus resultierendes Wissen identifizieren, bewahren und wiederverwenden kann. Da Fehler in der Arbeit von Organisationen nicht vermeidbar sind, besteht für das Lernen aus Fehlern immer Gelegenheit. Lessons Learned setzen allerdings ein hohes Maß an Vertrauen in Teams (und darüber hinaus) voraus, tragen aber im besten Fall auch dazu bei, das gegenseitige Vertrauen zu stärken. Allerdings besteht natürlich immer auch die Gefahr, dass vor allem in der Phase des Bewertens unnötige und einseitige Schuldzuweisungen gemacht werden. Schwierig ist die Dokumentation von Erfahrungen, die zudem noch weniger als Best Practices ohne Anpassungsleistungen einfach übernommen werden können.

5.2.4 WISSENSGEMEINSCHAFTEN

Kurzbeschreibung

Der im Wissensmanagement viel beachteten Methode der Wissensgemeinschaften liegt theoretisch das Konzept der „Community of Practice“ (Lave & Wenger, 1991) zugrunde. Der Kern von Wissensgemeinschaften in Anlehnung an Communities of Practice ist, dass es sich um informelle Personengruppen handelt, die freiwillig und aus einem gemeinsamen Interesse heraus über einen längeren Zeitraum Wissen aufbauen und austauschen. Experten und Novizen können gleichermaßen Mitglieder einer solchen Gemeinschaft sein und übernehmen dabei unterschiedliche Rollen. Wichtig sind die Identifikation der Mitglieder mit der Gemeinschaft und die dort herrschende Kultur der Wissensteilung wie auch der gemeinsamen Wissensschaffung und Problemlösung.

Vorgehen bei der Bildung und Gestaltung von Wissensgemeinschaften

Mit einer Wissensgemeinschaft beschreibt man zunächst einmal nur die Struktur einer spezifischen sozialen Einheit innerhalb wie auch außerhalb einer Organisation. Zur Methode wird sie, indem es Gestaltungsdimensionen gibt, die einem helfen, eine Wissensgemeinschaft zu initiieren und aufrechtzuerhalten (vgl. Lembke, 2005). Dazu lassen sich vier Gestaltungsdimensionen heranziehen (North, Romhardt & Probst, 2000), die im Kontext des Wissensmanagements systematisch angegangen werden sollten:

- Auf der *Ebene der einzelnen Person* bzw. der Mitglieder einer Wissensgemeinschaft gilt es vor allem, die Motivation zur Partizipation an einer Wissensgemeinschaft zu fördern, die Rolle und Art der Zugehörigkeit in der Gemeinschaft zu moderieren und die Zusammensetzung etwa im Hinblick auf das angestrebte Expertiseniveau zu gestalten.
- Auf der *Interaktionsebene* gibt es mehrere Ansatzpunkte, gestaltend einzugreifen: so z.B. was die Häufigkeit und Dauer von Präsenztreffen, den Einsatz von Kommunikationstechnologien und das Klima in der Gemeinschaft (Stichwort Offenheit und Vertrauen) betrifft.
- Eine weitere *Ebene* ist die *Wissenstransformation*, also die Entscheidung bzw. Zielsetzung, ob und wie personales Wissen der Mitglieder oder Ergebnisse gemeinsamer Wissensschaffung öffentlich zugänglich gemacht werden und in welcher Form dieses öffentliche Wissen dann verfügbar ist.
- Schließlich muss auf der *organisationalen Ebene* ein Weg gefunden werden, eine Wissensgemeinschaft in die Gesamtorganisation zu verankern. Hier geht es unter anderem um den Formalisierungsgrad der Wissensgemeinschaft und deren Integration oder Abgrenzung.

Wissensgemeinschaften gelten als wissensfördernde Organisationsform. So gesehen müsste oder könnte man z.B. auch die Hypertextorganisation (vgl. 1.2.1) als Methode mit aufnehmen. Über konkrete Gestaltungshinweise wie die obigen (von denen es noch eine ganze Reihe mehr gibt) grenzen sich Wissensgemeinschaften von anderen „Organisationsformen“ relativ eindeutig ab.

Unterstützung durch Werkzeuge

Wissensgemeinschaften können soziale Gruppen sein, die sich ausschließlich physisch treffen, hybride Kommunikations- und Kollaborationswege verwenden, also Präsenztreffen mit digital unterstützten Treffen kombinieren, oder komplett virtuell existieren. In den beiden letzt genannten Fällen kommen alle verfügbaren Groupware-Systeme wie auch Web 2.0-Awendungen zum Social Networking in Frage (3.1.3). Dabei muss man bedenken, dass die Art des Werkzeugs die Beziehungen und Prozesse beeinflussen kann: Klassische Groupware-Systeme, die Mitglieder einer Gemeinschaft etwa in einem Forum zusammenbringen, nehmen anderen Einfluss auf die Art der Beziehungen als Community-Systeme, die eher mit Konzepten wie Freundschaftsnetzwerken arbeiten. Sollen in einer Wissensgemeinschaft gemeinsame Wissensprodukte ebenfalls virtuell entstehen, bieten sich Wiki-Systeme an, die sich allein oder kombiniert mit verschiedenen Kommunikationsdiensten in Wissensgemeinschaften verwenden lassen (Komus & Wauch, 2008).

Einschätzung von Wissensgemeinschaften

Während man beim Einsatz von Best Practice Sharing und Lessons Learned vor allem die Teilungs- und Nutzungsbereitschaft der Organisationsmitglieder als möglichen Stolperstein im Blick haben muss, gehört es zum Wesen einer Wissensgemeinschaft, dass sich hier ausschließlich Personen treffen, die infolge eines gemeinsamen Interesses genau dazu ausreichend intrinsisch motiviert sind. Daneben bringen Wissensgemeinschaften den Vorteil mit sich, dass sie nicht nur dazu beitragen, Wissen zu teilen, sondern auch neues Wissen durch die soziale Interaktion zu schaffen und im besten Fall gleich so zu transformieren, dass es anderweitig genutzt werden kann. Ob und inwieweit dies für die Organisation als Ganzes brauchbar ist, lässt sich allerdings schwer von außen steuern, wenn man die Idee der Wissensgemeinschaft ernst nimmt: Diese besagt nämlich, dass sich Gemeinschaftsmitglieder freiwillig treffen und weitgehend selbst organisieren. Damit aber können sie sich sowohl vom Zweck der Organisation als auch von ihrer Struktur leicht abkoppeln.

5.2.5 MIKROARTIKEL

Kurzbeschreibung

Der Mikroartikel – auch abgekürzt mit MikroArt – ist ein Hybrid aus einer Karteikarte und einem wissenschaftlichen oder journalistischen Artikel (Willke, 2001). Ziel ist es, nach einer persönlichen Lernerfahrung den Kern des neu erworbenen Wissens auf einer Seite oder wenigen Seiten schriftlich festzuhalten und zwar so, dass der Inhalt sowohl zu einem späteren Zeitpunkt für einen selbst als auch für Dritte gut verständlich ist und neu genutzt werden kann. Zugrunde liegt die Analogie des Artikel-Schreibens, für die es bestimmte Standards gibt. Entsprechend wird für die Erstellung wie auch für die Struktur von Mikroartikeln ein Leitfaden zur Verfügung gestellt. Mikroartikel können allein für sich oder auch im Rahmen von Lessons Learned eingesetzt werden.

Vorgehen bei der Erstellung von Mikroartikeln

Ausgangspunkt der Methode „Mikroartikel“ ist eine neue Lernerfahrung oder Erkenntnis, die man artikulieren, also sprachlich objektivieren und anderen zugänglich machen will – und zwar in einer Form, dass die Inhalte leicht genutzt werden können. Um das zu erreichen, soll vor allem der Erfahrungskontext mitgeliefert werden. Dabei wird folgendes Vorgehen zur *Erstellung* eines Mikroartikels vorgeschlagen:

- Das Thema und einige Stichworte (zur leichteren Einordnung) nennen.
- Den Lernanlass bezeichnen und die dazugehörige Geschichte mit Angaben, wann sich was wo und warum ereignet hat, aufschreiben.
- Einsichten, Folgerungen, Erkenntnisse oder ähnliches stichpunktartig aus der Geschichte ableiten.
- Anschlussfragen formulieren oder anderweitig das Künftige reflektieren.

Um sicherzustellen, dass der Fall bzw. die (erzählte) Geschichte schnell verstanden wird, sollte der Mikroartikel bestimmte *Eigenschaften* haben:

1. Der Aufbau des Mikroartikels sollte klar und möglichst einfach sein.
2. Es sollte *eine* Struktur beibehalten werden, um eine Routine aufzubauen.
3. Grafische Elemente sind von Vorteil: Eine Darstellung als logische Grafik fördert die Übersichtlichkeit und ein rasches Erfassen der Inhalte.
4. Auch Audio- und Videoformate sind für die Darstellung der Story sowie der daraus folgenden Lessons Learned möglich.

Letztlich aber ist man bei der Gestaltung eines Mikroartikels relativ frei: Er kann in seinem Umfang leicht variiert (verkürzt oder verlängert) und inhaltlich aktuellen Erfordernissen angepasst werden. In der Regel umfasst ein Mikroartikel eine bis drei Seiten. Als Methode der Erfahrungsaufbereitung bei Lessons Learned bilden Projektergebnisse und Lernerfahrungen den Gegenstand von Mikroartikeln. Als eigenständige Methode kann man auch andere Inhalte, z.B. wissenschaftliches Wissen oder die Erkenntnisse individueller Lernerfahrungen langjähriger Experten im Blick haben. In diesem Fall steht weniger die Wissensteilung als vielmehr die Wissensbewahrung bzw. Wissensarchivierung oder die Erweiterung der organisationalen Wissensbasis (um Expertenwissen) im Vordergrund.

Unterstützung durch Werkzeuge

Eine spezielle softwaretechnische Unterstützung für Mikroartikel, die beispielsweise die skizzierte charakteristische Struktur vorgibt, gibt es nicht. Selbstverständlich aber kann man Mikroartikel digital verfassen und im Intra- oder Internet verfügbar machen. Um einen Mikroartikel zu verfassen, genügt ein gängiges Textverarbeitungsprogramm. Alternativ können derartige Erfahrungsberichte bzw. kurzen Artikel auch als Blog-Einträge in ein persönliches Weblog oder dafür vorgesehene Datenbanken eingegeben werden. Prinzipiell lassen sich Mikroartikel auch zu zweit oder in kleinen Gruppen verfassen. Hierzu bieten sich dann Wiki-Systeme an.

Einschätzung von Mikroartikeln

Mikroartikel sind eine Methode, die man sowohl als persönliche Wissensmanagement-Methode nutzen kann (vgl. 6.2) als auch im organisationalen Wissensmanagement verwendet. Sie setzt in beiden Fällen eine vergleichsweise hohe Artikulationsfähigkeit und Selbstdisziplin bei den beteiligten Personen voraus. Soll ein Mikroartikel anderen wichtige Erfahrungen näher bringen, muss er kompakt, authentisch, spannend, aber auch kontextreich verfasst sein. Dies erfordert eine Balance zwischen Generalisierung und Konkretisierung, die nicht immer leicht zu finden ist. Sollen Mikroartikel als eine Archivierungsmethode institutionalisiert werden, erscheint es wichtig, die Zielgruppe klar einzugrenzen und entsprechende Kompetenzen aufzubauen.

5.2.6 Erfahrungsgeschichten

Kurzbeschreibung

Die Methode zur Konstruktion von „Learning Histories“ – hier kurz Erfahrungsgeschichten genannt – gehört zu den narrativen Methoden, die im Umkreis des Wissensmanagements häufig recht undifferenziert allesamt als Story Telling bezeichnet werden. Bei der Methode der Erfahrungsgeschichten werden zu einem herausragenden Ereignis mehrere Personen in der Organisation befragt. Aus den Interviews werden zentrale Kernaussagen herausgeschält und daraus eine spannende Geschichte geschrieben und in Workshops kommuniziert. Der „Stoff” für die Geschichte ist authentisch und liegt in der Organisation selbst, wird aber erst durch Befragungen von Beteiligten rekonstruiert. Das Besondere an einer Erfahrungsgeschichte ist deren Format: Bestehend aus mehreren Kurzgeschichten werden in Spaltenform Originalzitate mit kommentierenden, auch provokativen Erläuterungen kombiniert.

Vorgehen bei der Konstruktion von Erfahrungsgeschichten

Im Vergleich zu verschiedenen anderen Story Telling-Varianten werden bei der Methode der Erfahrungsgeschichten genaue Angaben zur Konstruktion im Story Telling-Prozess und zu den Merkmalen der resultierenden Geschichte gegeben (Kleiner & Roth, 1998). Zur Konstruktion einer Erfahrungsgeschichte sind insgesamt sechs Phasen zu durchlaufen (vgl. Thier, 2006):

- Zunächst werden Ziel, Zielgruppe und ein Kernereignis für die Erfahrungsgeschichte festgelegt und Rahmenbedingungen sondiert (*Planen*).
- Dann sind Inhalte für die Erfahrungsgeschichte zu sammeln sowie Fakten und persönliche Eindrücke bei den Beteiligten aufzudecken (*Interviewen*).
- Aus diesen Informationen ist eine nachvollziehbare Struktur für die Geschichte zu entwickeln, wofür die Interviews genau *auszuwerten* sind.
- Beim *Schreiben* der Erfahrungsgeschichte ist darauf zu achten, dass das Resultat Emotionen weckt und gleichzeitig beweiskräftig ist.
- Bevor die Erfahrungsgeschichte in der Organisation verbreitet wird, muss man sie *validieren*, indem man sie mit allen Beteiligten abstimmt.
- Schließlich geht es darum, die Erfahrungsgeschichte zu *verbreiten* und möglichst vielen Organisationsmitgliedern zugänglich zu machen.

Das resultierende *Erfahrungsdokument* besteht aus mehreren Kurzgeschichten, die jeweils eine markante Überschrift sowie eine kurze Einleitung in die Kontextbedingungen und den jeweiligen Anlass bieten. Die nachfolgenden Ausführungen sind in zwei Spaten organisiert: Die rechte Spalte enthält Originalzitate aus den durchgeführten Interviews, die der Geschichte zum einen authentischen Charakter verleihen und zum anderen besonders deutlich die verschiedenen Perspektiven auf ein- und dasselbe Ereignis wiederspiegeln. In der linken Spalte werden die Zitate kommentiert, etwa mit provokativen Fragen, erklärenden Erläuterungen oder anderen Impulsen, die zum Nachdenken anregen. Das gesamte Vorgehen und das Ergebnis in Form einer Erfahrungsgeschichte sollten nachprüfbar sein und im weitesten Sinne auch wissenschaftlichen Kriterien standhalten ("true to the data"). Gleichzeitig soll die Geschichte interessant sein, Spannung erzeugen und die Vorteile des Narrativen nutzen („true to the story"). Schließlich soll die Geschichte für den Leser auch nachvollziehbar sein und akzeptiert werden können („true to the audience").

Unterstützung durch Werkzeuge

Ähnlich wie bei Mikroartikel ist festzuhalten, dass es keine spezielle softwaretechnische Unterstützung für Erfahrungsdokumente gibt, die etwa den beschriebenen Aufbau vorgeben. Nichtsdestotrotz spricht nichts dagegen, die Erfahrungsgeschichten digital verfügbar zu machen, zumal da diese z.B. mit neuen Web 2.0-Anwendungen leichter als früher von anderen kommentiert und mit eigenen Beiträgen annotiert werden können. Der Prozess des Interviewens und des Auswertens lässt sich mit gängigen Werkzeugen aus der empirischen Sozialforschung (digitalen Interviewaufzeichnungen und speziellen Auswertungshilfen) unterstützen. Das Befragen selbst, das Schreiben und dann vor allem auch der Dialog über die Geschichte dagegen können technisch kaum unterstützt werden.

Einschätzung von Erfahrungsgeschichten

Story Telling wird als Oberbegriff für verschiedene narrative Methoden verwendet, bei denen es um die Identifikation, Konstruktion oder Weitergabe von Geschichten geht, die in Organisationen wiederum deshalb geschätzt werden, weil man hofft, mit ihnen implizites Wissen erfassen zu können. Ob und inwieweit das wirklich möglich ist, ist wenig erforscht und strittig. Offensichtlich aber ist der positive Effekt, dass Menschen über narrative Methoden miteinander ins Gespräch kommen, dass Dialoge stattfinden und Themen ans Tageslicht kommen, die in der Routine des Organisationsalltags untergehen oder verschwiegen werden. Die Konstruktion von Erfahrungsgeschichten ist in diesem Umfeld eine der wenigen gut dokumentierten und erprobten Methoden, die aber auch einen erheblichen Aufwand verursacht, den es zu rechtfertigen gilt. Im Vergleich zum Best Practice Sharing und zu Lessons Learned werden umfangreichere sowohl individuelle als auch soziale Prozesse in Gang gesetzt, was sich unter anderem auch infolge der längeren Dauer der Methode erklärt. Im Vergleich etwa zum Mikroartikel, der bisweilen als Kurzform des Story Telling bezeichnet wird, kommen nicht nur *eine* persönliche Erfahrung, sondern *mehrere* individuelle Perspektiven zur Sprache.

Story Telling-Varianten

Neben der Konstruktion von Erfahrungsgeschichten trifft man im Kontext des Wissensmanagements noch auf eine ganze Reihe andere Story Telling-Varianten, die allerdings weniger gut dokumentiert sind. Drei Beispiele seien an der Stelle dennoch genannt (vgl. Reinmann & Vohle, 2005): (1) Beim sogenannten *Geschichtenmanagement* wird das, was man sich in einer Organisation erzählt, in eigens dafür inszenierten Workshops systematisch aufgegriffen, nach impliziten Botschaften analysiert, zu Bausteinen für Lerngeschichten aufbereitet und weitererzählt. Ziel ist es, Menschen in der Organisation zu Veränderungen zu bewegen. (2) In eine andere Richtung geht das *Appreciative Inquiry*, bei dem Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft einer Organisation in metaphorisch formulierte oder analoge Geschichten gepackt werden, um z.B. neue Ziele und Strategien fassbar zu machen. (3) In eine ähnliche Richtung gehen *Springboard Stories*, die beim Zuhörer einen „mentalen Sprung" von der erzählten Geschichte zu einer ähnlichen Geschichte (bzw. zu einer Situation oder einem Geschehen mit ähnlicher Struktur) auslösen sollen. Ziel ist es auch hier, komplexe, neue Ideen vorzustellen und mögliche Akzeptanzprobleme schneller zu überwinden. Problematisch bei all diesen Varianten ist, dass der Grad zur Manipulation schmal ist.

5.2.7 Arbeitsplatzgestaltung

Kurzbeschreibung

Arbeitsplatzgestaltung an sich ist keine Methode, sondern eine Sammelbezeichnung, zu der eine Reihe von Methoden zählen, die im Zusammenhang mit Wissensmanagement sehr oft genannt und praktiziert werden. Zur Arbeitsplatzgestaltung kann man zum einen die Gestaltung der räumlichen Umgebung (auch Space Management genannt) zählen und zum anderen die Gestaltung der unmittelbaren Arbeitsplatzumgebung, zu der vor allem Tätigkeiten und Aufgaben gehören. Architektur und Gestaltung von Räumen können erheblichen Einfluss auf den Umgang mit Wissen nehmen, vor allem dann, wenn es sich um personales Wissen handelt, dessen Weitergabe auch den direkten Kontakt erfordert. Aufgaben und die Gestaltung von Handlungsspielräumen wiederum wirken sich allem voran auf Lernprozesse und den persönlichen Umgang mit Wissen aus. Das Gemeinsame dieser teilweise recht unterschiedlichen Methoden besteht darin, dass ausschließlich *Umgebungen* geschaffen oder verändert werden, um z.B. den Wissensaustausch zu erleichtern oder gemeinsame Prozesse der Wissensschaffung wahrscheinlicher zu machen. Der Einfluss auf Wissen und Wissensprozesse ist hier indirekt.

Space Management im Einzelnen

Ob man in kleinen Einzelbüros oder Großraumbüros mit oder ohne Trennwände arbeitet, ob es Räume für spontane Treffen gibt oder Besprechungen nur in extra ausgewiesenen Räumen stattfinden können, ob Flure zu eng sind, um stehen zu bleiben, oder spontane Diskussionen am Gang möglich sind, all das beeinflusst Prozesse im Umgang mit Wissen.

Umgekehrt spiegeln Architektur und Raumgestaltung oftmals die Kultur der Organisation (deren Werte und Spielregeln) wieder (Roehl, 2000). Von daher liegt es nahe, die architektonische und räumliche Gestaltung auch beim Wissensmanagement methodisch mit einzubeziehen. Dies kann man nicht nur bei Neu- und Umbauten. Es gibt auch einfachere Möglichkeiten, die z.B. darin bestehen, Arbeitsräume zu wechseln, um Personen, die kooperieren sollen, auch physisch näher zu platzieren. Daneben gelten *Kaffee-Ecken* als simple, aber wirksame Form der räumlichen Gestaltung, um vor allem die informelle Kommunikation und damit den (informellen) Wissensaustausch zu fördern.

Gestaltung von Aufgaben und Handlungsspielräumen im Einzelnen

Eine Erweiterung und Flexibilisierung von Räumen kann aber auch in einem übertragenen Sinne erfolgen, indem man Aufgaben und damit verbundene Aufgaben, Tätigkeiten und dazugehörige Handlungsspielräume verändert. Hier gibt es eine Reihe alt bekannter Methoden, deren Ursprung im Human Relation-Ansatz (vgl. 3.2.3) liegen und eine humanere Arbeitsplatzgestaltung anstreben. Die wichtigsten Beispiele sind:

- *Job-Rotation* (Arbeitsplatzwechsel), bei dem eine systematische Rotation zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen erfolgt, was zu mehr verteiltem Wissen und größerem Verständnis für andere Wissensbereiche führt;
- *Job Enlargement* (Arbeitserweiterung), bei dem die Aufgaben an einem Arbeitsplatz quantitativ erweitert werden, sodass die Vielfalt an Tätigkeiten und – so die Hoffnung – der Bedarf an Kommunikation steigt;
- *Job Enrichment* (Arbeitsbereicherung), bei dem die Aufgaben qualitativ so ausgebaut werden (z.B. um Planung und Kontrolle), dass z.B. Zusammenhänge im Gesamtprozess nachvollziehbarer werden. Zunehmend wissensintensive Aufgaben und Wissensarbeit bringen dies aber ohnehin mit sich.

Unterstützung durch Werkzeuge

Das klassische Space Management entzieht sich per definitionem einer elektronischen Unterstützung, handelt es sich hier doch um die Gestaltung physischer Räume. Zur Gestaltung von Arbeitsumgebungen im weiteren Sinne dagegen kann man durchaus auch alle „virtuellen Räume“ und elektronischen Werkzeuge zur Bearbeitung von Aufgaben zählen. So gesehen gehört zu einer wissensfreundlichen Arbeitsplatzgestaltung auch das digitale Umfeld. Folglich könnte man z.B. Maßnahmen zur Verbesserung der Usability unter die Methoden der Arbeitsplatzlatzgestaltung subsumieren. Job Rotation kann man mit Lessons Learned und damit z.B. mit elektronischen Werkzeugen zur Erfahrungsdokumentation verbinden. Job Enrichement etwa ließe sich mit Workflow Management-Systeme technisch ebenfalls sinnvoll unterstützen.

Einschätzung

Ein erfolgreiches Space Management setzt voraus, dass architektonische Veränderungen zur Verbesserung von Wissensprozessen auch genutzt werden. Das wiederum ist nur zu erwarten, wenn vorher genaue Analysen der bestehenden Strukturen und der angestrebten Veränderungen vorgenommen werden. Auch dürfen Veränderungen alte Routinen und bestehende Werte nicht grob verletzen, und müssen die Kultur der Organisation berücksichtigen. Akzeptanzprobleme stellen sich z.B. dann ein, wenn neue Raumstrukturen mit der Absicht verbunden werden, Organisationsmitglieder besser kontrollieren zu können, um an dieser Stelle nur *ein* markantes Beispiel zu nennen. Auch ein erfolgreicher Einsatz von Methoden zur Gestaltung von Aufgaben und Tätigkeiten am Arbeitsplatz setzt geeignete kulturelle Rahmenbedingungen sowie Flexibilität und Offenheit bei den Organisationsmitgliedern voraus. Grundsätzlich gilt, dass vor allem neue Handlungsspielräume nicht nur geschaffen, sondern auch wahrgenommen und genutzt werden müssen.

5.2.8 Intangible Asset Monitor

Kurzbeschreibung

Der Intangible Asset Monitor ist *ein* Beispiel für eine Methode aus dem Wissenscontrolling, der neben der schon erörterten Balanced Scorecard (vgl. 3.2.1) zu den Klassikern bei den Wissensmanagement-Methoden gezählt werden kann und vergleichsweise einfach funktioniert. Der Intangible Asset Monitor zeigt exemplarisch, wie man methodisch vorgeht, um zum einen das aktuelle Wissen im Sinne eines immateriellen Vermögenswertes zu bewerten und zum anderen die Wirksamkeit von Wissensmanagement-Maßnahmen einzuschätzen (Sveiby, 1998). Ausgangspunkt ist eine bestimmte Struktur der immateriellen Vermögenswerte. Diese wird dann mit Kennzahlen belegt und in regelmäßigen Abständen aktualisiert.

Das Vorgehen beim Intangible Asset Monitor im Einzelnen

Beim Intangible Asset Monitor werden drei Arten von immateriellen Vermögenswerten sowie drei Gruppen von Kennzahlen unterschieden und dann in einer Matrix kombiniert, sodass neun Felder entstehen. Immaterielle Vermögenswerte gliedern sich in:

- *Kompetenzen* bzw. personales Wissen der Organisationsmitglieder,
- die *interne Struktur* der Organisation in Form von Informationssystemen, Modellen, Konzepten und Patenten (also öffentliches Wissen) und
- die *externe Struktur* im Sinne des Images und anderer nach außen sichtbarer Werte sowie Beziehungen zu Kunden und anderen Organisationen.

Mögliche Kennzahlen (also zählbare Indikatoren), die flexibel in Abhängigkeit von der Situation der Organisation gewählt werden können, werden zu drei Gruppen gebündelt, nämlich (a) Wachstum bzw. Erneuerung, (b) Effizienz und (c) Stabilität.

Ein Indikator für Wachstum im Kompetenzbereich ist z.B. der Ausbildungsstand der Organisationsmitglieder, ein Indikator für Effizienz in diesem Bereich die Veränderung im Anteil von Spezialisten und ein Indikator für Stabilität die Fluktuation von Experten. Die schwedische Versicherung Skandia hat mit dem „Skandia Navigator“ als eines der ersten Unternehmen versucht, eine solche Wissensbewertungsmethode im Wissensmanagement konsequent umzusetzen. Dieser Navigator baut auf dem Intangible Asset Monitor auf und kombiniert die Methode mit der Balanced Scorecard (Lehner, 2009). Die Methode wird inzwischen als „Strategy Maps“ weitergeführt, ohne dass allerdings grundlegende Änderungen zu erkennen sind (Kaplan & Norton, 2004).

Unterstützung durch Werkzeuge

Alle Controlling-Methoden werden heute elektronisch unterstützt. Allerdings liegt die Herausforderung dieser Methoden weniger in Berechnungen, die man technischen Systemen überlasen kann, sondern in der Bestimmung der Kennzahlen und deren Sinn und Aussagekraft, wofür es keine technischen Werkzeuge gibt. In den meisten übergreifenden technischen Wissensmanagement-Systemen (vgl. Lehner, 2009, S. 271 ff.), die (zumindest theoretisch) möglichst alle Komponenten des Wissensmanagements abdecken und viele Methoden softwaretechnisch unterstützen wollen, spielt die Erfassung von Kennzahlen jeglicher Art von vornherein eine große Rolle.

Einschätzung

Ein Hauptproblem beim Intangible Asset Monitor (wie auch bei der Balanced Scorecard) sind die Kennzahlen, mit denen man versucht, die Ressource Wissen zu quantifizieren wie man andere Ressourcen quantifiziert. Zudem bereitet die Gruppierung der Kennzahlen ähnliche Schwierigkeiten wie die Gruppierung von Wissensmanagement-Methoden: Es gibt hier zahlreiche Überschneidungen und letztlich ist die Zuordnung willkürlich. Der Intangible Asset-Monitor ist ein klassisches Beispiel für Bewertungsmethoden im Wissensmanagement, der vergleichsweise einfach dargestellt werden kann (vgl. North, Probst & Romhardt, 1998). Die in den letzten Jahren gewachsene Bedeutung dieser Methoden im Wissensmanagement sowie eine ganze Reihe neuer Entwicklungen macht zweierlei deutlich: Zum einen zeigt sich damit der ernsthafte Versuch, das Wissensmanagement in das Management von Organisationen aufzunehmen und einen klaren Bezug zu den Geschäftsprozessen herzustellen. Zum anderen wird deutlich, wie stark die betriebswirtschaftliche Komponente und hier vor allem das Controlling seinen Einfluss auf das Managementhandeln ausübt.

5.3 Methoden aus anderen Managementansätzen

5.3.1 Methoden aus dem Prozess- und Qualitätsmanagement

Überblick

Die in Kapitel 3 beschriebenen zahlreichen Überschneidungen des Wissensmanagements mit dem Prozess- und Qualitätsmanagement bringen es mit sich, dass man in der Theorie und Praxis des Wissensmanagements auch Methoden findet, die man primär nicht dem Wissensmanagement zuordnen würde. So sind z.B. für die *Prozessorientierung* in Organisationen klassische Projektmanagement-Methoden typisch, also Methoden zur Klärung, Planung, Durchführung und abschließenden Bewertung von Projekten. Diese Methoden füllen ganze Bücher und können in vielen Fällen auch für das Wissensmanagement brauchbar sein. Ein Beispiel ist die Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT), die bei der Projektklärung häufig verwendet wird und von manchen Autoren explizit auch als Methode im Wissensmanagement genannt wird. Ausgeprägt sind zudem die Verbindungen zwischen Qualitäts- und Wissensmanagement auf der methodischen Ebene (vgl. Kusterer, 2008). Ein Beispiel für eine Qualitätsmanagement-Methode, die fast immer auch im Methoden-Repertoire des Wissensmanagements auftaucht, sind Qualitätszirkel und deren Weiterentwicklung hin zu Wissenszirkeln. Auch Bewertungsmethoden verschiedenster Art, die im Wissensmanagement eingesetzt werden, haben sowohl im Prozess- als auch im Qualitätsmanagement eine große Bedeutung. Hier zeigt sich noch einmal, wie schwierig eine klare Zuordnung von Methoden zu Methodengruppen wie auch zu einzelnen Managementansätzen ist.

Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT)

Die SWOT-Analyse dient als Methode im Wissensmanagement dazu, Stärken und Schwächen im Umgang mit Wissen in der Organisation transparent zu machen. Die SWOT-Analyse arbeitet mit einer Matrix, die sich aus zwei Dimensionen mit je zwei Ausprägungen ergibt: Eine Dimension dreht sich um *organisationsinterne* Ressourcen und Fähigkeiten, auf der die Organisation besondere Stärken (Strengths) oder Schwächen (Weaknesses) aufweisen kann. Die andere Dimension nimmt das *Wissensumfeld* der Organisation in den Blick und fragt nach Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats). Die jeweiligen englischen Begriffe geben der Methode ihren Namen (SWOT). Innerhalb der vier Felder gilt es nun, die sich ergebenden Fragen durch Analyse der aktuellen Situation einer Projektgruppe, Abteilung oder Organisation zu beantworten. Diese Fragen lassen sich z.B. wie folgt formulieren: (a) Haben wir die Stärken, um die Chancen im Wissensumfeld zu nutzen? (b) Welche Chancen im Wissensumfeld verpassen wir wegen unserer Schwächen? (c) Haben wir die Stärken, um die Risiken im Wissensumfeld zu bewältigen? (d) Welchen Risiken im Wissensumfeld sind wir wegen unserer Schwächen ausgesetzt?

Qualitäts- und Wissenszirkel

In den 1980er Jahren gab es unter anderem infolge der Qualitätsmanagement-Bewegung geradezu einen Boom um verschiedene Gruppenkonzepte, allem voran um Qualitätszirkel, Lernstattgruppen und so genannte Technology Groups. Diese Gruppen dienen nicht unmittelbar der Aufgabenerfüllung. Vielmehr sollen sie über soziale Interaktion Wissen austauschen und neues Wissen schaffen, um anstehende Aufgaben besser zu erfüllen. Vor allem Qualitätszirkel werden oft als Wissensmanagement-Methode verwendet und sind zu eigenen Formen von Wissenszirkeln weiterentwickelt worden:

- *Qualitätszirkel* sind längerfristig angelegte Kleingruppen, in denen sich Organisationsmitglieder aus dem gleichen Bereich regelmäßig und freiwillig treffen, Verbesserungsvorschläge erarbeiten und Wissen generieren.
- *Technology Groups* sind Qualitätszirkeln ähnliche Gruppen, die sich inhaltlich mit den neuen Technologien beschäftigen.
- *Lernstattgruppen* dienten ursprünglich dazu, Sprachprobleme ausländischer Organisationsmitglieder in den Griff zu bekommen. Heute werden diese Gruppen auch für andere Lern- und Wissensziele genutzt.
- Unter Bezeichnungen wie Problemlösezirkel (Gruppen zur Lösung lokaler Probleme), Erfahrungszirkel (Gruppen zur Nutzung von Arbeitserfahrungen in Erneuerungsprozessen) oder Wissenszirkel (Gruppen zur innovativen Veränderung von Arbeitsprozessen und -strukturen) tauchen neue Typen von *Zirkeln* auf, die aber weiterhin der Kernidee von Qualitätszirkeln entsprechen (Wehner, Derboven & Dick, 2002).

5.3.2 Methoden aus dem Personal- und Kompetenzmanagement

Überblick

Alle Maßnahmen, die auf die Entwicklung des personalen Wissens abzielen, lassen sich in aller Regel sowohl der Personalentwicklung (im Personalmanagement) und dem Kompetenzmanagement als auch dem Wissensmanagement zuordnen. Es ist eher eine Frage der Perspektive, die man einnimmt, zu welcher Zuordnung man kommt. So sind z.B. Coaching und Mentoring keine Wissensmanagement-Methoden per se, werden aber besonders häufig ins Wissensmanagement aufgenommen, weil sie Organisationsmitglieder direkt beim Umgang mit Wissen unterstützen können. Man kann beide Methoden als dialogorientiert bezeichnen. Auch die Aus- und Weiterbildung wird nicht selten unter die Wissensmanagement-Methoden subsumiert. Entsprechend des in diesem Studientext gewählten Methodenbegriffs aber ist es nicht sinnvoll, Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung als Methode zu bezeichnen. Allenfalls kann man *innerhalb* der Aus- und Weiterbildung verschiedene Methoden postulieren. Trotzdem ist natürlich richtig, dass Lernangebote jeglicher Art der direkteste Weg sind, personales Wissen gezielt aufzubauen, was eindeutig zum Wissensmanagement gehören muss. Die Verbindung zwischen Wissensmanagement und Lernen wird im letzten Kapitel noch einmal aufgegriffen. An der Stelle sollen Coaching und Mentoring als zwei Methoden aus dem Personal- und Kompetenzmanagement als exemplarische Beispiele genügen.

Coaching

Als Coaching bezeichnet man normalerweise den Interaktionsprozess zwischen einem psychologisch geschulten Berater und einem Mitglied der Organisation, das in verschiedenen beruflichen und/oder persönlichen Fragen eine Unterstützung braucht oder möchte. Häufig wird dem Coaching eine Zwischenstellung zwischen Training und Psychotherapie zugewiesen (vgl. z.B. Schreyögg & Schmidt-Lellek, 2007). Der Ursprung des Wortes „Coach“ liegt im Leistungssport und bezeichnet dort eine intensive und individuelle Betreuung von Sportlern und genau diese Kernidee hat man ins Management mit dem Ziel übernommen, die Leistungsfähigkeit zu steigern. Aufgabe des Coachs ist es, Personen dabei zu helfen, ihre Tätigkeit effektiver und mit größerer Zufriedenheit zu bewältigen und dabei individuelle Ressourcen und Persönlichkeitsmerkmale zu berücksichtigen. Der Coaching-Begriff wird inflationär verwendet, sodass es zahlreiche unterschiedliche Ansichten über Inhalte, Vorgehensweisen und Ziele gibt. Im Rahmen des Wissensmanagements nutzt man Coaching vor allem als strukturierten Feedbackprozess, als aufgabenbezogene Hilfestellung oder als lernpartnerschaftliche Beziehung. Man greift hier allem voran auf internes (versus externes) Coaching zurück, bei dem der Coach nicht von außen kommt, sondern ein Organisationsmitglied ist. Coachs können beispielsweise helfen, neue Anforderungen infolge zunehmender Wissensarbeit oder neuer Organisationsformen und neuer Rollen in der Wissensorganisation zu bewältigen. Dabei kann der Coach – je nach Konzept – als Lernpartner, als Vorbild oder Trainer „on-the-job“ fungieren. Möglich ist auch ein E-Coaching (Geißler, 2008).

Mentoring

Mentoring beschreibt eine partnerschaftliche Beziehung, bei der ein Mitglied der Organisation von einer meist erfahreneren Personen über einen längeren Zeitraum der Berufsbiografie begleitet wird (vgl. Peters, Genge & Willenius, 2006). Die Abgrenzung zum internen Coaching ist schwierig. Hilfreich ist hier die Quelle des Begriffs Mentor aus der griechischen Mythologie: Mentor war der Eigenname für den Freund von Odysseus. Als dieser nach Troja ging, beauftragte er Mentor, die Erziehung und Förderung seines Sohnes zu übernehmen und ihm alles zu erzählen, was er weiß. Mentoring hat seinen Fokus darauf, Wissen und Erfahrung weiterzugeben, wozu der Mentor in der Regel nicht wie der Coach eigens ausgebildet wird. Mentoring kann sich – eine entsprechende Kultur vorausgesetzt – informell entwickeln. Man kann aber auch Mentoring-Programme innerhalb der Organisation verankern und die angestrebten Lern- und Wissenspartnerschaften unterschiedlich direktiv fördern. Ausscheidende Experten sind typische Kandidaten für Mentoren im Wissensmanagement, um auf diesem Wege Wissensverluste durch das Ausscheiden wichtiger Wissensträger geringer und eine Weitergabe von Erfahrungswissen wahrscheinlicher zu machen. Schwierig ist die „richtige“ Zuordnung von Menschen in Mentoring- ebenso wie in Coaching-Beziehungen. Auch personale Beziehungen beim Mentoring können über elektronische Formen des Wissensaustausches zumindest unterstützt werden.

5.3.3 Methoden aus dem Innovationsmanagement

Überblick

Viele Methoden, mit denen speziell die Schaffung neuen, noch nicht klar zu umreißenden Wissens jenseits des organisationalen Lernens angekurbelt werden soll, haben ihren Ursprung im Innovationsmanagement oder in der Innovationsforschung (vgl. Blättel-Mink, 2006). Manche Methoden aus dem Innovationsmanagement gleichen denen im Projektmanagement. Für das Wissensmanagement aber sind vor allem solche interessant, die Personen dazu anleiten oder anregen, neue Ideen zu entwickeln. Dazu gehören natürlich alle Methoden zur Förderung der Kreativität (die meist als „Kreativitätstechniken" bezeichnet werden), speziell auch Analogien und Metaphern sowie die Szenariotechnik, die denn auch des Öfteren als Wissensmanagement-Methoden zum Einsatz kommen. Analogien und Metaphern stellen Beziehungen zwischen einem in der Regel bekannten oder vertrauten Quellbereich zu einem noch weniger bekannten oder künftigen Zielbereich her und helfen dabei, neues Wissen zu generieren, indem zwischen den Bereichen Entsprechungen oder Ähnlichkeiten gesucht und erarbeitet werden. Die Szenariotechnik (der Begriff „Technik" wird hier beibehalten, weil sie meist unter genau dieser Bezeichnung zu finden ist) ist eine Methode, mit der man innerhalb eines Problembereichs mögliche und/oder wahrscheinliche Modelle der Zukunft entwickelt.

Metaphern und Analogien

Metaphern verwendet man im Wissensmanagement weniger im Sinne einer rhetorischen Figur, die keine wörtliche, sondern eine übertragene Bedeutung hat. Vielmehr geht es darum, Beziehungen metaphorisch auszudrücken, etwa wenn man sagt, dass das Wissen wie ein Eisberg ist, von dem man in einer Organisation nur die Spitze sieht (vgl. Reinmann & Eppler, 2008, S. 120 ff.). Über die Sammlung und Analyse von Metaphern, die in einer Organisation verwendet werden, hofft man, auch an schwer artikulierbares Wissen zu kommen und es für die organisationale Wissensbasis fruchtbar zu machen. Hierzu werden beispielsweise Metaphern-Workshops (Moser, 2004) durchgeführt, in denen man metaphorische Konzepte systematisch analysiert und deren Botschaften und Ideen herausarbeitet. *Analogien* dagegen setzen weniger auf Ähnlichkeit, die visuelle Vorstellungsbilder hervorruft, sondern auf eine tiefer liegende und weniger schnell erkennbare Strukturähnlichkeit, die man allenfalls über logische Grafiken veranschaulichen kann (vgl. Vohle, 2004). Analogien sind beispielsweise in der Bionik ein bewährtes Mittel der Generierung von Wissen: Zu einem bestehenden technischen Problem (Zielbereich) wird recherchiert, ob die Biologie (als Quellbereich) eine passende Antwort hat, die technisch umsetzbar ist. Die Analogie als Methode besteht also darin, einen geeigneten Quellbereich zu finden und dann systematisch nach Struktur- oder Funktionsähnlichkeiten zu suchen. Analogien können allerdings nicht nur als Methode der Wissensschaffung, sondern auch zur Kommunikation komplexen Wissens verwendet werden. Hier gibt es eine gewisse Nähe zu narrativen Methoden.

Szenariotechnik

Die Szenariotechnik kommt vor allem bei Fragestellungen zum Einsatz, die durch hohe Komplexität und Unsicherheit gekennzeichnet sind und eine langfristige Orientierung erfordern, wie es z.B. bei der Entwicklung von Strategien und neuen Produkten oder bei der Arbeit an Visionen einer Organisation der Fall ist. Ziel ist es, innovative Ideen und neues, nicht etabliertes, möglicherweise aber zukunftsrelevantes Wissen aufzubauen (vgl. Wilms, 2006). Wichtig ist die Zusammensetzung des Projektteams für die Szenarien-Entwicklung mit Personen, die einerseits Experten aus dem jeweiligen Problembereich und andererseits offen für wenig planbare Ergebnisse sind. Die Szenariotechnik umfasst drei Schritte:

- In einem ersten Schritt werden Schlüsselfaktoren zur Beschreibung der Zukunft und zur Entwicklung eines Zukunftsszenarios identifiziert. Diese Faktoren sind möglichst auf fünf oder sechs, so die gängige Empfehlung, zu begrenzen.
- In einem zweiten Schritt werden zu jedem dieser Faktoren Annahmen darüber angestellt, welche Ausprägungen sie haben können: Wäre z.B. die Bildungspolitik ein Schlüsselfaktor, so könnten zwei extreme Ausprägungen zum einen ein Elitekonzept (sehr gute Ausbildung für wenige) und zum anderen ein Breitenkonzept (Ausbildung für möglichst viele auch auf Kosten fehlender Differenzierung) sein.
- In einem dritten Schritt gilt, auf dieser Basis zwei bis drei Szenarien zu entwickeln, die in sich konsistent sind. In der Regel werden drei Grundtypen von Szenarien erarbeitet: Ein bestmögliches Szenario, ein schlechtest mögliches Szenario und ein Trendszenario.

Ist die Anzahl der identifizierten Faktoren sehr groß, können Schritt 2 und 3 auch umgedreht werden: Man entwickelt dann erst die Szenarien und zergliedert diese dann wieder, um mögliche Ausprägungen der Faktoren herauszuarbeiten. Szenarien sind *keine* Prognosen, bei denen auf der Basis von Informationen aus Gegenwart und Vergangenheit auf Entwicklungen in der Zukunft geschlossen wird. Vielmehr handelt es sich um konstruierte Zukunftsbilder, die nur mögliche oder wahrscheinliche Entwicklungen aufzeigen. Der Prozess der Entwicklung selbst kann die beteiligten Personen positiv beeinflussen: Sie tauschen ihr Wissen aus und erwerben vor allem überfachliche Kompetenzen.

5.4 IMPLEMENTATION VON WISSENSMANAGEMENT

5.4.1 BEGRIFF UND AUFFASSUNGEN

Was heißt Implementation?

Implementation heißt zunächst einmal nichts anderes als Einführung und meint in Bezug auf Wissensmanagement die Einführung von Wissensmanagement-Methoden oder die Anwendung eines Wissensmanagementmodells in einer Organisation. Da Implementationen in der Regel nicht problemlos verlaufen, sondern mit verschiedenen Hindernissen konfrontiert sind, macht man sich auf einer Metaebene Gedanken darüber, wie man eine Implementation erfolgreich gestalten kann (Implementationsforschung). Die bislang wichtigsten Felder der Implementationsforschung sind die Bildung und die Politik. Das Ergebnis sind Implementationsmodelle, mit denen die Umsetzung von wissenschaftlichen Ergebnissen in gesellschaftliche Praxis oder die gezielte Einführung von Neuerungen thematisiert werden. In Grenzen lassen sich diese Modelle aber auch für die Frage nutzen, wie man z.B. bewährte Praktiken (die nicht zwingend wissenschaftlich fundiert sein müssen) aus einem Bereich in einem anderen Bereich umsetzen kann. Letzteres kann man auch als Transfer bezeichnen. Im Folgenden werden alle Versuche zur Einführung von Wissensmanagement als Implementation bezeichnet, wenn es sich dabei für die betreffende Organisation um eine Neuerung handelt – unabhängig davon, ob es sich um die Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse zum Wissensmanagement, die Anwendung einzelner Modelle und Methoden oder die Übernahme erfolgreicher Wissensmanagement-Praktiken von anderen handelt.

Welche Auffassungen von Implementation gibt es?

Zur Frage, wie man Theorien oder Modelle in die Praxis bringt und dort quasi zum Leben erweckt, gibt es grundsätzlich zwei Auffassungen (Kremer, 2003): (a) Die erste Position geht davon aus, dass sich Gegenwart und Zukunft prinzipiell planen lassen. Von daher besteht ein Primat der Theorie in dem Sinne, dass sie die Praxis bestimmt oder Anleitungen für die Praxis gibt. Dies entspricht einem Verständnis von Implementation, bei der die Einführung von Neuerungen in abgrenzbaren Phasen erfolgen soll: erstens Initiierung bzw. Vorbereitung mit Bedarfsanalyse, zweitens Konzeption und erste Umsetzung bzw. Anwendung (Pilotierung) und drittens Evaluation und Institutionalisierung (Winkler & Mandl, 2004). Modelle dieser Art, die man auch Rationalitätsmodelle nennt, liefern zudem Faktoren von denen man ausgeht, dass sie die Implementation fördern oder hemmen. (b) Die *zweite* Position dagegen geht vom Primat der Praxis aus, sodass die Theorie der Praxis dienen muss und auf diese auszurichten ist. Dies läuft auf ein evolutionäres Verständnis von Implementation oder auf Implementation als Designprozess (Reinmann & Vohle, 2004) hinaus, was stärker einer systemischen Sicht von (Wissens-) Management entspricht. An die Stelle von methodisch darstellbaren Schritten tritt die Gestaltung von Kontexten und soziokulturell günstigen Rahmenbedingungen. Aufgrund unkalkulierbarer Interaktionen etwa eines Modells mit den Kontextvariablen lassen sich die Ergebnisse nicht vorhersehen.

5.4.2 Probleme und Lösungsansätze

Was sind Hindernisse und was sind Erfolgsfaktoren?

Die möglichen Hindernisse, die sich der Einführung von Wissensmanagement entgegen stellen können, sind faktisch unendlich, denn sie sind in jeder Organisation und bei jeder betroffenen Person oder Personengruppe individuell ausgeprägt. In gleicher Weise gilt das für sogenannte Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements, die nichts anderes sind als Implementationshindernisse mit umgekehrtem Vorzeichen: Praktiken zur Bewältigung von Hindernissen werden zu Erfolgsfaktoren bzw. Erfolgsfaktoren, die man nicht erreicht, wirken als Hindernisse. Meist wird versucht, diese an sich unendlichen Faktoren zu ordnen. So lassen sich z.B. Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement auf der Ebene der *Technik* (z.B. geeignete und nutzerfreundliche Werkzeuge), der *Organisation* (z.B. wissensförderliche Strukturen und ein klarer Nutzen für den Organisationszweck), der *Kultur* (z.B. Wertschätzung von Wissen und ein kooperatives Klima) und der *Person* (z.B. Motivation und Kompetenz zum Wissenserwerb) zusammenfassen. Eine solche Ordnung von Erfolgsfaktoren oder Implementationshindernissen führt noch nicht zwingend zu einem Rationalitätsmodell. Es ist vielmehr die Frage, wie man damit umgeht: Man kann sie als abzuarbeitende Checkliste mit Hoffnung auf planbare Resultate oder als Hintergrundinformation für Gestaltungsmaßnahmen heranziehen.

Woran scheitert die Einführung von Wissensmanagement?

In der Literatur findet man zahlreiche Empfehlungen, wie man Wissensmanagement in Organisationen erfolgreich machen oder dessen Scheitern verhindern kann. Diese basieren nur in wenigen Fällen auf empirischen Studien (z.B. North & Papp, 2001; Raub & von Wittich, 2004). Folgende Implementationshindernisse werden besonders häufig genannt: (1) Wissensmanagement wird nicht an die Strategie der Organisation (Geschäftsstrategie und -erfolg) gebunden. (2) Wissensmanagement bzw. der Einsatz von Wissensmanagement-Methoden wird seitens der Organisationsleitung oder des oberen Managements zu wenig anerkannt und unterstützt. (3) Es wird versäumt, Verantwortlichkeiten und Rollen im Wissensmanagement festzulegen, sodass sich niemand zuständig fühlt. (4) Es werden zu große Hoffnungen, Geld, Arbeit und Zeit in technische Werkzeuge gesteckt oder man bleibt bei technischen Lösungen stehen. (5) Technische Werkzeuge sind zu wenig oder gar nicht nutzerfreundlich und erhöhen den Zeitaufwand statt ihn zu reduzieren. (6) Die Organisationsmitglieder sehen den Nutzen von Wissensmanagement nicht; Wissensmanagement erscheint als Selbstzweck. (7) Die Organisationsmitglieder sind nicht motiviert, Wissen preiszugeben, aufzubauen, weiterzugeben, zu nutzen oder erhalten für diese Wissensprozesse keine Anreize. (8) Es besteht kein Vertrauen in der Organisation. (9) Es wird versäumt, Wissensmanagement bzw. Wissensmanagement-Methoden in die Routineabläufe der Organisation einzubetten. (10) Bei der Einführung von Wissensmanagementmodellen oder -methoden wird keine Rücksicht auf herrschende Werte, Routinen etc. genommen; die Organisationskultur wird übergangen.

Kann man Wissensmanagement gezielt einführen?

North (2005) identifiziert vier typische Einführungspfade des Wissensmanagements in der Praxis: (a) Der *technologiegetriebene Pfad* nimmt seinen Anfang bei der Einführung technischer Werkzeuge, zu deren Nutzung die Organisationsmitglieder dann etwa über Wissensgemeinschaften und Netzwerke, Anreizsysteme und Unterstützung durch das Management motiviert werden. (b) Der *personenorientierte Pfad* beginnt damit, dass man einen Verantwortlichen für Wissensmanagement benennt, der als Vorbild Pionierleistungen für die Organisation vollbringt. Erst dann folgen z.B. formelle und informelle Netzwerkbildung, Methoden und technische Werkzeuge. (c) Der *wettbewerbsorientierte Pfad* knüpft an einen aktuellen Veränderungsdruck an, der z.B. von dynamischen Veränderungen im Umfeld oder von einer Benchmarking-Studie ausgeht. Technische Neuerungen, soziokulturelle Veränderungen und die Entwicklung von Anreizsystemen schließen sich an. (d) Der *Top-down-Pfad* schließlich beginnt in der Organisationsleitung, die Wissensmanagement-Ziele vorgibt und Pilotprojekte ins Leben ruft. Alle weiteren Maßnahmen folgen dieser Entscheidung. Tendenziell zeigt sich, dass der technologiegetriebene Pfad am schnellsten Erfolge produzieren, aber selten nachhaltige Effekte erzielen kann. Darüber hinaus aber scheint es schwierig, solche (oder andere) Einführungspfade generell zu empfehlen. Unberücksichtigt bleibt bei den meisten Vorschlägen, wie groß die Veränderungen sind, die mit der Einführung von Wissensmanagement von den betroffenen Personen und Organisationen eingefordert werden. Genau hier aber könnte ein wichtiger Schlüssel zum Verständnis der Implementation liegen (Reinmann & Vohle, 2004).

Wäre es besser, für Wissensmanagement zu sensibilisieren?

Angesichts der Tatsache, dass personale Faktoren in sämtlichen Listen von Implementationshindernissen bzw. Erfolgsfaktoren einen großen Stellenwert haben, klingt der Vorschlag plausibel, bei der Einführung von Wissensmanagement die Organisationsmitglieder zu sensibilisieren (Wehner, Derboven & Dick, 2002). Sensibilisierung meint in diesem Zusammenhang nicht nur, dass betroffene Organisationsmitglieder über den Nutzen von Wissensmanagement informiert werden oder diesen auch selbst kennenlernen. Es bedeutet auch, dass sie ihre Vorstellungen und Positionen zum Thema ansprechen und die Perspektiven anderer erkennen oder übernehmen können. Ziel von solchen Sensibilisierungsprozessen ist es, Motive, Bedürfnisse, Erwartungen, aber auch Ängste, Risiken und Befürchtungen zu diskutieren, damit diese sowohl bei der Einführung von Wissensmanagement als auch im laufenden Betrieb berücksichtigt werden können. Hierfür eigenen sich vor allem dialogorientierte Methoden (z.B. Wissenszirkel) und narrative Methoden. Daneben wirken eine klare Informationspolitik in der Organisation sowie Vorbilder in Sachen Wissensmanagement sensibilisierend für die Vorzüge, aber auch Grenzen des Wissensmanagements. Doch selbst eine umfassende Sensibilisierung ändert nichts daran, dass man weder Methoden noch technische Werkzeuge in Organisationen einführen kann, wie man neue Ersatzteile in eine Maschine einbaut: Organisationen als soziale Systeme und deren Mitglieder reagieren auf Neuerungen letztlich in nicht vorhersehbarer Weise.

Welche Rolle spielen Wissensmanager?

Den für Wissensmanagement Verantwortlichen in einer Organisation kommt eine zentrale Position zu, wenn es um eine erfolgreiche Implementation geht. Nun kann man die Auffassung vertreten, dass hier jedes Organisationsmitglied Verantwortung trägt, ganz besonders die, deren Tätigkeit als Wissensarbeit bezeichnet werden kann, was dann in Richtung eines persönlichen Wissensmanagements geht (vgl. 6.2). Meist aber konzentriert man sich auf diejenigen, die Leiter bzw. Manager von Wissensmanagement-Projekten sind und dann zumindest für eine begrenzte Zeit Wissensmanagement-Aktivitäten planen und koordinieren. Nur große Unternehmen leisten sich mitunter auf der obersten Führungsebene einen eigenen Wissensmanager (bzw. Chief Knowledge Officer), der langfristig für die Leitung des Wissensmanagements einer Organisation verantwortlich ist. Nach einer Studie von Probst und von Wittich (2004) können Wissensmanager mit folgenden drei zentralen Strategien eine erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement erzielen (Probst et al., 2006, S. 261 ff.): (a) Sie sprechen gezielt wichtige Akteure (Wissensnachfrager und Wissensanbieter) in der Organisation an und stimmen deren Beiträge untereinander ab. (b) Sie nutzen bereits bestehende Wissensinitiativen und fördern Netzwerke, die sich selbständig weiterentwickeln können. (c) Sie kommunizieren Nutzen und Bedeutung des Wissensmanagements und tragen zu einem Umbau der Organisation in eine Wissensorganisation bei.

Wissensmanagement als Change Management?

Insbesondere wenn es um die Einführung von Wissensmanagement in Organisationen geht, fällt oft der Begriff des Change Managements (Veränderungsmanagements), worunter man die Organisation und Gestaltung von geplanten Veränderungsprozessen in Organisationen versteht (vgl. Doppler & Lauterburg, 2005). Nun ist jede Einführung einer Neuerung in gewisser Weise eine Veränderung: Wenn es in einer Organisation noch kein Wissensmanagement gibt und man es implementieren möchte, treten folglich Veränderungsprozesse auf bzw. man hofft, dass sie im erwarteten Sinne auftreten. Nun könnte man fordern, die Einführung von Wissensmanagement mit Veränderungsmanagement zu begleiten. Man kann aber auch auf den Gedanken kommen, dass Wissensmanagement bereits einen gewissen Anteil an Veränderungsmanagement in sich trägt und damit von selbst ein Change Management anstößt (wenn man es nur richtig macht). Diese Annahme liegt nahe, wenn man berücksichtigt, dass man Change Management-Ansätze in zwei Gruppen unterteilt: in Ansätze der Organisationstransformation (ein bekanntes Beispiel ist das Business Reengineering) und in Ansätze der Organisationsentwicklung bis hin zu solchen des organisationalen Lernens. Organisationsentwicklung ebenso wie organisationales Lernen aber haben wir bereits als Konzepte in der betriebswirtschaftlichen und soziokulturellen Komponente des Wissensmanagements ausfindig gemacht. Probst et al. (2006) schließlich bezeichnen Wissensmanagement als „Problem des Change Managements“ bzw. als grundlegende Herausforderung in der Entwicklung hin zu einer wissensorientierten Organisationsführung.

6. TRENDS
WOHIN ENTWICKELT SICH WISSENSMANAGEMENT?

ÜBERBLICK ÜBER DAS KAPITEL

Seit 2006 mehren sich die Stimmen, dass die Talsohle für das Wissensmanagement in Organisationen durchschritten ist. Nach einer Ernüchterung um die Jahrtausendwende hat sich das Thema auch in der Praxis stabilisiert, wobei der Trend dahin geht, Wissen und Wissensprozesse in Organisationen als querliegende Dimension mitzudenken. Des Weiteren hat sich speziell mit Aufkommen des Web 2.0 eine Bewegung entwickelt, die dem einzelnen Wissensträger wieder mehr Aufmerksamkeit schenkt, was in Richtung „persönliches Wissensmanagement" geht und die Aspekte Lernen und Bildung einschließt. Dieser Studientext schließt mit einigen wenigen Überlegungen dazu, inwiefern sich Wissensmanagement in diese beiden Richtungen entwickeln könnte.

Integration von Managementansätzen und -methoden. Je näher Wissensmanagement mit anderen Managementansätzen, allem voran mit dem Prozess- und Qualitätsmanagement, dem Personal- und Kompetenzmanagement, dem Innovations- und Veränderungsmanagement oder exotischeren Dingen wie Werte- und Vertrauensmanagement heranrückt und je mehr Überschneidungen sich hier auftun, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich Wissensmanagement in diese Richtung auflöst oder aber andere Wissensmanagementansätze so stark in sich integriert, dass die Auflösungserscheinungen dort auftreten. Letztlich liegt die Herausforderung darin, die Wissensspezifität nicht nur bei Fragen der Gesellschaft, der Ökonomie und der Arbeit zu suchen, sondern auch bei Zielen, Methoden und Werkzeugen.

Vom Wissen zur Bildung. Da Wissen immer eine menschliche Quelle braucht, ist jede Form des Wissensmanagements mindestens indirekt auf die Bereitschaft und Fähigkeit der in einer Organisation tätigen Personen angewiesen. Persönliches Wissensmanagement müsste vor diesem Hintergrund stets integraler Bestandteil des organisationalen Wissensmanagements sein. Menschen in ihren Kompetenzen zu stärken, damit sie selbstorganisiert lernen und handeln können, kommt allerdings Lern- und Bildungskonzepten näher als Managementkonzepten, sodass sich an dieser Stelle eine ganze Reihe grundsätzlicher Fragen auftut: Diese reichen von der Einbettung des Lernens im Wissensmanagement über die Verbindung zwischen E-Learning und Wissensmanagement bis zur Bedeutung der Bildung für Wissensmanagement.

6.1 Wissensorientiertes Management

6.1.1 Integration von Managementansätzen und -methoden

Ist Wissensmanagement alles oder nichts?

Vielen Autoren speziell aus dem betriebswirtschaftlichen Umfeld gilt Wissensmanagement bereits seit Jahren als Querschnittsdisziplin mit entsprechend zahlreichen Schnittstellen zu anderen Managementdisziplinen (vgl. Wissensmanagement Forum, 2007). Beispielhaft wird dies in Kapitel 3 des vorliegenden Studientextes gezeigt, indem exemplarisch Verbindungen des Wissensmanagements zum Daten- und Informationsmanagement, zum Qualitäts- und Prozessmanagement, zum Werte- und Vertrauensmanagement sowie zum Personal- und Kompetenzmanagement erörtert werden. Wenn Wissen eine Grundlage für das Funktionieren moderner Organisationen ist, dann lassen sich im Prinzip *alle* Ziele und Ereignisse, Prozesse und Strukturen aus einer Wissensperspektive betrachten. Das heißt: Man kann jeweils danach fragen, welche Rolle öffentliches und welche personales Wissen spielt, wenn es um die Mitarbeiter- oder Geschäftsführung geht, ob Probleme oder Herausforderungen bewältigt werden können, indem man mit Wissen anders oder zumindest bewusst und gezielt umgeht etc. Diese Sichtweise hat den Nachteil, dass sich Wissensmanagement als eigener Ansatz in letzter Konsequenz auflöst und in anderen Managementansätzen aufgeht. Sieht man es dagegen als Ziel des Wissensmanagements an, dass die Wissensperspektive genuiner Bestandteil allen Managementhandelns wird, dann wäre diese Auflösung ein Zeichen dafür, dass eben dieses Ziel erreicht ist. Es stellt sich jedoch die Frage, welcher Wissensbegriff sich im Falle einer solchen Auflösung durchsetzen könnte: Wird Wissen auf materialisiertes Wissen in Form von Information reduziert, würde sich Wissensmanagement nahtlos in viele bestehende Managementansätze eingliedern. Steht Wissen in seiner personalisierten Form gleichberechtigt neben dem öffentlich zugänglichen Wissen, müssten sich mit der Aufnahme des Wissensmanagements viele Managementansätze qualitativ ändern.

Sind die meisten Methoden und Werkzeuge multifunktional?

Nicht nur in der Zielsetzung und Planung von Maßnahmen überschneidet sich das Wissensmanagement mit anderen Managementansätzen. Auch die Suche nach Methoden und Werkzeugen zum Wissensmanagement zeigt rasch, dass es ein überschaubares Repertoire an *genuinen* Wissensmanagement-Methoden in dem Sinne gibt, dass diese speziell und ausschließlich entwickelt wurden, um den Umgang mit Wissen zu verbessern. Die in Kapitel 5.2 beschriebenen Methoden sind weitgehend solche, die in Verbindung mit Wissensmanagement entstanden sind. Aber selbst bei dieser Aufzählung fallen z.B. die Methoden zur Arbeitsplatzgestaltung auf, die lange vor der Wissensmanagement-Bewegung bekannt und praktiziert wurden. Auch Wissensgemeinschaften etwa haben ihre Vorläufer in den Qualitätszirkeln des Qualitätsmanagements. Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere Methoden, die im Kontext des Wissensmanagements eingesetzt werden, ihren Ursprung oder Schwerpunkt aber in anderen Managementansätzen haben.

Ähnlich verhält es sich mit Werkzeugen, die selbst innerhalb des Wissensmanagements für mehrere Zwecke eingesetzt werden können. Das gilt vor allem für informationstechnische Werkzeuge in Form von Softwareunterstützung, die oft erst über den konkreten Einsatz inhaltlich spezifiziert werden. So gesehen sind also in der Tat sowohl Methoden als auch Werkzeuge des Wissensmanagements in vielen Fällen multifunktional, d.h. zu verschiedenen Wissensmanagementzielen nutzbar, oft auch gar nicht zwingend auf das Wissensmanagement beschränkt. Auch dieser Umstand macht es schwierig zu sagen, wann man Wissensmanagement praktiziert und wann nicht, ob Wissensmanagement als großer integrativer Ansatz viele Managementansätze in sich vereint oder sich in vielen anderen in mehr oder weniger großen Teilen wiederfindet. Wichtig erscheint letztlich das Bewusstsein für die Bedeutung des Wissens als eigenständige (versus im Hintergrund zusätzlich wirkende) Größe.

6.1.2 Folgen des Integrationspotenzials

Worin liegt die Wissensspezifität?

Es kann also sein, dass Wissensmanagement der Ansatz wird, der andere Managementansätze in sich integriert. Ebenso ist es möglich, dass Wissensmanagement in andere Managementansätze aufgenommen wird: In beiden Fällen wird es darauf ankommen, zu erkennen, was in welchem Umfang mit welchen praktischen Implikationen *wissensspezifisch* ist. Das wiederum lässt sich nur vor dem Hintergrund eines klaren Wissensbegriffs entscheiden. In Kapitel 2.1 wurde gezeigt, dass es nicht nur verschiedene Sichtweisen auf Wissen gibt (etwa Wissen als Produkt und transportfähiges Abbild von Realität einerseits und Wissen als Prozess und immaterielle individuelle Konstruktion andererseits), sondern auch verschiedene Wissensformen (z.B. Inhalts- und Handlungswissen, explizites und implizites Wissen, individuelles und kollektives Wissen) und eine ganze Reihe verwandter Konstrukte wie Information, Kompetenz und Expertise. In diesem Studientext wird ein strukturgenetisches Wissensverständnis vorgeschlagen, unter das sich sowohl das öffentlich zugängliche Wissen (Information) als auch das personale Wissen (und damit auch Kompetenz und Expertise) subsumieren lassen. Gleichzeitig macht die Theorie der Strukturgenese aber auch deutlich, dass die Person mit ihren mentalen Aktivitäten Ursprung allen Wissens ist – auch wenn es um Konstrukte wie das organisationale Lernen geht. Wissensspezifisch sind damit Prozesse, Probleme, Ziele etc., bei denen *entweder* öffentliches *oder* personales Wissen im Vergleich zu anderen Faktoren eine *primäre* Rolle spielt oder gar *ursächlich* beteiligt ist (wie im Falle von Wissensverlusten, Wissenslücken, Wissensbarrieren oder Wissensballast). Diese Einschränkungen sind wichtig, denn „irgendwie“ haben alle Vorgänge in Organisationen mit Wissen bzw. mit Information, Kompetenz oder Expertise zu tun. Aber nur dann, wenn es wahrscheinlich ist, dass eine Veränderung im Umgang mit Wissen dazu führt, einen Prozess zu verbessern, ein Problem zu lösen, ein Ziel zu erreichen etc., kann man von Wissensspezifität sprechen.

Vielleicht doch ein Wissensmanagement 2.0?

Es mag unbefriedigend wirken, wenn keine klare Abgrenzung des Wissensmanagements zu anderen Managementansätzen gelingt und Methoden und Werkzeuge für Wissensmanagement letztlich multifunktional sind. Es bleiben dann nur die bekannten Wissensmanagementmodelle (dargestellt in Kapitel 4), die dem Wissen *theoretisch* eine eigenständige Berechtigung als Managementgegenstand geben. Genau die aber werden selten in der Gänze in Organisationen implementiert. Leichter dagegen würde es fallen, ein speziell auf die Potenziale des Web 2.0 zugeschnittenes Wissensmanagement (vgl. Kapitel 1.3.3) in der Landschaft verschiedener Managementansätze deutlich, also mit eigenen und sich abgrenzenden Merkmalen, zu positionieren: Ein solches Wissensmanagement 2.0 würde auf (bislang noch nicht) explizit beschriebene Wissensmanagement-Methoden speziell unter Nutzung von Web 2.0-Anwendungen wie z.B. Blogs, Wikis, Social Network-Systeme oder Social Tagging-Werkzeuge zurückgreifen und ein organisationales Umfeld gestalten, das sich Open Access, Open Content, Open Educational Resources und Open Innovation auf die Fahne geschrieben hat. Zwar gehen klassische Wissensmanagement-Ziele bereits dahin, Kommunikation, Kooperation und Kollaboration im Umgang mit Wissen zu fördern sowie Prozesse der Suche, Dokumentation und Weitergabe von Wissen möglichst einfach zu gestalten und in die Arbeitstätigkeit zu integrieren. Deren konsequente Umsetzung mit Web 2.0 und der damit einhergehenden Kultur würde aber möglicherweise eine im Vergleich zu anderen Managementansätzen *eigene* Qualität hervorbringen. Eine besondere Stärkung würden dabei der einzelne Wissensträger und damit auch das persönliche Wissensmanagement erfahren.

6.2 Vom Wissen zur Bildung

6.2.1 Persönliches Wissensmanagement

Wieso persönliches Wissensmanagement?

Unabhängig davon, ob es sich um zentrale oder dezentrale Organisationen handelt, ob man die klassische Organisation, eine virtuelle Organisation oder die Projektorganisation vor Augen hat (vgl. Kapitel 1.2): Organisationen funktionieren nur über Personen. Alle Managementansätze sind daher darauf angewiesen, dass Leitideen, Methoden und Werkzeuge von den Organisationsmitgliedern akzeptiert und umgesetzt bzw. gebraucht werden, wozu Motivation und Können gleichermaßen nötig sind. Da der Gegenstand des Wissensmanagements in mehrfacher Weise an die Person als Wissensträger gebunden ist, gilt das für das Wissensmanagement wohl noch mehr als für andere Managementansätze. Wissensmanagement hat eine ausgeprägte personale Komponente (vgl. Kapitel 3.4) und setzt Methoden ein, von denen die meisten einen vergleichsweise hohen Anspruch an die Organisationsmitglieder stellen und nicht selten persönlichen Einsatz fordern: Best Practice Sharing, Lessons Learned, Wissensgemeinschaften, Mikroartikel oder Erfahrungsgeschichten z.B. funktionieren nur unter aktiver Teilhabe der Wissensträger.

Was kann persönliches Wissensmanagement alles bedeuten?

Ebenso wie beim organisationalen Wissensmanagement gibt es auch beim persönlichen Wissensmanagement vielfältige Konzepte, Methoden und Werkzeuge, die dem Einzelnen dazu dienen, systematisch auf das eigene (personale) Wissen und das Wissen anderer (also auch auf Information) zuzugreifen, handlungsrelevante Informationen auszuwählen, zu reflektieren, in das eigene Wissen zu integrieren und das persönliche Wissen weiterzuentwickeln. Metawissen, Lernstrategien und Problemlösekompetenz und damit einige zentrale lernpsychologische Konstrukte gehören zu den Voraussetzungen für persönliches Wissensmanagement (z.B. Mandl & Friedrich, 2006). Persönliches Wissensmanagement ist ein genuin psychologisches Thema. Zu den genannten Konstrukten gibt es theoretische Überlegungen, empirische Befunde und Empfehlungen für die Praxis. Diese müssen allerdings für das persönliche Wissensmanagement erst noch sinnvoll zusammengestellt, begründet, integriert und auf Herausforderungen der Wissensarbeit hin spezifiziert werden. Viele Wissensmanagementmodelle greifen Aspekte des persönlichen Wissensmanagements mehr oder weniger direkt auf, ohne aber eigene Modellvorstellungen und spezielle Methoden hierzu anzubieten oder zu entwickeln.

Wie lässt sich persönliches Wissensmanagement modellieren?

Eigene Modelle zum persönlichen Wissensmanagement gibt es entsprechend wenige, sodass auch an dieser Stelle *ein* Beispiel genügen muss. In diesem Modellbeispiel geht man davon aus, dass eine Reihe grundlegender Unterscheidungen dabei hilft, sich im persönlichen Wissensmanagement zu orientieren (Reinmann & Eppler, 2008): (a) Eine erste Unterscheidung ist die zwischen Innen und Außen im persönlichen *Erleben* der Person. Forschungen zur Frage, wie wir unser Selbst konstruieren, zeigen: Es ist für den Menschen essenziell, zwischen dem Ich (Innen) und den Anderen/Gegenständen (Außen) zu unterscheiden *und* sich gleichzeitig mit der Umwelt aktiv auseinanderzusetzen, die Grenzen also durchlässig zu machen. (b) Darauf aufbauend wird zum einen zwischen Personen (Wissensträgern bzw. Subjekten) und Gegenständen (Wissensobjekten bzw. Artefakten) in der *Wissensumwelt* unterschieden, mit der die Person interagiert. (c) Zum anderen kann man Rezeption (z.B. Text- oder Tondokumente recherchieren, lesen/hören und verstehen) und Produktion (z.B. einen Artikel schreiben oder einen Podcast erstellen) als zwei Formen von konstruktiver *Aktivität* der Person im Austausch mit der Wissensumwelt voneinander trennen – mit allen Übergängen, die hier möglich sind. Abbildung 5 visualisiert die kurz skizzierten Unterscheidungen. Entscheidend für das persönliche Wissensmanagement sind kognitive Basisprinzipien, also z.B. das Prinzip der *Elaboration*, das bestehendes Wissen vor allem erweitert oder vertieft, das Prinzip der *(Re-)Strukturierung*, das bestehendes Wissen neu organisiert, und das Prinzip der *Flexibilisierung*, das den Modus der Wissensrepräsentation (enaktiv, bildhaft, verbal) verändert. Dazu kommen mit Prinzipien der Planung, der (Selbst-)Überwachung, der Bewertung und der Selbstregulation metakognitive Basisprinzipien. Schließlich spielen emotional-motivationale Phänomene (Gefühle, Stimmungen, Motivation, Interessen) als querliegende Dimension eine ständig begleitende Rolle.

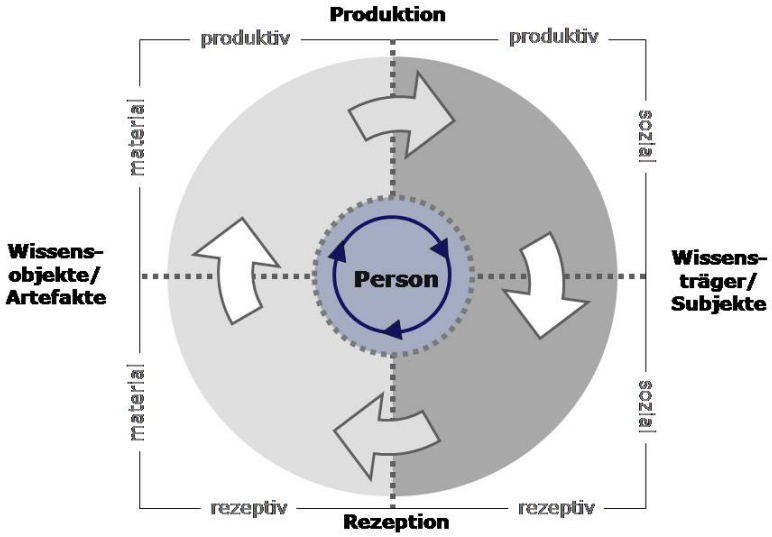

Abb. 5: Modell zum persönlichen Wissensmanagement
von Reinmann und Eppler (2008)

Was soll mit persönlichem Wissensmanagement erreicht werden?

Persönliches Wissensmanagement wird in aller Regel anforderungsbezogen praktiziert und fungiert daher als allgemeiner Problemlöseansatz in Situationen, in denen ein Individuum seinen Umgang mit Wissen verbessern muss oder will. Was das im Einzelnen genau heißt und welche Ziele letztlich erreicht werden sollen, ist – unabhängig von den konkreten Inhalten – zunächst einmal davon beeinflusst, ob ein *akutes* Problem gelöst werden soll oder ob es darum geht, *langfristig* nutzbare Problemlösefähigkeiten aufzubauen: Akutes Problemlösen geht einher mit *operativen Zielen*, die in eine unmittelbare Leistung (Performanz) münden. Ein langfristiger Aufbau von Problemlösefähigkeit dagegen ist mit *strategischen Zielen* verbunden, die in Kompetenzentwicklung münden. Des Weiteren spielt es für das persönliche Wissensmanagement eine nicht unerhebliche Rolle, ob man vor Anforderungen steht, die in gewisser Weise kalkulierbar sind und *effiziente* Lösungen ermöglichen, oder vor solchen, die sich erst noch aktuell und wenig vorhersehbar entwickeln, also eher emergent sind und nach *innovativen* Lösungen verlangen: Effizienzziele erfordern eine konvergente bzw. im Falle der Kompetenzentwicklung eine klar definierbare Problemlösung und somit ein *fokussierendes* (auf ein begrenztes Ziel gerichtetes) Vorgehen. Innovationsziele dagegen sprechen für divergentes Problemlösen bzw. für den Aufbau von Schlüsselkompetenzen, die vielseitig einsetzbar sind, und somit ein *expansives* (auf mehrere Ziele gerichtetes) Vorgehen. Das resultierende Vier-Felder-Schema (siehe Abb. 6) kann als Heuristik für die Beurteilung einer gegebenen Situation dienen und die Entscheidung für verschiedene Methoden erleichtern, bildet jedoch keine Phänomene ab, denn: Natürlich bedingen sich Performanz und Kompetenz gegenseitig und Entscheidungen in Richtung Effizienz- und Innovationsziele sind subjektiver Natur und nur tendenziell voneinander abzugrenzen.

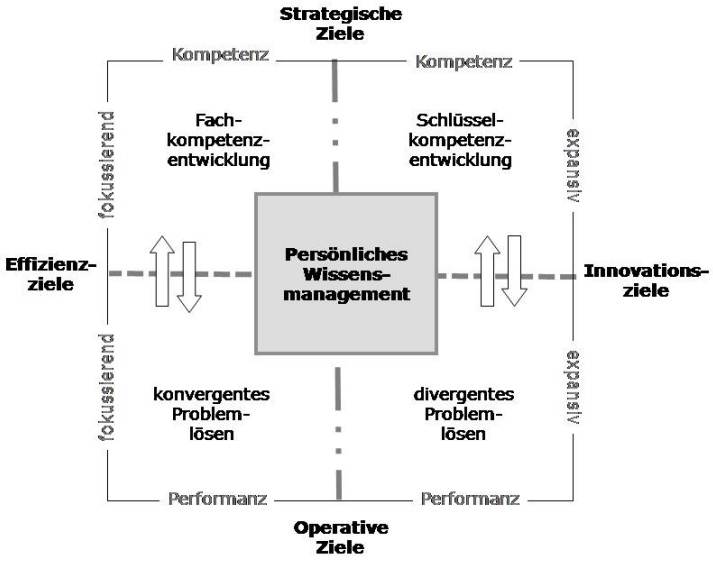

Abb. 7: Ziele beim persönlichen Wissensmanagement

Würde persönliches Wissensmanagement nicht reichen?

Nun könnte man auf den Gedanken kommen, dass es infolge der Merkmale des Wissens und der Bedeutung des einzelnen Wissensträgers auch im Kontext von Organisationen genügen würde, sein Wissen persönlich zu managen, ohne ein spezielles organisationales Wissensmanagement zu benötigen. Im Sinne der bereits mehrfach angesprochenen Web 2.0-Philosophie, die allem voran das selbstorganisierte Lernen von Individuen oder Gruppen propagiert, würde eine solche Folgerung gut ins Bild passen. Allerdings bezweifle ich, ob genau dies funktioniert: Nämlich alle Verantwortung dem Einzelnen aufzubürden und darauf zu hoffen, dass sich der Umgang mit Wissen selbstorganisiert optimiert (vgl. auch Reinmann, 2008). Zwar stimmt es, dass die Lernbereitschaft und -fähigkeit, aber auch die Sensibilität und die Einstellungen der beteiligten Individuen eine notwendige Bedingung für das Lernen einer Organisation und damit auch für ein flexibles Wissensmanagement sind: Die Organisationsmitglieder und deren Wissens- und Lernprozesse sind laut Senge, Kleiner, Smith, Roberts und Ross (1997) der „Ort des Wandels“. Dazu aber muss die Organisation als „Ort des Handelns“ kommen: mit Leitbildern und Konzepten, Methoden und Werkzeugen wie auch innovativen Strukturen, um individuelle Lernzyklen zu unterstützen und gleichzeitig einen organisationalen Lernzyklus anzustoßen (Senge et al., 1997). Auf einer solchen Verzahnung von individuellen und organisationalen Anstrengungen und Verantwortlichkeiten beruht letztlich auch das Konzept der lernenden Organisation (vgl. Kapitel 3.3), die viele Wissensmanagement-Autoren als das eigentliche Ziel des Wissensmanagements bezeichnen.

6.2.2 Lernen und Bildung

Ist Wissen ohne Lernen denkbar?

Die Nähe des persönlichen Wissensmanagements zum Lernen, speziell zum selbstorganisierten und informellen Lernen, ist unübersehbar. Auch beim organisationalen Wissensmanagement trifft man oft auf den Lernbegriff, meist allerdings nur oder primär in Form des organisationalen Lernens. Im Zuge des Web 2.0-Booms und der eben skizzierten Verbindung von organisationalem und persönlichem Wissensmanagement aber lohnt ein Blick auf die Verbindung von Wissen und Lernen auf der psychologischen Ebene: Auf dieser Ebene stellen Wissen und Lernen in gewisser Weise unterschiedliche Sichtweisen auf dasselbe Phänomen dar. In der Lernpsychologie (z.B. Steiner, 2006) wird Lernen als ein nicht unmittelbar beobachtbarer Vorgang definiert, der zu relativ stabilen Veränderungen im Verhalten und Handeln oder im zugrundeliegenden Potenzial, also auch im Wissen einer Person, führt. Wichtig dabei ist die Erfahrung bzw. Erfahrungen zu machen. Anlässe zum Lernen können direkt in der Umwelt liegen (Herausforderungen, Aufgaben etc.) oder in der lernenden Person selbst (etwa Reflexionen, persönliche Erlebnisse). Mit Lernen verbinden wir meist bewusste und beabsichtige Vorgänge; es gibt aber auch ein Lernen, das eher beiläufig, implizit und unterhalb der Bewusstseinsschwelle abläuft. So gesehen ist Lernen eng mit der individuellen Entwicklung im Allgemeinen und mit der Entwicklung von Erkenntnistätigkeit des Menschen im Besonderen verknüpft. Aus entwicklungspsychologischer Perspektive ist Wissen das Resultat menschlichen Handelns und Erkennens und beruht auf kognitiven Strukturen von Individuen, was an anderer Stelle im Zuge des strukturgenetischen Wissensverständnisses bereits beschrieben wurde (vgl. Kapitel 2.1.3). Wissen ist so gesehen sowohl Voraussetzung als auch Folge von Lernen oder anders formuliert: Wissen ist ohne Lernen *nicht* denkbar.

Was folgt daraus für das Wissensmanagement?

Aus der engen Verbindung von Wissen und Lernen auf der individuellen Ebene folgt, dass die personale Komponente des Wissensmanagements weder randständig noch verzichtbar, sondern im Gegenteil zentral für ein funktionierendes Wissensmanagement in Organisationen ist. Nicht nur Konstrukte wie die lernende Organisation und organisationales Lernen, sondern auch das individuelle Lernen insbesondere in Form selbstorganisierter, aber auch angeleiteter Lernprozesse, sind genuiner Bestandteil aller Aktivitäten im Umgang mit Wissen: Nur eine Reduktion des Wissens auf die reine Paketmetapher käme vielleicht ohne individuelles Lernen aus, aber selbst da stellt sich die Frage, wie dieses Wissen denn entstehen soll, wenn es nicht das Ergebnis menschlicher Lernprozesse ist. So wichtig die Erkenntnis ist, dass man Wissensmanagement an Qualitätsbemühungen binden, in zentrale Geschäftsprozesse integrieren oder in das Controlling aufnehmen sollte (um nur ein paar Beispiele zu nennen), so falsch wäre es, dabei die ebenfalls zwingende Verknüpfung mit Personal- und Weiterbildungsangelegenheiten einerseits und (lern-)kulturellen Veränderungen andererseits zu übersehen.

Gibt es eine Verbindung zwischen E-Learning und Wissensmanagement?

Wenn Wissen und Lernen eng zusammengehören, Wissensmanagement also ohne Lernen nicht denkbar ist und heute in vielen Fällen mit einer softwaretechnischen Unterstützung einhergeht, dann liegt es nahe, auch nach der Verbindung zwischen E-Learning und Wissensmanagement zu fragen (vgl. Reinmann, 2007). Lange Zeit haben sich in der Forschung wie auch in der Praxis die Begegnungsversuche in Grenzen gehalten: Die Trennung war (und ist) erkennbar auf Tagungen, in Handbüchern und Projekten. Nun aber stellen sich Entgrenzungsphänomene ein, bei denen nicht mehr ganz klar ist, ob der Aspekt des Lernens oder des Wissensmanagements im Vordergrund steht. Ein paar Beispiele: Wer *Mobile Learning* praktiziert, nutzt mobile Endgeräte und drahtlose Netzwerke zum Lernen und schafft sich damit Lernbedingungen, die denen beim Wissensmanagement ähnlich sind. Beim *Mirco Learning* strebt man ein Lernen eng umgrenzter Inhalte innerhalb kurzer Zeiteinheiten an, was auch auf der Agenda von Wissensmanagern zu finden ist. *Rapid E-Learning* ist eine Wortkonstruktion, die eigentlich etwas anderes meint, als es zunächst scheint: Hier geht es um die kostengünstige und schnelle Produktion von Lerninhalten – ganz im Sinne des Wissensmanagements. Schließlich hat die bereits mehrfach angesprochene Web 2.0-Bewegung auch zur Forderung nach einem „E-Learning 2.0“ geführt, womit ein stärker selbstorganisiertes, informelles und soziales Lernen gemeint ist, das ebenfalls zahlreiche Überscheidungen mit organisationalem und persönlichem Wissensmanagement aufweist. Daneben lässt sich beobachten, dass man bei der Organisation von E-Learning zunehmend auf Wissensmanagement-Methoden zurückgreift, wenn es darum geht, digitale Medien und neue didaktische Konzepte zu implementieren oder E-Learning-Projekte nachhaltiger zu verankern, Pioniere besser zu vernetzen oder bisherige Insellösungen stärker aufeinander abzustimmen und mit übergeordneten Strategien der jeweiligen Organisation zu verknüpfen.

Was hat Wissen mit Bildung zu tun?

„Unser Umgang mit Wissen hat immer eine ethische Dimension“ (Romhardt, 2001, S. 112). Dieser Aspekt wird gerne vergessen, wenn es um das Management von Wissen in Organisationen geht, obschon z.B. genau das in übergeordneten Konzepten wie der Wissensgesellschaft durchaus thematisiert wird. Während der persönliche Wissenserwerb noch eine vergleichsweise private Angelegenheit darstellt, ist bereits die Weitergabe von Wissen (oder umgekehrt das Zurückhalten von Wissen) ein Akt, der andere tangieren, Entscheidungen beeinflussen und mehr oder weniger gravierende Folgen haben kann. Dasselbe gilt etwa für die Bewahrung (oder Nicht-Bewahrung) von Wissen, für die Öffnung (oder Schließung) von Wissensressourcen, für die Umsetzung (oder Ignoranz) von Wissen etc. Beabsichtigte und nicht beabsichtigte Folgen müssen beim Wissensmanagement folglich bedacht sowie Vor- und Nachteile für einen selbst, für andere und für die Organisation berücksichtigt werden. Dabei können Widersprüche und Spannungen entstehen. Dies zu bewältigen, erfordert Verantwortungsbereitschaft und die Fähigkeit, selbstbestimmt zu denken und zu handeln. Von da aus ist der Weg zur Bildung – zumindest wenn man einen modernen Bildungsbegriff heranzieht.

Bildung, so eine gängige Definition, ist die Entwicklung von Mündigkeit und diese zeigt sich darin, dass Menschen selbstbestimmt ihren Alltag bestreiten, dass sie in öffentlichen Angelegenheiten mitbestimmen können und wollen, dass sie Verantwortung übernehmen und Solidarität gegenüber Schwächeren zeigen (Klafki, 1993). Voraussetzung für Bildung ist, dass sich Menschen elementare kulturelle Inhalte – Wissen im weitesten Sinne also – erschließen. Gleichzeitig werden sie von diesen Inhalten „erschlossen“, das heißt: Es ist keineswegs egal, womit man sich beschäftigt, denn die (materiale und soziale) Wissensumwelt wirkt auch auf uns zurück. Als Fazit kann man festhalten, dass nicht nur Wissen viel mit Bildung zu tun hat. Auch zwischen Wissensmanagement und Bildung *sollte* man eine enge Verbindung herstellen.

LITERATUR

Abecher, A., Hinkelmann, K., Maus, H. & Müller, H.J. (Hrsg.) (2002). *Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement*. Berlin: Springer.

Alby, T. (2007). *Web 2.0. Konzepte, Anwendungen, Technologien*. München: Hanser.

Anderson, J.R. (2001). *Kognitive Psychologie*. Heidelberg: Spektrum.

Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Back, A., Gronau, N. & Tochtermann, K. (2008). *Web 2.0 in der Unternehmenspraxis: Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software*. München: Oldenbourg.

Baumgartner, P. & Payr, S. (1999). *Lernen mit Software*. Innsbruck: Studien-Verlag.

Beck, U., Bonß, W. & Lau, C. (2004). Entgrenzung erzwingt Entscheidung: Was ist neu an der Theorie reflexiver Modernisierung? In U. Beck & C. Lau (Hrsg.), *Entgrenzung und Entscheidung* (S. 1-54). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Becker, H. & Langosch, I (2002). *Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Stuttgart: Lucios und Lucius.

Blättel-Mink, B. (2006). *Kompendium der Innovationsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag.

Bodendorf, F. (2006). *Daten- und Wissensmanagement*. Berlin: Springer.

Böhle, F. (2004). Die Bewältigung des Unplanbaren als neue Herausforderung in der Arbeitswelt – Die Unplanbarkeit betrieblicher Prozesse und erfahrungsgeleitetes Arbeiten. In F. Böhle, S. Pfeiffer & N. Sevsay-Tegethoff (Hrsg.), *Die Bewältigung des Unplanbaren – fachübergreifendes erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen* (S. 12-54). Wiesbaden: VS Verlag.

Bönninghausen, M. & Wilkesmann, M. (2005). E-Learning meets Wissensmanagement. Wie Qualifikations- und Kompetenzentwicklung in Betrieben zugleich erfolgen. *DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung*. Internet: http://www.diezeitschrift.de/22005/boennighausen05_01.htm (Stand: 01.04.2009).

Borghoff, U.M. & Schlichter J.H. (1998). *Rechnergestützte Gruppenarbeit – Eine Einführung in Verteilte Anwendungen*. Berlin: Springer.

Busch, C. & Pinsdorf, U. (2007). Mobile Agenten im elektronischen Geschäftsverkehr. In R. Gitter, V. Lotz, U. Pinsdorf & A. Roßnagel (Hrsg.), *Sicherheit und Rechtsverbindlichkeit mobiler Agenten* (S. 9-19). Wiesbaden: DUV.

Comelli, G. & von Rosenstiel, L: (2009). *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*. München: Vahlen.

Damerov, P. & Lefèvre, W. (1998). Wissenssysteme im geschichtlichen Wandel. In F. Klix & H. Spada (1998). *Enzyklopädie der Psychologie C/II/6 Wissen* (S. 77-113). Göttingen: Hogrefe.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The „what“ and „why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2005). *Change Management*. Frankfurt am Main: Campus.

Dörner, D. (2004). Emotion und Wissen. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 117-132). Göttingen: Hogrefe.

Drucker, P.F. (1968). *The age of discontinuity. Guidelines to our changing society*. New York: Harper & Row.

Eppler, M.J. (2003). Making knowledge visible through knowledge maps: Concepts, elements, cases. In C.W. Holsapple (Eds.), *Handbook on knowledge management* (pp. 189-205). Heidelberg: Springer.

Fink, C.A. (2003). *Prozessorientierte Unternehmensplanung. Analyse, Konzeption und Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Gabler.

Geißler, H. (2008). *E-Coaching*. Hohengehren: Schneider.

Goldfinger, C. (2002). Grundlagen der Wissensökonomie. Die Verlagerung zum Immateriellen. In B. Bellmann, H. Krcmar & T. Sommerlatte (Hrsg.), *Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele* (S. 847-863). Düsseldorf: symposion.

Grübel, D., North, K. & Szogs, G. (2004). Intellectual Capital Reporting – ein Vergleich von vier Ansätzen. *zfo wissen*, 19-27.

Gruber, H. (1999). *Erfahrung als Grundlage kompetenten Handelns*. Bern: Huber.

Gruber, H., Harteis, C. & Rehrl, M. (2004). Wissensmanagement und Expertise. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 79-113). Göttingen: Hogrefe.

Grüninger, S. & John, D. (2004). Corporate Governance und Vertrauensmanagement. In J. Wieland (Hrsg.), *Handbuch Wertemanagement* (S.149-177). Hamburg: Murmann.

Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). Wie managen Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen? *Harvard Business Manager*, 21 (5), 85 - 96.

Hartmann, B. & Jansen, F. (2008). *Open Content – Open Access. Freie Inhalte als Herausforderung für Wirtschaft, Wissenschaft und Politik*. Stuttgart: FAZIT Schriftenreihe. Internet: http://www.fazit-forschung.de/fileadmin/_fazit-forschung/downloads/FAZIT-Schriftenreihe_Band_16.pdf (Stand: 01.04.2009).

Hasler Roumois, U. (2007). *Studienbuch Wissensmanagement*. Zürich: Orell Füssli.

Heckhausen, H. & Heckhausen, J. (2006). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.

Heisig, P. (2007). Professionelles Wissensmanagement in Deutschland. Erfahrungen, Stand und Perspektiven des Wissensmanagements. In N. Gronau (Hrsg.), *4. Konferenz Professionelles Wissensmanagement – Erfahrungen und Visionen* (S. 3-19). Berlin: GITO.

Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2007). *Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest*. Münster: Waxmann.

Howaldt, J. & Kopp, R. (2005). Paradoxien und Dysfunktionalitäten des betrieblichen Wissensmanagements. Vom Ende einer Managementmode. In K.-C. Ciesinger, J. Howaldt, R. Klatt & R. Kopp (Hrsg.), *Modernes Wissensmanagement in Netzwerken. Perspektiven, Trends und Szenarien* (S.3-20). Wiesbaden: DUV.

Hube, G. (2005). *Beitrag zur Analyse und Beschreibung der Wissensarbeit*. Heimsheim: Jost Jetter.

Hüttenegger, G. (2006). *Open Source Knowledge Management*. Berlin: Springer.

Internationaler Controller Verein (Hrsg.) (2007). *Controller Leitbild*. Internet: http://www.controllerverein.com/redaktion/download.php?type=file&id=1214 (Stand: 01.04.2009).

Kahneman, D. & Frederick, S. (2005). A model of heuristic judgement. In K. J. Holyoak & R. G. Morrison (Eds.), *The Cambridge handbook of thinking and reasoning* (pp. 267-293). New York: Cambridge University Press.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1997). *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart*: Schäffer-Poeschel.

Klafki, W. (1993). *Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik – Zeitgemäße Allgemeinbildung und kritisch-konstruktivistische Didaktik*. Weinheim: Beltz.

Kleiner, A. & Roth, G. (1998). Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen. *Harvard Business Manager*, 5, 9-15.

Klimecki, R., Probst, G. & Eberl, P. (1994). *Entwicklungsorientiertes Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Koch, M. & Richter, A. (2007). *Enterprise 2.0. Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen*. München: Oldenbourg.

Kolb, M. (2008). *Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler.

Komus, A. & Wauch, F. (2008). *Wikimanagement: Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können*. München: Oldenbourg.

Krcmar, H. (2006). Informationsmanagement. Berlin: Springer.

Kremer, H.-H. (2003). *Implementation didaktischer Theorie – Innovationen gestalten. Annäherungen an eine theoretische Grundlegung im Kontext der Einführung lernfeldstrukturierter Curricula*. Paderborn: Eusl.

Kübler, H.-D. (2005). *Mythos Wissensgesellschaft. Gesellschaftlicher Wandel zwischen Information, Medien und Wissen. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag.

Kunze, M (2008). *Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen: Projektorientierte Analyse, Gestaltung und Integration von Werten und Normen*. Wiesbaden: Gabler.

Kusterer, S. (2008). *Qualitätssicherung im Wissensmanagement: Eine Fallstudienanalyse*. Wiesbaden: Gabler.

Lämmel, U. & Cleve, J. (2008). *Künstliche Intelligenz*. München: Hanser.

Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lehner, F. (2009). *Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*. München: Hanser.

Lembke, G. (2005). *Wissenskooperation in Wissensgemeinschaften*. Wiesbaden: LearnAct.

Lüthy, W., Voit, E. & Wehner, T. (Hrsg.) (2002). *Wissensmanagement – Praxis*. Zürich: vdf.

Machlup, F. (1962). *The production and distribution of knowledge in the United States*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Mandl, H. & Friedrich, H. F. (Hrsg.) (2006). *Lernstrategien*. Göttingen: Hogrefe.

Moser, K.S. (2002). Wissenskooperation: Die Grundlage der Wissensmanagement-Praxis. In W. Lüthy, E. Voit & T. Wehner (Hrsg.), *Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele* (S. 97-113). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Moser, K.S.(2004). Metaphernanalyse als Wissensmanagement-Methode. . In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 329-340). Göttingen: Hogrefe.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt am Main: Campus.

North, K. & Güldenberg, S. (2008). *Produktive Wissensarbeiter(er): Performance messen, Produktivität steigern, Wissensarbeiter entwickeln*. Wiesbaden: Gabler.

North, K. & Papp, A. (2001). Wie deutsche Unternehmen Wissensmanagement einführen – Vergleichsstudie 1998 bis 2000. *REFA-Nachrichten*, 1, 4-12.

North, K. (2005). *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen*. Wiesbaden: Gabler.

North, K., Probst, G. & Romhardt, K. (1998). Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 3, 158-166.

North, K., Romhardt, K. & Probst, G. (2000). Wissensgemeinschaften. *io-management*, 7/8, 52-62.

Otto, J.H., Euler, H. A. & Mandl, H. (Hrsg.) (2000). *Emotionspsychologie. Ein Handbuch*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Pawlowsky, P. & Reinhardt, R. (Hrsg.) (2002). *Wissensmanagement für die Praxis. Methoden und Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung*. Neuwied: Luchterhand.

Pawlowsky, P. (1998). Begründung eines Wissensmanagements. In P. Pawlowsky (Hrsg.), *Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven* (S. 7-45). Wiesbaden: Gabler.

Peters, S., Genge, F. & Willenius, Y. (Hrsg.) (2006). *Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring*. München: Hampp.

Pfeifer, T. (2001). *Qualitätsmanagement: Strategien, Methoden, Techniken*. München: Hanser.

Pfeifer, T., Schmitt, R., Betzold, R & Krippner, D. (2007). Wissensmanagement – Qualität und Information. In W. Pfeifer & R. Schmidt, R. (Hrsg.), *Masing Handbuch Qualitätsmanagement* (S. 285-308). München: Hanser.

Pfeifer, W. & Schmidt, R. (Hrsg.) (2007). *Masing Handbuch Qualitätsmanagement*. München: Hanser.

Picot, A. & Fischer, T. (2006). *Weblogs professionell. Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld*. Heidelberg: dpunkt.verlag.

Probst, G., Deussen, A., Eppler, M.J. & Raub, S. (2000). *Kompetenz-Management. Wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln*. Wiesbaden: Gabler.

Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2006). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler.

Rambow, R. & Bromme, R. (2000). Was Schöns "reflective practitioner" durch die Kommunikation mit Laien lernen könnte. In H. G. Neuweg (Hrsg.), *Wissen - Können - Reflexion. Ausgewählte Verhältnisbestimmungen* (S. 201-219). Innsbruck: Studienverlag.

Raub, S. & von Wittich, D. (2004). Implementing knowledge management: Three strategies for effective CKOs. *European Management Journal*, 22, 714-724.

Rehäuser, J. & Krcmar, H. (1996). Wissensmanagement im Unternehmen. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Wissensmanagement* (S. 1-40). Berlin: de Gruyter.

Reichwald, R. & Piller, F. (2006). *Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*. Wiesbaden: Gabler.

Reinhardt, R. & Eppler, M.J. (2004). *Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden, Instrumente, Theorien*. Berlin: Springer.

Reinhardt, R. & Pawlowsky, P. (1997). Wissensmanagement: Ein integrativer Ansatz zur Gestaltung organisationaler Lernprozesse. In N. Wieselhuber (Hrsg.), *Handbuch Lernende Organisation* (S. 145-156). Wiesbaden: Gabler.

Reinmann, G. (Hrsg.) (2007). E-Learning und Wissensmanagement. *Zeitschrift für E-Learning – Lernkultur und Bildungstechnologien* (Themenheft 1/2007).

Reinmann, G. (2008). *Selbstorganisation im Netz – Anstoß zum Hinterfragen impliziter Annahmen und Prämissen* (Arbeitsbericht Nr. 18). Augsburg: Universität Augsburg, Medienpädagogik. URL: http://imb.phil.uni-augsburg.de/imb/system/files/Arbeitsbericht18.pdf (Juni 2008)

Reinmann, G. & Eppler, M. (2008). *Wissenswege. Methoden für das persönliche Wissensmanagement*. Bern: Huber.

Reinmann, G. & Vohle, F. (2004). Implementation als Designprozess. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 234-247). Göttingen: Hogrefe.

Reinmann, G. (2005). *Blended Learning in der Lehrerbildung. Grundlagen für die Konzeption innovativer Lernumgebungen*. Lengerich: Pabst.

Richter, A. (2008). *IT-gestütztes Wissensmanagement. Theorie, Anwendungen und Barrieren*. Berlin: Volker Derballa.

Riempp, G. & Smolnik, S. (2007). Wissensunterstützung: Was bleibt nach dem Hype? *Economics 64* (Deutsche Bank Research). Internet: http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000215491.pdf (Stand: 01.04.2009).

Roehl, H. (2000). *Instrumente der Wissensorganisation. Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis*. Wiesbaden: Gabler.

Romhardt. K. (2001). *Wissen ist machbar. 50 Basics für einen klaren Kopf*. München: Econ.

Roßkopf, K. (2004). *Wissensmanagement in Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden: DUV.

Schedler, K. & Proeller, I. (2003). *New Public Management*. Bern: Haupt.

Schein, E.H. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt am Main: Campus.

Schneider, U. (2000). Management als Steuerung des organisatorischen Wissens. In G. Schreyögg (Hrsg.), *Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung* (S. 79-110). Berlin: Duncker & Humblot.

Schneider, U. (2001). *Die 7 Todsünden des Wissensmanagements. Kardinaltugenden für die Wissensökonomie*. Frankfurt am Main: FAZ.

Schneider, U. (2006). *Das Management der Ignoranz: Nichtwissen als Erfolgsfaktor*. Wiesbaden: DUV.

Schönberger, K. & Springer, S. (2003). *E-Commerce, Wissensarbeit und Beschäftigung*. Arbeitsbericht Nr. 242 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart. Internet: http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2003/1593/pdf/ab242.pdf (Stand: 01.04.2009).

Schreyögg, A. & Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.) (2007). *Konzepte des Coaching*. Wiesbaden: VS.

Schreyögg, G. & Sydow, J. (Hrsg.) (2001). *Emotionen und Management*. Wiesbaden: Gabler.

Schreyögg, G. & Sydow, J. (Hrsg.) (2007). *Kooperation und Konkurrenz*. Wiesbaden: Gabler.

Schulmeister, R. (2008). Gibt es eine „Net Generation"? Hamburg. Internet: http://www.zhw.uni-hamburg.de/uploads/schulmeister-net-generation_v2.pdf (Stand: 01.04.2009).

Schüppel, J. (1996). *Wissensmanagement*. Wiesbaden: DUV.

Seiler, T.B. (2003). Thesen zum Wissensbegriff – Die phänomenale und personale Natur menschlichen Wissens. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 41-49.

Senge, P. (1997). *Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Senge, P., Kleiner, A., Smith, B., Roberts, C. & Ross, R. (1997). *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Stehr, N. (2001). *Die Zerbrechlichkeit moderner Gesellschaften. Die Stagnation der Macht und die Chancen des Individuums*. Weilerswist: Velbrueck.

Steiner, G. (2006). Lernen und Wissenserwerb. In A. Krapp & B. Weidenmann (Hrsg.), *Pädagogische Psychologie* (S. 137-2002). Weinheim: Beltz.

Sveiby, K.E. (1998). *Wissenskapital – Das unentdeckte Vermögen*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.

Tergan, S.-O. & Keller, T. (Eds.). (2005). *Knowledge and information visualization – Searching for synergies*. Heidelberg: Springer.

Thier, K. (2006). *Storytelling. Eine narrative Managementmethode*. Berlin: Springer.

Thom, N. & Harasymowicz-Birnbach; J. (Hrsg.) (2005). *Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor*. Zürich: vdf.

Thom, N. & Zaugg, R.J. (Hrsg.) (2007). *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*. Berlin: Springer.

Türk, K., Lemke, T. & Bruch, M. (2002). *Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

UNESCO (2005) *Toward knowledge societies*. Paris: UNECSO Publishing. Internet: http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001418/141843e.pdf (Stand: 01.04.2009).

Vohle, F. (2004). *Analogien für die Kommunikation im Wissensmanagement. Hintergrund, Mehrwert, Training*. Hamburg: Kovac.

Voß, G.G. & Pongratz, H.J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? *KZfSS*, 50 (1), 131-158.

Wehner, T., Derboven, W. & Dick, M. (2002). Sensibilisierung – ein zentrales Handlungsfeld im Wissensmanagement. In W. Lüthy, E. Voit, & T. Wehner (Hrsg.), *Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele* (S. 57-71). Zürich: vdf.

Weinert, F. E. (2001). A concept of competence: A conceptual clarification. In D. S. Rychen & L. H. Salganik (Eds.), *Defining and selecting key competencies* (pp. 45-65). Seattle: Hogrefe & Huber.

Wieland, J. (2004). Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis. In J. Wieland (Hrsg.), *Handbuch Wertemanagement* (S.13-52). Hamburg: Murmann.

Willke, H. (2001). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: Lucius und Lucius.

Willke, H. (2006). *Global Governance*. Bielefeld: Transcript.

Wilms, F.E.P. (2006). *Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft*. Bern: Haupt.

Winkler, K. & Mandl, H. (2004). Mitarbeiterorientierte Implementation von Wissensmanagement in Unternehmen. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 207-219). Göttingen: Hogrefe.

Wissensmanagement Forum (Hrsg.) (2007). *Das Praxishandbuch Wissensmanagement. Integratives Wissensmanagement*. Graz: Verlag der TU Graz.

Wyssusek, B. (2004). *Methodologische Aspekte der Organisationsmodellierung in der Wirtschaftsinformatik. Ein soziopragmatisch-konstruktivistischer Ansatz* (Dissertation). Berlin. Internet: http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?idn=973328630&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=973328630.pdf (Stand: 01.04.2009).

Zauchner, S. & Baumgartner, P. (2007). Herausforderung OER – Open Educational Resources. In M. Merkt, K. Mayrberger, R. Schulmeister, A. Sommer & I. van den Berk (Hrsg.), *Studieren neu erfinden – Hochschule neu denken* (S. 244-252). Münster: Waxmann Verlag.

Zielowski, C. (2006). *Managementkonzepte aus Sicht der Organisationskultur*. Wiesbaden: DVU.