

Sandy Glückstein

**Wissensmanagement - Eine
neo-institutionalistische Perspektive**

Doktorarbeit / Dissertation

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2000 GRIN Verlag
ISBN: 9783640376865

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/132990>

Sandy Glückstein

**Wissensmanagement - Eine neo-institutionalistische
Perspektive**

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Wissensmanagement
Eine neo-institutionalistische Perspektive

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Geschichts- und
Gesellschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt

Vorgelegt von

Alexandra Glückstein, München

2002

Vorwort

„Wissensgesellschaft“, „Wissensmanagement“, „wissensbasierte Unternehmen“, dies sind Schlagwörter, die sowohl in der Fachdiskussion als auch in der populären Debatte um die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft immer wieder verwendet werden. Wie entsteht Wissensmanagement in Unternehmungen, wodurch entsteht das Bedürfnis nach Wissen, und wie trägt Wissen dazu bei, soziale Muster in Unternehmungen zu schaffen - diese Fragen bedürfen dringend einer wissenschaftlichen Klärung. Zum anderen weisen die neo-institutionalistischen Ansätze bei der Erklärung sozialer Muster in Unternehmungen unübersehbare Erklärungsdefizite auf. So besteht ein nachhaltiger Erklärungsbedarf, welche institutionelle Struktur dem Wissensmanagement zugrunde liegt. Bis heute fehlt zudem eine detaillierte Beschreibung, wie Wissensmanagement den sachlichen, wirtschaftlichen und personellen Aufbau in Unternehmungen gestaltet und verändert. Wissensmanagement als Thema erneut in die wissenschaftliche Diskussion aufzunehmen, ist somit notwendig, gerade weil in jüngster Zeit oftmals der Ausdruck „Einführung von Wissensmanagementprojekten“ verwendet wird, ohne daß damit eine eindeutige Kennzeichnung von Definition, Zielen, Methoden und der Motivation getroffen wäre. Die vorliegende Arbeit soll diese ‚Lücken‘ in Methode und Verfahren schließen.

An dieser Stelle ist es nun endlich an der Zeit, auch meinen vielen Unterstützern und Helfern zu danken. Die wichtigsten Rahmenbedingungen schuf mein Doktorvater, Professor Rainer Greca, der mir Vertrauen und große Freiheit schenkte, sowie Herrn Professor Luthe der das Zweitgutachten übernahm. Mit Aufmunterung und tatkräftigem Rat versorgte mich immer wieder Professor Strasser.

Mein Dank geht zudem an alle, Forscher wie Praktiker, die ich durch diese Arbeit kennenlernen durfte, in persönlichen Interviews und auf Tagungen, und die mir immer wieder neue Impulse lieferten. Herrn Uwe Döring-Katerkamp danke ich für seine Aufgeschlossenheit und hilfreiche Kontaktvermittlung.

Für die Unterstützung beim Gedankenaustausch danke ich besonders Barbara Hupfer sowie Dr. Susanne Kessler; sie alle steuerten hochgeschätzte fachliche Kompetenz bei.

Einen besonderen persönlichen Dank möchte ich meinen engsten Freunden für ihr stets offenes Ohr, ihre Geduld und Zuversicht aussprechen. Viel wichtiger noch als die berufliche und fachliche Unterstützung war jedoch die meiner Eltern. Ihnen schulde ich großen Dank für ihre Begeisterung und ihren Rückhalt und dafür, daß sie mir meine Ausbildung bis zu diesem erfolgreichen Abschluß ermöglicht haben - ohne sie wäre dies alles nicht möglich gewesen.

München, im November 2001

Alexandra Glückstein

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhalt	III
1. Einführung in die Problemstellung, Forschungsziel und Vorgehensweise der Arbeit	1
1.1 Wissen als neuer Produktionsfaktor	1
1.2 Ziel und Gegenstand der Untersuchung	5
1.3 Theoretische Voraussetzungen: Die Betrachtungsweisen der Organisation	5
1.4 Zielsetzung der Untersuchung	8
1.5 Aufbau und Vorgehensweise in dieser Arbeit	12
2. Definitionen des Wissensbegriffs	15
2.1 Die Diskussion des Wissensbegriffs	15
2.1.1 Die Unterscheidung von Daten, Information und Wissen	16
2.1.2 Die humanorientierte Sichtweise	19
2.1.3 Wissen aus technologischer Sicht	21
2.1.4 Wissen aus ökonomischer Sicht	22
2.1.5 Arbeitsdefinition „Wissen“	23
2.2. Wissensarten	27
2.2.1 Wissenskategorien in unterschiedlichen Forschungsströmungen	27
2.2.2 Implizites und explizites Wissen	28
2.2.3 Privates und kollektives Wissen	32
2.2.4 Metawissen und latentes Wissen	33

2.3 Lokalisation des Wissens	34
2.3.1 Wissensträger	34
2.3.2 Die Wissensbasis	34
2.3.3 Wissensidentifikation	35
2.4 Die Entstehung von Wissen	36
2.4.1 Die Lernende Organisation	36
2.4.2 Individuelles Lernen	41
2.4.3 Organisationales Lernen	42
2.5 Zusammenhang und Abgrenzung: Lernende Organisation und Wissensmanagement	45
2.5.1 Instrumente des Wissensmanagements	47
2.5.2 Die Erwartungen an die Akteure	48
2.6. Dimensionen der Wissensschaffung	53
2.6.1 Externer Wissenserwerb	55
2.6.2 Schulungen, Konferenzen und Workshops	56
2.6.3 Forschungszentren	56
2.6.4 Unternehmensbibliotheken	57
2.6.5 Interne Wissensentwicklung	57
2.6.6 Das Mentorensystem	58
2.6.7 Expertensysteme	59
2.6.8 Weitere Techniken des Wissensmanagements	60
2.7 Der Transfer von Wissen	60
2.7.1 Kommunikation	60
2.7.2 Informations- und Kommunikationspathologien	61
2.7.3 Das Informationsmanagement	62
2.8 Ziele und Dimensionen des Wissensmanagements	63
3. Wissensmanagement	68
3.1 Wissensmanagement: Annäherung an eine Begriffbestimmung	68

3.1.1 Aufgaben des Wissensmanagements	68
3.1.2 Wissen als Wettbewerbsfaktor - Anforderungen an das Wissensmanagement	71
3.1.3 Das Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen	73
3.2 Die normative Ebene	79
3.2.1 Die Unternehmensvision	79
3.2.2 Die Unternehmens- und Wissenspolitik	80
3.2.3 Die Unternehmensverfassung	81
3.2.4 Die Unternehmenskultur	82
3.3 Die strategische Ebene	83
3.3.1 Strategische Programme	84
3.3.2 Die Organisationsstruktur	85
3.3.3 Neue Berufsfelder für das Wissensmanagement	88
3.4 Die operative Ebene	89
3.4.1 Die operative Konkretisierung des Gestaltungskonzepts	90
3.4.2 Operatives Management als Problemlösungsprozeß	91
3.5 Theorien des Wissensmanagements	93
3.5.1 Die systemtheoretisch-sozialwissenschaftliche Beschreibung	93
3.5.2 Produktionstheoretisch-naturwissenschaftlicher Ansatz	97
4. Abriß verschiedener wissenschaftlicher Konzepte des Wissensmanagements	99
4.1. Präsentation verschiedener Ansätze und Theorien	99
4.1.1 Das integrierte Wissenssystem nach Albrecht	100
4.1.2 Der Ansatz von Pautzke	102
4.1.3 Willke: individuelles und organisationales Wissen	103
4.1.4 Der Ansatz von Pawlowsky	104
4.1.5 Der konzeptionelle Rahmen bei Schüppel	104
4.1.6 Wissensschaffung nach Nonaka	105

4.1.7 Wissensmanagement nach Probst/Romhardt/Raub	108
4.1.8 Das Modell von Krcmar und Rehäuser	108
4.1.9 IAO - Fraunhofer-Institut Arbeitswirtschaft und Organisation	119
4.2 Vergleich der Konzepte	121
5. Die Einbettung in die Organisationstheorie	123
5.1 Organisationstheorie und Neo-Institutionalismus	123
5.2 Darstellung institutionalistischer Ansätze der Organisationstheorie	124
5.2.1 Vom Institutionalismus zum Neo-Institutionalismus	124
5.2.2 Die Neue Institutionenökonomik	127
5.2.3 Organisationssoziologischer Neo-Institutionalismus	132
5.3 Die Entwicklung des Institutionsgedankens	132
5.3.1 Der Institutionen-Begriff	136
5.3.2 Die Institutionalisierung	136
5.3.3 Das neo-institutionalistische Organisationsverständnis	141
5.3.4 Über Erwartungen und Institutionen	146
5.3.5 Neo-Institutionalismus und Systemtheorie	149
5.3.6 Grenzstellen von Organisationen	154
5.4 Die Synthese der neo-institutionellen Theorie im Entwurf von R. W. Scott	156
5.5 Makroinstitutionalistische Ansätze	165
5.5.1 Die Umweltkonzeption: Das organisationale Feld	170
5.5.2 Institutioneller Isomorphismus und kausale Mechanismen der Umwelteinwirkung	174
5.5.3 Isomorphismus durch mimetische Prozesse	177
5.5.4 Isomorphismus durch Zwang	179
5.5.5 Isomorphismus durch normativen Druck	181
5.5.6 Das Prinzip des Isomorphismus: Wissensmanagement im Spannungsfeld von Legitimität und Effizienz	186

5.6 Der mikroinstitutionalistische Ansatz	191
5.6.1 Zwischen Handlung und Struktur: Das Mikro-Makro-Problem	193
5.6.2 Der Hiatus von Normenstruktur und Verhaltensstruktur als Element organisationaler Dynamik	193
5.7 Die Ausbreitung des Neo-Institutionalismus	195
5.7.1 Neo-Institutionalismus und Wissen	198
5.8 Flexibilität und institutioneller Wandel	202
5.8.1 Innovation und Institutionalisierung	206
6. Macht und Hürden bei der Einführung von Wissensmanagement	210
6.1 Der Widerstand gegen das Wissensmanagement und seine Überwindung	210
6.1.1 Der Widerstand gegen den Wandel und die Veränderungen	210
6.1.2 Die Überwindung des Widerstands	211
6.2 Das Management: Führungsaufgaben und Organisationsformen	213
6.2.1 Die Unternehmensorganisation: Strukturierungsprinzipien von Organisationssystemen	216
6.2.2 Die Aufgaben des Managements	220
6.2.3 Führungsprinzipien	224
6.2.4 Zusammenhänge zwischen Führungsstilen, Führungsprinzipien und Organisationsformen	227
6.2.4.1 Traditionelle Führungsstile	227
6.2.4.2 Kooperativer Führungsstil	228
6.3 Die Wissenskultur - Einflußfaktoren und psychologische Aspekte	229
6.3.1 Voraussetzungen für eine Wissenskultur	231
6.4 Barrieren und Hindernisse	233
6.4.1 Wissensbarrieren bei der Weitergabe von Wissen	237
6.4.2 Potentiale der Wissenskultur	239
6.4.3 Grundgedanken zur Motivationstheorie	240
6.4.4 Menschliche Wissensmanagementbarrieren	242

6.4.5 Widerstände bei der Generierung von Wissen	243
6.4.6 Konflikte bei der Wissens(ver)teilung	244
6.4.7 Barrieren bei der Dokumentation von Wissen	245
6.4.8 Probleme bei der Wissensnutzung	246
6.4.9 Ursachen für das Dilemma der Wissensverschwendung	247
6.5 Anreizsysteme	249
6.5.1 Funktion und Formen eines Anreizsystems	251
6.5.2 Diskussion der Anreizsysteme	257
6.6 Die Machtfrage	259
6.6.1 Machtaspekte bei der Wissensteilung in der Praxis	259
6.6.2 Machtaspekte bei der Wissensteilung in der Theorie	260
7. Empirische Untersuchung:	268
Der Stellenwert und die Akzeptanz von Wissensmanagement und seine organisationale Einbindung in ausgewählten Unternehmen	
7.1 Die Fragestellung	268
7.2 Das Untersuchungsdesign	269
7.2.1 Auswahl der Interviewpartner	269
7.2.2 Datenerhebung und Datenerfassung	271
7.2.3 Die Auswertung und Analyse des Gesprächsmaterials	273
7.2.3.1 Erster Schritt der Auswertung: Die Themenmatrix	274
7.2.3.2 Zweiter Schritt: Themenorientierte Darstellung - formale und inhaltliche Strukturierung nach Themenschwerpunkten und Gliederungspunkten	278
7.2.3.3 Dritter Schritt: Typisierende Strukturierung	278
7.2.3.4 Vierter Schritt: Interpretation und Bewertung der Ergebnisse aus neo- institutionalistischer Sicht	279
7.3 Ergebnisse der Untersuchung	279
7.3.1 Vorstellungen von Wissen und Wissensmanagement	279
7.3.2 Interpretation der Ergebnisse	283

7.3.3 Ziele des Wissensmanagements	284
7.4 Anreizstrukturen als Elemente organisationeller Transformationsprozesse und ihre Bedeutung für die Einführung von Wissensmanagement	290
7.4.1 Allgemeiner Stellenwert von Anreizen und Sanktionen	291
7.4.2 Immaterielle Anreize	295
7.4.3 Motivierender und kooperativer Führungsstil	295
7.4.4 Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation als Anreize	298
7.4.5 Informale Anreize: Das „Empowerment“	300
7.4.6 Kommunikations- und Unternehmenskultur als Anreiz	302
7.4.7 Bedarfsgerechte und benutzerfreundliche Ausgestaltung der I&K-Systeme als Anreiz	304
7.4.8 Strukturelle Anreize: Neue Arbeitsformen (Projektorganisation und Projektmanagement/Teamarbeit)	305
7.4.9 Materielle Anreize	308
7.4.10 Ergebnis und Interpretation	311
7.5 Hürden und Barrieren des Wissensmanagements	312
7.6 Das Setzen von Wissenszielen und die Identifikation von Wissen	314
7.6.1 Wissenserwerb und Wissensentwicklung	316
7.6.2 Wissenstransfer	318
7.6.3 Ergebnisse	327
7.6.4. Wissensnutzung	329
7.6.5 Die Bewahrung und Aktualisierung von Wissen	331
7.7 Messen und Bewerten von Wissen: Wissenscontrolling	334

8. Schlußbetrachtung	337
8.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	338
8.2 Kritische Anmerkungen zum Wissensmanagement	350
8.3 Ausblick und Zukunftsperspektiven	354
Literaturverzeichnis	356

1. Einführung in die Problemstellung, Forschungsziel und Vorgehensweise der Arbeit

1.1 Wissen als neuer Produktionsfaktor

Die Bedeutung der klassischen Produktionsfaktoren Boden, Kapital und Arbeit nahm in den letzten Jahrzehnten immer mehr ab. Von der Mitte der 70er bis zur Mitte der 90er Jahre war bei Rohstoffen ein enormer Preisverfall zu verzeichnen. Der Grund hierfür liegt unter anderem in der ständig voranschreitenden Globalisierung der Märkte, die es ermöglicht, Waren und Rohstoffe weltweit an jedem beliebigen Ort zur Verfügung zu stellen.¹ Das Management der klassischen Produktionsfaktoren scheint ausgeschöpft zu sein.² Als knappe und damit wertvolle Ressource wird Wissen zunehmend in den Vordergrund rücken.³ Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation bestätigt diese Annahme: Die Mehrzahl der befragten Unternehmen gab an, daß in ihrem Geschäftsbereich der Produktionsfaktor Wissen bereits mehr als 50 Prozent zur Wertschöpfung beitrage, und dies mit steigender Tendenz.⁴

So ist auch in der heutigen Zeit die Qualität der wissensbasierten Infrastruktur ein wichtiges Unterscheidungskriterium zwischen hochentwickelten und wettbewerbsschwachen Nationen.⁵ Bei dieser Entwicklung findet eine Verlagerung des reinen Versorgungsaspekts hin zum umfassenden Gestaltungsaspekt statt. Inzwischen ist es in der Wirtschaft eine Selbstverständlichkeit, daß Produkte ihre sachliche Funktion erfüllen müssen.⁶ Das spezifische Wissen über die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden hingegen ist für Unternehmen in höchstem Maße bedeutend geworden, da auftraggeberbezogene Informationen entscheidend den wirtschaftlichen

¹ vgl. Bürgel/Zeller (1998), S. 53

² vgl. Probst et al. (1998), S. 15

³ vgl. North (1998), S. 16

⁴ vgl. Bullinger et al. (1998), S. 22

⁵ vgl. Willke (1996), S. 267

⁶ vgl. Lutz/Zucker (1995), S. 81

Erfolg eines Unternehmens bestimmen.⁷ Die Formel „Just in time“ allein genügt nicht mehr, vielmehr ist heute das „Just for you“ gefragt.⁸ Arbeits- und kapitalintensive Aktivitäten der Unternehmen werden von informations- und wissensintensiven Geschäftsfeldern abgelöst. Der strukturelle Wandel ist offensichtlich.⁹ Man kann eine zunehmende Entfernung von der rein produzierenden Industriegesellschaft zur wissensbasierten Gesellschaft beobachten. Weltweit entfallen bereits mehr als zwei Drittel des Bruttosozialprodukts und der Beschäftigung auf Dienstleistungen. Allerdings besteht noch Ungewißheit darüber, wohin diese Entwicklung führen wird. Sicher jedenfalls ist, daß Informationen und Wissen als Produktionsfaktoren ständig an Bedeutung gewinnen.¹⁰

Vor dem Hintergrund eines dynamischen Marktumfeldes und der Globalisierung, die mit der Verlagerung wirtschaftlicher Machtzentren¹¹ einhergeht, gewinnt eine Vernetzung der Wissensressourcen zunehmend an Bedeutung.¹² Die Komplexität und die Vernetzung des Wissens sowie die damit verbundenen Strukturen einer Organisation entsprechend zu gestalten, dies sind Aufgaben, vor die sich die Unternehmen heute gestellt sehen, um Marktpositionen zu sichern oder zu erweitern. Der sich anbahnende Umbau unserer wirtschaftlichen und sozialen Umwelt in eine Informations- bzw. Wissensgesellschaft ist eine unverkennbare Realität. Bereits heute übertrifft das intellektuelle Kapital mancher Unternehmen den Wert ihres materiellen Kapitals.¹³ Der Anteil der wissensintensiven Industrien an der gesamten Wertschöpfung moderner Industrienationen steigt stetig. Diese Tendenz wirkt sich auf den wirtschaftlichen Erfolg einzelner Unternehmen aus, was wiederum die Anerkennung von Wissen als Ressource unterstützt und nach dessen Management verlangt. Dabei benötigt das Management des Wissens eigene Managementsysteme und Organisationsstrukturen, eigene Prozesse und eigene Informations- und Kommunikationsunterstützung sowie eine für das Wissensmanagement förderliche

⁷ vgl. Schuller (1998), S. 28

⁸ vgl. Lutz/Zucker (1995), S. 82

⁹ vgl. North (1998), S. 14

¹⁰ vgl. Sveiby (1998), S. 50

¹¹ vgl. auch Bühner (1991)

¹² vgl. auch Machlup (1980)

¹³ vgl. Quinn (1992), S. 241-242

Unternehmenskultur. Eine solche Umstrukturierung bedarf theoretisch wie praktisch neuer Denkansätze zur Struktur einer Organisation.

Daß die Ressource Wissen ein eigenes, neues und geeignetes Management benötigt, ist deshalb allgemein anerkannt. Rickson hat bereits 1976 erstmals die Verknüpfung von Wissen und Management hergestellt.¹⁴ Wie aber muß ein solches Management aussehen? Welche Strukturen technischer und personeller Art erfordert es? Benötigt Wissensmanagement eine eigene Wissensführung? Welche Wissensmanagementkonzepte wurden bereits entwickelt? Und inwieweit erfüllt die Praxis die theoretischen Postulate der Wissensmanagementkonzepte? Welche Organisationstypen sind für das Wissensmanagement geeignet? Welche Prozesse werden benötigt, damit eine schnell wachsende Unternehmung in einem sich permanent verändernden Markt stets mit dem richtigen Wissen zur richtigen Zeit versorgt wird? Welche Informations- und Kommunikationsunterstützung wird bei diesen Prozessen benötigt? Antworten zu diesen Fragen sollen im Verlauf der Arbeit noch ausführlich diskutiert werden.

Die Frage nach der Zugänglichkeit und Verfügbarkeit relevanten Wissens - zu wissen, was das Unternehmen alles weiß und dies zu nutzen - gilt als entscheidendes Kriterium für die Marktfähigkeit eines Unternehmens. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile erwachsen aus Wissensvorsprüngen, insbesondere aus schwer imitierbarem bzw. kaum übertragbarem Wissen (z.B. in Patenten, unternehmensinternen Kooperationen, vernetztem Know-how der Mitarbeiter).¹⁵

Erst durch die Aufarbeitung bestehender Konzepte und deren kritische Betrachtung kann man die verschiedenen Theorien und Modelle einordnen. Die vorhandenen Konzepte des Wissensmanagements basieren auf drei Entwicklungslinien. Zum ersten gehen sie auf eine ingenieurwissenschaftliche Entwicklungslinie zurück, die von der

¹⁴ Zand (1969) veröffentlichte schon sieben Jahre früher einen Artikel zum „Management in the Knowledge Organization“.

¹⁵ vgl. North (1998), S. 9 und S. 64-67

Daten- zur Informationsverarbeitung bis zum Wissensmanagement reicht.¹⁶ Die zweite Linie ist die wirtschaftswissenschaftliche, deren Ausrichtung auf der ökonomischen Nutzenorientierung basiert. Die dritte Linie, die auch in dieser Arbeit im Vordergrund steht, ist die soziologische Entwicklungslinie, die der Organisation als System eine eigene Lernfähigkeit und eine spezifische Kompetenz im Umgang mit eigenem und fremdem Wissen zuspricht.¹⁷

Die Bedeutung von Wissen zeigt sich auch darin, daß es als ‚intellektuelles Kapital‘ bzw. ‚Unternehmensvermögen‘ bezeichnet wird und eine Basis für die Wertschöpfung eines Unternehmens bildet. Aus diesem Wandel und der zunehmenden Bedeutung von Wissen für Unternehmen leitet sich auch die klare Forderung nach einem professionellen Management zur Gestaltung und weiteren Wertschöpfung aus diesem Wirtschaftsfaktor ab.¹⁸ Ein weiterer wichtiger Untersuchungsgegenstand wird die auch immer wieder in den Interviews angesprochene Unternehmenskultur sein, in deren Umgebung Wissensmanagement überhaupt erst entstehen kann, sowie die verschiedenen organisatorischen Gestaltungsansätze in den Unternehmen.

Die wissenschaftliche Diskussion zum Wissensmanagement wird sowohl in der Theorie als auch in der Praxis geführt.¹⁹ Die angloamerikanische Literatur weist auf eine Re-definition der Strukturen des Wissensmanagements unter dem Aspekt des Informationszeitalters sowie der Wissensökonomie hin.²⁰ Die Betriebswirtschaftslehre und die empirische Pädagogik zeigen in dieser Hinsicht jetzt diverse wissensorientierte Gestaltungsfelder auf, allerdings erbringen sie keine geschlossene theoretische und empirisch fundierte Gestaltung eines Wissensmanagements, da die Erkenntnisse großteils unvollständig sind²¹ und das Begriffsverständnis noch sehr heterogen ist.

¹⁶ vgl. Schneider (1996), S. 18

¹⁷ vgl. Willke (1998), S. 6

¹⁸ vgl. Servatius (1998), S. 101; North (1998), S. 57

¹⁹ vgl. auch Rehäuser/Kremar (1996), Probst/Raub/Romhardt (1997), Guldenberg (1997), Strasser (1994a), Sackmann (1992); ferner v. Krogh/Venzin (1995), Kriwit (1997), Leonhard-Barton (1995), Stewart (1998)

²⁰ vgl. auch Sampler (1998) und Mansell/Wehn (1998)

²¹ vgl. hierzu auch Reinmann-Rothmeier/Mandl (1997) und Zahn (1998)

1.2 Ziel und Gegenstand der Untersuchung

Wie bereits angedeutet, ist das Thema Wissensmanagement dermaßen komplex, daß es von verschiedenen Perspektiven her angegangen werden muß. Diesem Anspruch wird mit dem Aufbau der Arbeit Rechnung getragen. Ziel dieser Dissertation ist es, das oft mißbrauchte Schlagwort vom „Wissensmanagement“ theoretisch abzuklären und anhand von praktischen Fallbeispielen mit konkreten Fragestellungen zu analysieren.

Gegenstand der vorliegenden Arbeit sind die Zusammenhänge zwischen den strukturellen Bedingungen, der Kommunikation und der Technologie in betrieblichen Organisationen. Während vieler Jahrzehnte waren die im Büro eingesetzten Technologien eine organisatorische Konstante. Durch den Einsatz früherer Technologien, wie z.B. der Schreibmaschine, konnte die Effizienz im Bürobereich im Vergleich zum Produktivsektor nur geringfügig angehoben werden. Heute, in einem veränderten technologischen und gesellschaftlichen Umfeld, stehen Organisationen mit Strukturen, die aus dem ‚vortechnologischen‘ Zeitalter stammen, vor großen Problemen. Die Folge davon ist: Arbeit muß neu organisiert werden. Von diesem notwendigen Umbruch in der Organisationsstruktur sind nicht zuletzt die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und den Organisationen, die Verhältnisse unter den Angestellten, die soziotechnische Funktionsaufteilung, die Tätigkeitsinhalte, die Qualifikationsanforderungen, der Stellenmarkt, das Ausbildungssystem und viele andere Bereiche mehr betroffen. Verändert hat sich aber auch das Bild der Organisation in der Theorie. Mechanistische Vorstellungen wie im Taylorismus, die bis über die zweite Hälfte des letzten Jahrhunderts gängig waren, werden durch kultur- oder systemorientierte Ansätze, in denen ein konstruktiveres Menschenbild zum Ausdruck kommt, korrigiert.

1.3 Theoretische Voraussetzungen: Die Betrachtungsweisen der Organisation

Die Organisationssoziologie analysiert die Zusammenhänge des zielgerichteten Zusammenwirkens der Mitglieder von sozialen Systemen. Das Forschungsobjekt

„Organisation“ eröffnet dem Betrachter vielfältige theoretisch begründbare Zugangsmöglichkeiten, die sich auch in entsprechenden Schulen oder Organisationsphilosophien niedergeschlagen haben und die sich dabei teils auf andere Wissenschaftsbereiche wie die Psychologie, Betriebswirtschaft oder gar die Biologie stützen. Organisationstheoretische Aspekte spiegeln immer auch den Erkenntnisstand der eingebrachten benachbarten Gebiete wider und sind somit einem wissenschaftshistorischen Wandel unterworfen. Dies gilt insbesondere für die Einschätzung der strukturellen Merkmale einer Organisation und den Stellenwert der Kommunikation als organisatorischem Steuerinstrument in der Organisationstheorie. Aus diesem Grund werden einige ausgewählte Betrachtungsweisen der Organisation in den entsprechenden Kapiteln kurz beschrieben. Die hier gewählte Einteilung entspricht nicht den verschiedenen Fachgebieten, die sich mit Organisationen auseinandersetzen, wie z.B. die Psychologie, Soziologie, Wirtschaftswissenschaft, Ingenieurwissenschaft, sondern beruht auf grundsätzlichen Wahrnehmungskategorien des organisierten Handelns, wie sie in allen diesen Wissenschaftsbereichen mehr oder weniger stark zum Ausdruck kommen. Derartige Kategorien zur Struktur der Organisation lassen sich auch nicht scharf voneinander abgrenzen.

Eine „lernende Organisation“ ist das Gegenstück zur traditionellen bürokratischen Organisation: Sie ist dezentralisiert, sie fördert eine offene Kommunikation und Teamarbeit. Zusammenarbeit und Kooperation ersetzen Hierarchien. Risikobereitschaft, Ehrlichkeit und Vertrauen sind die dominierenden Werte. Eine solche Unternehmenskultur wird durch Instrumente des Knowledge Management unterstützt, die Speicherung, Austausch, Zugriff, Teilung und Verbreitung von Wissen im Unternehmen ermöglichen. „In an economy where the only certainty is uncertainty, the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge.“ (Nonaka, 1991, S. 96)

Der Neo-Institutionalismus wird als forschungsleitende Theorie dieser Arbeit zugrunde gelegt. Der Ausdruck „Neuer Institutionalismus“ klingt merkwürdig, wo doch der Institutionenbegriff einer der ältesten Begriffe der Soziologie ist. Der Begriff

„Neo-Institutionalismus“ wird von der Systemtheorie, von Rational Choice und interaktionistischen Ansätzen jeweils unterschiedlich interpretiert. Für die Systemtheorie stellen Institutionen die falsche Aggregationsebene sozialer Strukturen dar; interaktionistische Ansätze hingegen glaubten überhaupt nicht an Institutionen, und die Rational Choice-Theorie hatte ursprünglich geradezu programmatisch eine institutionenfreie Welt konzipiert.

Diese negative Einschätzung hat sich mittlerweile erheblich gewandelt. Der Institutionenbegriff ist zwar noch nicht für die Systemtheorie, wohl aber für Rational Choice und den Interaktionismus auf vielfache Weise wieder anschlussfähig geworden: als Restriktion, Opportunität oder „frame“ von rationaler Nutzenverfolgung. Außerdem wird er inzwischen auch als harte soziale Tatsache zwischen situativen Interaktionsdynamiken auf der einen und Kultur auf der anderen Seite, sozusagen als Meso-Dimension im Mikro-Makro-Wechselspiel von Interaktion und Kultur, gesehen. Damit zeichnet sich erstmals in der Soziologie wieder ein neuer Institutionalismus ab, der in der Nachbarschaft weiterer, anderer sozialwissenschaftlicher Wiederentdeckungen von Institutionen steht.

Die Frage, unter welchen Bedingungen eine arbeitsteilig organisierte Gesellschaft eine stabile Ordnung ausbilden könne, ist nicht neu, sondern gehört zu den frühen und teilweise folgereichen Leitfragen der modernen Sozialtheorie, die bei Adam Ferguson, Adam Smith, Karl Marx und Gustav Schmoller ganz unterschiedliche Antworten gefunden haben.²²

In der strukturell-funktionalen Institutionentheorie, beispielsweise bei Talcott Parsons²³, steht die Integrationsleistung von Institutionen im Vordergrund des theoretischen Ansatzes. Institutionen übernehmen, so läßt sich ihre Funktion innerhalb der Theorie von Parsons kurz kennzeichnen, die zentrale Funktion der Integration und Handlungskordinierung, die für eine soziale Ordnung notwendig ist; A. Gehlen²⁴

²² vgl. Ferguson (1986), Smith (1974), Marx (1965), Schmoller (1989)

²³ vgl. Jensen (1980), S. 11

²⁴ vgl. Gehlen (1986a und 1986b)

hingegen betont, daß Institutionen der Stabilisierung von Handlungszusammenhängen und der Entlastung von individuellen Entscheidungen dienen. Genau hier soll auch diese Dissertation ansetzen und untersuchen, inwiefern das heute so populäre Wissensmanagement zur Institution geworden ist oder inwieweit es zu einer Institution gestaltet werden kann.

1.4 Zielsetzung der Untersuchung

Wissensmanagement wird häufig noch nicht als ernsthaftes Instrument der Unternehmensführung betrachtet und behandelt, wie beispielsweise das Projekt-Management; vielmehr „läuft es nebenher“ und beruht häufig nur auf der Bereitschaft der Mitarbeiter, sich an einer Mitarbeit im Wissensmanagement zu beteiligen.

Im Zentrum des Interesses steht die Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation durch einen besseren Umgang mit der Ressource „Wissen“. Wissensmanagement beschäftigt sich mit jenem Teil der Lernprozesse, die als gestaltbar angesehen werden. Es versucht, Führungskräften Ansatzpunkte für gezielte Interventionen in die organisatorische Wissensbasis zu liefern, und entwickelt zu diesem Zweck entsprechende Konzepte und Methoden. Die organisationale Wissensbasis umfaßt dabei sämtliche Wissensbestandteile, über die eine Organisation zur Lösung ihrer vielfältigen Aufgaben verfügt. Hierbei handelt es sich sowohl um individuelle als auch um kollektive Wissensbestandteile.²⁵ Wissensmanagement kann dabei nicht direkt beim Endprodukt - der aufzubauenden Fähigkeit - ansetzen, sondern muß das gesamte Daten- und Informationsumfeld des Unternehmens berücksichtigen. Die begriffliche Trennung von Daten, Informationen und Wissen hat vielleicht dazu beigetragen, daß heute in vielen Unternehmen noch kein integriertes Verständnis für das Management der eigenen Wissensbasis besteht. So wird der gesamte Komplex oftmals in einzelne, scheinbar von einander unabhängige Teile „zerlegt“: Die

²⁵ wie z.B. Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrung, Routinen, Normen.

Informatik ist für Aufbau und Pflege der „Datenseite“ verantwortlich, die Ausbildungsfunktion soll individuelle Fähigkeiten vermitteln, während Forschung und Entwicklung für die Produktinnovation zuständig sind. Diese häufig isolierten Aktivitäten hemmen das Potential, das als Gesamtkomplex im gezielten Management der organisatorischen Wissensbasis steckt.

Aus diesen gängigen Defiziten in Unternehmungen ergeben sich folgende Fragen: Wie kann ein Unternehmen seine Mitarbeiter im Wissensmanagement zu einem erwünschten Verhalten bewegen? Gibt es einen dauerhaften eigenständigen Erfolg für ein Wissensmanagement oder muß es vom Unternehmen quasi unter Druck zum Einsatz gebracht werden? Um das Problem zu klären, wie Wissensmanagement in der betrieblichen Praxis aussehen kann und ob dies auch in Unternehmen tatsächlich funktioniert, wurde eine Umfrage bei 28 deutschsprachigen Unternehmen durchgeführt, deren Auswertung in Kapitel 7 dargestellt ist. Grundsätzliches Ziel dieser Arbeit ist es, die Notwendigkeit der Umsetzung von Wissensmanagement zu analysieren und menschliche Barrieren aufzuzeigen.

Populärwissenschaftliche Publikationen konzentrieren sich auf Empfehlungen zur Verbesserung des Transfers und auf die Vernetzung von Wissen, so daß der Eindruck entsteht, Wissen könne einfach steuerbar ‚gemacht‘ werden. Eine solche Perspektive ist insofern nützlich, als mit ihr Kommunikationsstörungen in Systemen aufzuweisen sind, in denen ausschließlich Fakten erfaßt werden; sie kann aber nicht erklären, warum Organisationen nur über äußerst schwache Systeme für das Auffinden von Informationen und Wissen in organisatorischen Untereinheiten verfügen.²⁶ Warum werden manche Informationen aufgenommen und verarbeitet, andere hingegen nicht? Warum gehen Erfahrungen oder Wissen verloren, ohne daß eine Störung in der Wissensmanagementsoftware vorliegt? Diese Zusammenhänge sollen aufgedeckt werden. Dem Einfluß normativer, machtpolitischer und anreizpolitischer Dimensionen sowie den Umwelteinflüssen und Legitimitätsaspekten im Umgang mit Wissen in Unternehmen wird noch zu wenig Beachtung geschenkt. Auch die Bedeutung des

²⁶ vgl. Huber (1992), S. 101

Zusammenspiels von individuellem und organisationalem Wissen und der Zusammenhang beider ist eine bisher weitgehend ungeklärte Frage. Mit Hilfe der bereits vorhandenen Literatur, einer Sekundäranalyse wie auch der empirischen Befragung sollen diese Zusammenhänge untersucht werden.

Die Möglichkeiten und Grenzen einer gestaltenden Intervention bilden eine zentrale Fragestellung der vorliegenden Dissertation, die den folgenden Titel trägt: „Untersuchung des Wissensmanagements aus neo-institutionalistischer Sicht“. Dieses Thema soll im Dialog zwischen Theorie und Praxis erarbeitet werden. In der Organisationspraxis und -theorie wächst sichtbar das Interesse an der Auseinandersetzung mit dem Themenfeld „Wissen und Organisation“. Die Diskussion kreist dabei um wissensbezogene Themen. Ein beliebter Anknüpfungspunkt vieler Autoren ist die Auseinandersetzung mit dem „Organisatorischem Lernen“ (OL), einem Thema, das zunehmend auch in der Praxis diskutiert wird. Nachdem wir uns derzeit wohl auf dem Höhepunkt einer Publikationswelle zum Thema OL befinden, richtet sich nun das Interesse in der - oft durch diverse OL-Konzepte verwirrten - Praxis auf die Grundlagen dessen, was da eigentlich verändert werden sollte: nämlich „Wissen“. Das Thema ‚liegt auf dem Tisch‘, viele Beiträge und Bücher zum Thema Wissensmanagement sind erschienen, und dennoch ist es für viele Praktiker noch recht unverständlich, mit dieser wertvollen Ressource angemessen umzugehen.

Die Aufgabe dieser Arbeit bestand darin, das theoretisch vorhandene Wissen zu diesem Thema zu sichten, zu gliedern und in eine Form zu bringen, die es dem Praktiker ermöglichte, einen besseren Umgang mit „Wissen“ durch Interventionen zu finden. Abstrakte Wissensdefinitionen waren dabei wenig geeignet, eine erste gemeinsame Gesprächsgrundlage zu definieren. Es schien daher zunächst angebrachter, von einem „naiven“ Wissensbegriff auszugehen. Dieser soll im Verlauf der Untersuchung konkretisiert werden.

Die hier zu bewältigende Herausforderung besteht darin, Konzepte und Untersuchungsergebnisse zu diskutieren, mit deren Hilfe man die „organisatorische

Wissensbasis“ analysieren kann und aus denen in einem zweiten Schritt Ansätze für zielorientierte Interventionen abgeleitet werden können. So sollen Wissensabhängigkeiten zwischen Individuen und dem System „Organisation“ thematisiert und gegebenenfalls verändert werden. Damit mußte sich auch diese Studie dem alten Nähe-/Distanzproblem zwischen Theorie und Praxis stellen, dem Dilemma jeder sozialwissenschaftlichen Forschung, die zu einem besseren Verständnis sozialer Entitäten und ihrer Gestaltung beitragen möchte.

Die Auswertung der sachbezogenen Literatur erfolgt in drei Schritten: Der erste Schritt befaßt sich mit der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zum Thema Wissensmanagement; der zweite Schwerpunkt liegt in der Erarbeitung des neo-institutionalistischen Ansatzes als theoretischem Bezugsrahmen. Im letzten Schritt wird die Verknüpfung der beiden Forschungsteilgebiete von Wissensmanagement und dem theoretischen Ansatz dargestellt.

1.5 Aufbau und Vorgehensweise in dieser Arbeit

Nach einer generellen Einführung in die Thematik wird das grundlegende Organisationsverständnis aus neo-institutionalistischer Sichtweise erarbeitet. Wissen, Wissensarten, Wissensentstehung und Wissensmanagement sollen im ersten Teil der Arbeit theoretisch erläutert und die Theorie des Neo-Institutionalismus vorgestellt werden. Im empirischen Teil folgt eine Expertenbefragung von Wissensmanagern in Unternehmen und ihre Auswertung. Dabei ist zu ermitteln, mit welchen konkreten Anreizen, Sanktionen oder anderen Methoden es Unternehmen in der Praxis gelingt, ihre Mitarbeiter zur Anwendung von bereitgestellten Wissensmanagementtools zu motivieren. Die Auswertung der Interviews erfolgt unter dem Blickwinkel des Neo-Institutionalismus²⁷. Mit der vorliegenden Arbeit soll ein Ansatz erbracht werden, der die noch offenen Verbindungslücken zwischen Wissensmanagement, (Neo)-Institutionalismus und Motivationstheorie schließt.

Im zweiten, dritten und vierten Kapitel werden die wissenstheoretischen Grundlagen dieser Arbeit vorgestellt. Dazu ist es notwendig, eine Arbeitsdefinition für die Begriffe „Wissen“ und „Wissensmanagement“ einzuführen. Außerdem sollen verschiedene Wissenstypen und -formen sowie die unterschiedlichen Wissensmanagementtheorien und -ansätze vorgestellt und diskutiert werden. Ziel dieses Forschungsansatzes ist es, die Gemeinsamkeiten und Berührungspunkte der Ansätze zu einem Gesamtbild des Themenkomplexes „Wissensmanagement“ zusammenzufügen.

Kapitel 5 bindet das Thema in seinen theoretischen Bezugsrahmen ein. Zunächst werden die Idee und das Konzept des Neo-Institutionalismus vorgestellt und dessen Grenzen zu Nachbartheorien beschrieben, anschließend sollen die Grundsätze der neo-institutionalistischen Theorie nach Scott herausgearbeitet werden, da sie als weitere Grundlage und „Handwerkszeug“ für diese Arbeit dienen. Der Neo-Institutionalismus

²⁷ Kognitive Strukturen, Umwelteinflüsse und der Isomorphiegedanke werden besonders betont.

soll als komplementärer Bezugsrahmen im Umgang mit Wissen aus soziologischer Sichtweise erarbeitet werden.

Bevor menschliche Widerstände abgebaut werden können, müssen sie erst verstanden werden. Das 6. Kapitel erörtert das Mitarbeiterverhalten bei der Umsetzung von Wissensmanagement. Mit dem Ziel herauszufinden, wie die Unternehmen mit Anreiz- und Machtproblemen umgehen, befaßt sich dieser Teil der Untersuchung.

In Kapitel 7 werden die Ergebnisse der Expertenbefragung präsentiert. Ausgehend von dem entwickelten neo-institutionalistischen Bezugsrahmen werden die Experteninterviews nach den theoretischen Grundsätzen von Scott analysiert. Es soll anhand der theoretischen und praktischen Erkenntnisse in diesem Teil der Arbeit herausgestellt werden, welche Aspekte bei der erfolgreichen Umsetzung von Wissensmanagement im Unternehmen unter Einbeziehung der neo-institutionalistischen Sichtweise von erheblicher Bedeutung sind. Dieses Kapitel soll den theoretischen Bezugsrahmen und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung sowie die Ideen eines innovativen Wissensmanagements integrieren.

Das letzte, abschließende 8. Kapitel wird die Ergebnisse der Untersuchung zusammenfassen, einige kritische Reflexionen zum Wissensmanagement stellen und einen Ausblick auf weitere Forschungsfelder zu dieser weithin noch offenen Thematik geben.

Die folgende Graphik faßt den Ablauf der Untersuchung noch einmal optisch zusammen:

Kapitel 1

- Einführung in die Problemstellung
- Zielsetzung
- Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Kapitel 2

- Der Wissensbegriff
- Abgrenzung von Daten, Informationen und Wissen
- Analyse des Begriffs „Wissen“
- Lernende Organisationen und Wissensmanagement

Kapitel 3

- Grundlagen des Wissensmanagements
- Die Ebenen des Wissensmanagements

Kapitel 4

- Präsentation diverser Theorien und Ansätze
- Vergleich der Konzepte

Kapitel 5

- Der theoretische Bezugsrahmen
- Grundlagen der Organisationsstruktur
- Darstellung des Neo-Institutionalismus

Kapitel 6

- Widerstände gegen das Wissensmanagement
- Aufgaben des Managements
- Barrieren und Hindernisse
- Anreizsysteme
- Die Machtfrage

Kapitel 7

- Die empirische Untersuchung
- Auswertung der Ergebnisse
- Die Einführung von Wissensmanagement
- Wissensziele
- Die Bewertung von Wissen: Wissenscontrolling

Kapitel 8

- Zusammenfassung und Einordnung der Ergebnisse
- Abschließende Reflexion zum Wissensmanagement
- Ausblick und Zukunftsperspektiven

Abbildung 1: Gang der Untersuchung

2. Definitionen des Wissensbegriffs

2.1 Die Diskussion des Wissensbegriffs

„Für das Management des Wissens braucht es Wissen über das Wissen selbst. Wie will man auch etwas managen, von dem man nicht weiß, was es ist?“ (Schmitz/Zucker, 1996, S. 26) Aus dem Anspruch, etwas Ordnung in das ‚Wissensmanagementchaos‘ zu bringen, ist das nachstehende Kapitel entstanden. Eine nachvollziehbare und verständliche Behandlung des Themas Wissensmanagement erfordert zunächst die Klärung und Betrachtung von zentralen begrifflichen Grundlagen. Deshalb ist zuerst insbesondere eine Auseinandersetzung mit dem Wissensbegriff sowie die Darstellung der Bedeutung von Wissen für Unternehmen erforderlich.

Der Wissensbegriff wird schon seit langer Zeit in den verschiedensten Forschungsgebieten verwendet, ohne daß eine einheitliche Definition erarbeitet werden konnte.²⁸ Vielmehr führen der interdisziplinäre Charakter des Wissensbegriffs und seine breite Verwendungsvielfalt zu vielen unterschiedlichen Definitionen und zu Verständnisproblemen.²⁹ Daher wurde die Frage, „was verstehen Sie unter Wissen“ auch in jedem der geführten Interviews³⁰ gestellt. Zunächst wird auf die existierende Begriffsvielfalt und -komplexität hingewiesen, danach werden wesentliche Bestimmungskriterien von „Wissen“ in der Wissensmanagementdiskussion dargestellt.³¹

²⁸ vgl. Romhardt (1998), S. 24-38

²⁹ vgl. Probst et al. (1999), S. 19 f.; vgl. auch Eck (1997), S. 160. Allein 40 gebräuchliche Spezifizierungen des Wissensbegriffs werden im Wörterbuch der Kognitionswissenschaft (1996), S. 800-802, unterschieden.

³⁰ S. Kapitel 7

³¹ Das so erzeugte Verständnis des Wissensbegriffs soll dem Leser mehr Klarheit zum Thema Wissensmanagement geben.

2.1.1 Die Unterscheidung von Daten, Information und Wissen

Wissen setzt sich zusammen aus Zeichen, Daten und Informationen. Zeichen bilden die Grundbausteine, aus denen Daten zusammengesetzt werden. Daten als Zeichenfolgen stehen in einem sinnvollen Zusammenhang zueinander, lassen aber keinen Schluß auf ihre Verwendungsweise zu. Werden Daten mit Informationen verknüpft, erhalten sie einen Kontext, innerhalb dessen eine Interpretation der Daten möglich wird. Erst wenn Informationen mit vorhandenem Wissen verknüpft werden, entsteht neues Wissen.

Die Wissenstreppe (nach Nohr)

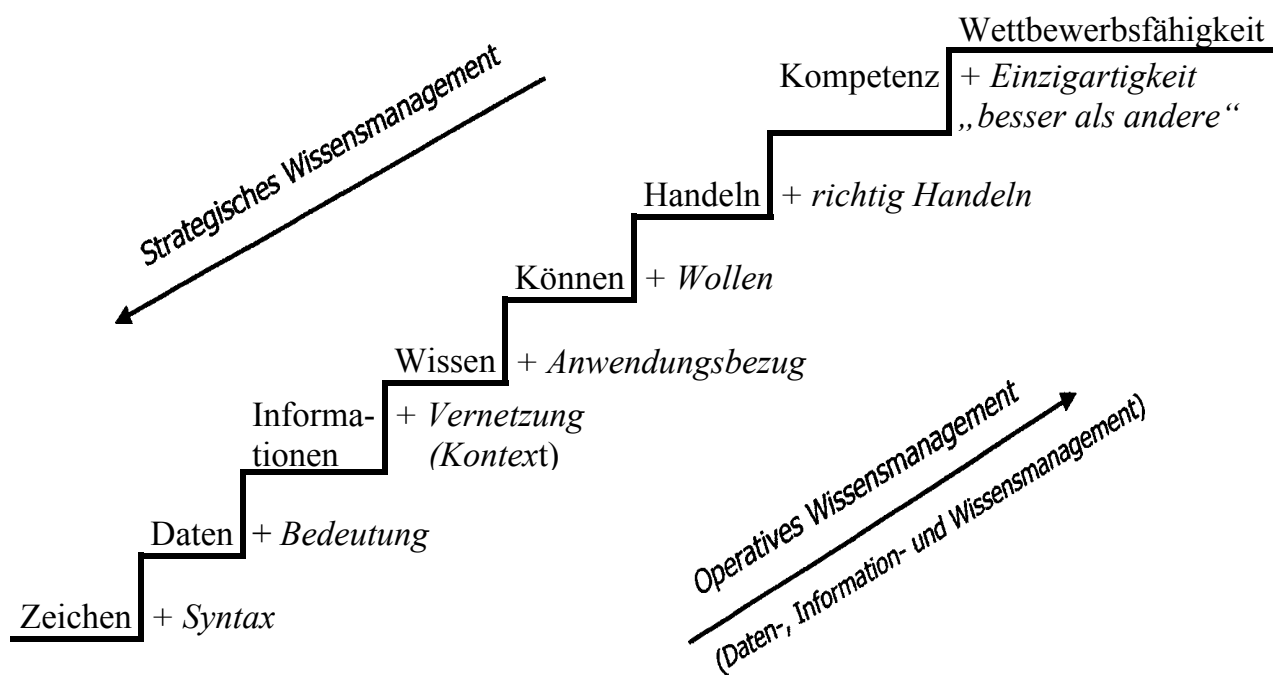


Abbildung 2: Die Wissenstreppe nach Nohr

Quelle: Nohr, 2001, o.S.

Die Begriffe ‚Zeichen‘, ‚Daten‘ und ‚Information‘ werden durch die Betrachtungsebenen der Semiotik erklärt, die diese Begriffe aus einer rein nachrichtentechnisch orientierten Sicht behandelt. Wissen wird von der Semiotik allerdings nur ansatzweise und zu eng fokussiert berücksichtigt. Die Semiotik ist die Lehre von den Zeichensystemen, den Beziehungen der Zeichen untereinander, ihrer Relation zu den bezeichneten Objekten der Realität sowie der Vorstellungswelt des Menschen und schließlich die Lehre vom Verhältnis zwischen dem Sender und dem Empfänger von Zeichen.

Zeichen bilden als Grundelemente auf der untersten Stufe der Begriffshierarchie eine Basis für alle weiter oben angesiedelten Begriffe.³² Die Menge aller verfügbaren Zeichen, der Zeichenvorrat, kann aus Buchstaben, Ziffern und Sonderzeichen bestehen. Die Semiotik siedelt die physikalische Darstellung und die Übertragung von Zeichen auf der syntaktischen Betrachtungsebene an.³³

Daten sind Zeichenfolgen, die in einem sinnvollen Zusammenhang zueinander stehen, aber noch keinen Schluß auf ihre Verwendungsweise zulassen und ohne Berücksichtigung eines Bezugsrahmens isoliert betrachtet werden. Die Semiotik siedelt den Bedeutungsinhalt von Zeichenfolgen (Daten) auf der semantischen Betrachtungsebene an, läßt aber die Interpretation der Zeichenfolgen offen. Aus Daten entstehen Informationen, sobald sie sortiert, analysiert, interpretiert und in den Kontext eines Problemzusammenhangs gestellt werden. Erst im Zusammenhang entstehen für den Betrachter aus Daten Informationen, die eine Bedeutung haben.³⁴ Die Semiotik beschreibt die unterschiedlichen Interpretationsmöglichkeiten von Zeichenfolgen aus der pragmatischen Betrachtungsebene.³⁵

Aus Informationen wird Wissen, wenn diese Informationen mit bereits vorhandenem Wissen verknüpft werden. Wissen wird als Modell, als zweckorientierte Vernetzung

³² vgl. Augustin (1990), S. 15

³³ vgl. Biethan et al. (1994), S. 2-4

³⁴ vgl. Wagner (1995), S. 15

³⁵ vgl. Biethahn et al. (1994), S. 4

von Information bezeichnet.³⁶ Daraus folgt, daß Wissen immer nur Wissen über etwas oder jemanden ist, also eine modellierte Wirklichkeit darstellt. Wissen ist subjektrelativ und perspektivisch und dadurch prinzipiell unvollständig.³⁷ Wissen ist zweckrelativ, also nur für den ursprünglichen Zweckbereich gültig und außerhalb dessen nur beschränkt brauchbar. Demnach müssen bei der Verarbeitung von Wissen immer die Rahmenbedingungen mit einbezogen werden, um Interpretationsfehler zu vermeiden.

Wissen ist definiert als eine mit einer Erklärung verbundene richtige Vorstellung. Doch worin unterscheidet sich Wissen von Information? Informationen können unter zwei Gesichtspunkten betrachtet werden: dem syntaktischen und dem semantischen. Eine Information ist eine syntaktisch und semantisch stimmige Struktur, die mittels eingehaltener Regeln und eindeutig zugeordneter Bedeutungen eine Mitteilung codiert, die ein Empfänger nach denselben Regeln decodieren kann. Informationen vermitteln also Nachrichten, und solche Nachrichten dienen als Grundlage und Voraussetzung des Wissens.³⁸ Beim Wissen jedoch handelt es sich einerseits um Vorstellungen und andererseits um Engagement. Es ist die Folgerung aus einer bestimmten Einstellung, Perspektive oder Absicht. Im Kontrast zur Information hat Wissen mit Handeln zu tun. Es ist immer zweckgerichtet. Nicht zuletzt wird Wissen charakterisiert durch Bedeutung. Es ist kontext- und beziehungspezifisch. Information wird durch soziale Interaktionen in Gruppen zu Wissen umgesetzt. So etwa ist die Unternehmensvision der Führungsebene zunächst einmal reine Information, sie wird aber durch die Interaktionen der Unternehmensangehörigen mit dem Umfeld in Wissen umgesetzt, das sich dann wieder auf das Unternehmensverhalten auswirkt.

In dieser technischen Perspektive läßt sich eine äußerst extreme Betrachtungsweise des Wissensbegriffs ausmachen: die instrumentell-technische Betrachtungsweise in einer ‚Leibniz-Welt‘. Als Hintergrundverständnis dieses Ansatzes fungiert eine wohlstrukturierte Welt, also die Idee eines vollständig in Kalkülen abbildbaren

³⁶ vgl. Rehäuser (1996), S. 5

³⁷ vgl. Rehäuser (1996), S. 5

³⁸ zum Neuigkeitswert vgl. auch Shannon/Weaver (1949).

Universums. Wissen gilt als teilbar, positiv gegeben und weder körper- noch kontextgebunden. Prozesse der Weitergabe und Nutzung haben keinen Einfluß auf das Wissen. Es ist als Fakten- und Verfügungswissen definiert, das Auskunft über eine gegebene Realität vermittelt. Da es als kontext- und personenunabhängig sowie beliebig teilbar gedacht ist, liegt es nahe, seine Speicherung, Bearbeitung und Erweiterung zu automatisieren. Der Leibniz-Weltzugang zum Wissensmanagement mündet damit in die Forschungen zur künstlichen Intelligenz. Wissen wird als Summe von Paketen begriffen, die feststehen, also durch Prozesse der Nutzung nicht verändert werden. Wenn dies so angenommen wird, brauchen Wissenspakete nur noch ‚hin- und hergeschoben‘, durch geeignete Hilfsmittel aufgeschnürt und bezüglich ihres Inhalts addiert werden. Der Fokus liegt auf dem Wissen selbst bzw. wechselweise auf dem Sender (Lehrender) oder dem Empfänger (Lernender).³⁹

Als Folge des ‚Leibniz-Modells‘ wird in die IK-Technik investiert. Lernen wird als ein kumulativer Vorgang verstanden, und man schenkt den Wissensstrukturen und ihrer Abbildung in Softwareprogrammen mehr Aufmerksamkeit als den Personen, die dieses Wissen nutzen.⁴⁰ Langsam ist allerdings ein Trend zu erkennen, demzufolge die Firmen zu verstehen beginnen, daß der Mensch als Wissensträger mehr Beachtung benötigt als etwa eine Datenbank.⁴¹

2.1.2 Die humanorientierte Sichtweise

Eine erste Orientierung im breiten Feld der Wissensmanagementkonzepte bietet die dichotome Klassifizierung in Technikorientierung versus Humanorientierung⁴². Hiermit werden zwei Extrempositionen unterschieden, deren Verständnis von Wissen zu grundsätzlich unterschiedlichen Konzepten führen kann. Insbesondere in den

³⁹ vgl. Schneider (1996), S. 17-18

⁴⁰ vgl. Schneider (1996), S. 19

⁴¹ vgl. die Interviews im Anhang.

⁴² vgl. Schüppel (1996), S. 87; zu einer anderen, geographischen Gliederung z. B. von angloamerikanischen gegenüber den deutschsprachigen Ansätzen s. Guldenberg (1998), S. 231-241.

Anfängen der Wissensmanagementforschung vertraten verschiedene Ansätze eine eher technikorientierte Annäherung des Wissensmanagements.⁴³

Die am Menschen orientierte Perspektive versteht Wissen als einen Prozeß, der dynamisch, kontextgebunden und personenabhängig ist. Wissen kann erst durch gemeinsam geteilte Konstruktionen objektiviert werden. Daher steht die Gestaltung und Nutzung der Interaktionsprozesse sowie das Lernen der Mitarbeiter - als primären Wissensträgern - im Zentrum des Wissensmanagements. In der Unternehmenspraxis gehen hier die Wissensmanagementaktivitäten vom Personalwesen bzw. von der Personalentwicklung aus und zielen vorrangig auf den Ausbau und die Nutzung der Fähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnisse der Menschen in Unternehmen ab.⁴⁴ Diese Sichtweise vernachlässigt die Bedeutung und Notwendigkeit einer geeigneten technologischen Infrastruktur für ein erfolgreiches Wissensmanagement. Eine Unternehmung, die sich als „lernende Organisation“ versteht, betrachtet Wissen als Prozeß und argumentiert von einer konstruktivistischen Weltsicht aus. Wissen gilt nicht mehr als Paket im Sinne eines Ergebnisses, sondern als Prozeß. Wissen wird nicht als objektiv gegeben, sondern als objektiviert gesehen, weil Menschen die grundlegenden Konstruktionen miteinander teilen. Wissen gilt als kontextgebunden und als größtenteils durch Handeln erworben.⁴⁵

Als Folge des konstruktivistischen Ansatzes verlagert sich der Schwerpunkt von Investitionen in die technische Infrastruktur auf jene Interaktionsprozesse, in denen nach diesem Paradigma Wissen lokal produziert wird. Wenn Wissen diskursiv und prozessual entsteht, sich in Auseinandersetzungen bildet, die der einzelne mit Texten im weitesten Sinn und im Dialog mit anderen führt, dann läßt es sich nicht von seinem Entstehungskontext abspalten. Es ist folglich auch nicht Selbstzweck, und es ist unabhängig von der Aufgabe, Wissen zu vermehren; es ist außerdem nicht neutral, sondern von den Interessen des Wissenden abhängig.

⁴³ vgl. auch Kleinhans (1989), Puppe (1990), s. auch Guldenberg (1998), S. 234 f., sowie Petkoff (1998), S. 26

⁴⁴ vgl. Schüppel (1996), S. 188, ferner auch Barclay (1999)

⁴⁵ vgl. Schneider (1996), S. 18-19

„Die soziologische Entwicklungslinie des Wissensmanagements fokussiert auf die Frage nach der Möglichkeit der Organisation von Wissen in Organisationen unter der Berücksichtigung unterschiedlicher Wissensformen in Gesellschaften und Organisationen.“ (Roehl, 1999b, S. 138)⁴⁶

2.1.3 Wissen aus technologischer Sicht

Aus technischer Sicht lassen sich Sender, Empfänger und Übertragungsmedium unterscheiden. Über das Medium werden Informationen übermittelt, die aus Daten und Zeichen bestehen. Wissen selbst existiert nur in den Köpfen der Individuen und ist daher subjekt- und kontextgebunden. In einer Leibniz-Welt als Extremform der technischen Betrachtungsweise kann Wissen als vom Subjekt und vom Kontext gelöstes ‚Paket‘ angesehen werden, das rein maschinell verarbeitbar ist.

Eine technische Auslegung sieht Wissen als teilbares Objekt. Rationalisierungs- und Effektivierungsbestrebungen sollen durch eine bessere maschinelle Identifizierung und Verarbeitung von Wissen erzielt werden. Relevant sind insbesondere der Zugang und die Verfügbarkeit expliziten Wissens auf der organisationalen Ebene. Wissensmanagement geht hier von der Organisations- und DV-Abteilung eines Unternehmens aus. Es umfaßt dabei hauptsächlich das Management angereicherter Informationen mit Hilfe moderner Informationstechnologien, und es wird dabei als eine Weiterentwicklung der elektronischen DV interpretiert. Wissensorientierte Entwicklung, Implementation und Einsatz stehen im Zentrum der Betrachtungen. Eine solche Technikfokussierung vernachlässigt jedoch insbesondere die kognitiven Gesichtspunkte und die Potentiale individuellen Wissens. Auch wird der Einfluß organisatorischer Regelungen und die Bedeutung von Bereitschaft und Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie der Normen und Werte im Unternehmen nicht berücksichtigt.⁴⁷

⁴⁶ vgl. hierzu Berger/Luckmann (1994), S. 5 und 16

⁴⁷ vgl. Schüppel (1996), S. 188, vgl. Schneider (1996) S. 18 f.

2.1.4 Wissen aus ökonomischer Sicht

Aus ökonomischer Sicht kann Wissen als Wettbewerbsfaktor, als organisationsbegründetes Merkmal, als Produktionsfaktor und als Prozeß angesehen werden. Der strategische Ansatz ist hier: Wissen als Wettbewerbsfaktor entspringt dem internationalen Wettbewerb und der Ungleichverteilung von Information und Wissen. Dies ermöglicht Informations- und Wissensvorsprünge, die eine Voraussetzung sind, um Wettbewerbsvorteile zu verwirklichen und zu sichern. Da Wissen rasch imitiert und dadurch der Wettbewerbsvorteil geschmälert wird, muß ein erfolgreiches Unternehmen ständig neue wirtschaftlich relevante Informations- und Wissensunterschiede aufdecken, entwickeln und umsetzen. Eine Hauptaufgabe der Unternehmensführung besteht daher darin, die Produktionsfaktoren Information und Wissen im dynamischen Wettbewerb als Ressource zu bewirtschaften.⁴⁸

Ein solcher strategischer Ansatz verfolgt den Umbau der Industriegesellschaft mit ihrem zentralen Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit in eine Dienstleistungs-, Informations- und Wissensgesellschaft. Fundamentale Triebkraft dieses Prozesses ist der internationale Wettbewerb. Intelligenz und Wissen beschränken sich dabei auf dasjenige Wissen, das sich in seiner Anwendung bewährt. Wichtig in diesem Kontext ist die Unterscheidung von brauchbarem Wissen und seine Abgrenzung von unbrauchbarem Wissen.⁴⁹

Der transaktionsorientierte Ansatz mit der Vorstellung von Wissen als organisationsbegründetem Merkmal betrachtet die Prozesse der Entwicklung und Veränderung von Wissen. Dieser Ansatz setzt den Schwerpunkt auf Prozesse der Veränderung und der Entwicklung. Lernen und Wissen werden hier primär als mentale Prozesse begriffen.⁵⁰

⁴⁸ vgl. Rehäuser/Kremar (1996), S. 13-14

⁴⁹ vgl. Schneider (1996), S. 13-17

⁵⁰ vgl. Schneider (1996), S. 15-16

Der ressourcenorientierte Ansatz bedeutet, daß die klassischen betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren⁵¹ Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe um den vierten Faktor Information ergänzt werden.⁵² Informationen müssen zweckorientiert vernetzt sein, um sinnvoll genutzt werden zu können. Dieser Ansatz untersucht Möglichkeiten, stillschweigendes Wissen in explizites Wissen zu transformieren. Information wird als entscheidender Faktor der Produktion gesehen. Die Information gewährleistet dabei eine zielgesteuerte Kombination der klassischen Produktionsfaktoren im betrieblichen Leistungsprozeß.⁵³ Aus logistischer Sicht muß das richtige Wissen zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Menge am richtigen Ort und in der erforderlichen Qualität sowie zu nutzengerechten Kosten bereitstehen.⁵⁴

2.1.5 Arbeitsdefinition „Wissen“

Wie in vorangehenden Kapitel vorgestellt wurde, kann Wissen also auf äußerst unterschiedliche Weisen betrachtet werden.

Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfaßt sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsweisen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen und ist im Gegensatz zu diesen immer an Personen gebunden.⁵⁵ Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Die Personengebundenheit des Wissens drückt aus, daß das Wissen nur von Personen aktualisiert und verarbeitet werden kann und daß es untrennbar mit der Person des Wissensträgers verbunden ist: mit seiner Subjektivität, mit seinen Interessen, Orientierungen, Neigungen, Ansprüchen, Ängsten und Wünschen. Hierin unterscheidet sich die Ressource Wissen stark von den anderen Ressourcen, wie z.B. Boden oder Kapital. Wissen kann aber, nachdem es von

⁵¹ vgl. Gutenberg (1989), S. 67-72

⁵² vgl. Thommen (1992), S. 24

⁵³ vgl. Rehäuser/Kremar (1996), S. 14-15

⁵⁴ vgl. Augustin (1990), S. 23; dies ist auch ein wichtiger Faktor im Bereich des Customer Relationship und des Supply Chain Managements.

⁵⁵ vgl. Pawlowsky (1998), S. 10

Personen entwickelt worden ist, auch in Produkten enthalten sein, die das Wissen übertragen und vereinigen und es somit personenunabhängig verwalten. Teilweise wird Wissen auch institutionalisiert, indem es gespeichert und damit der Organisation zugänglich gemacht wird. Wissen ist das Ergebnis von Lernen und wird aus Daten und Informationen generiert. „Erst durch das Wissen können Daten und Information ziel- und zweckgerichtet im Unternehmen erworben, erzeugt, verteilt und transformiert werden“ (http://www.siemens.de/zt_pp/ergebnis/b_s3_8.html vom 2.3.01). Somit stellt Wissen für eine Unternehmung die wichtigste Koordinationsressource dar. Wissen ist Handlung, gerichtete Neuerung, Beitrag von allen daran Beteiligten, konzentrierte Fachkenntnis, Bemühen nach fundierter Sachkenntnis und ein Mehrwert generierendes Verhalten.

Die dritte Komponente des Wissens besagt, daß Wissen einen Handlungsbezug hat. Diese Meinung vertritt auch Pautzke; er versteht unter Wissen all das, was tatsächlich in Handlungen und Verhalten einfließt und dieses dementsprechend prägt.⁵⁶ Eine solche Definition ist sehr offen und ist für seine Arbeit, die eine Beschreibung der evolutorischen Prozesse der Wissensbasis darstellt, auch notwendig. Diese dritte Prämisse zum Wissen, die sowohl von v. Krogh als auch von Nonaka postuliert wird, beinhaltet aber zusätzlich, daß Wissensgenerierung eine ‚harte Arbeit‘ darstellt und keine rein logische Wissenschaft ist. In der Literatur ist als Definition des Wissens ein Wissenstransformationsprozeß beschrieben. Dieser Wissensbegriff hatte als Ausgangsannahme, daß eine Begriffsabgrenzung zwischen Daten, Information, Wissen und Erkenntnis gefunden werden mußte, weil die Begriffe im umgangssprachlichen Gebrauch oft im gleichen Sinne verwendet werden.

J. P. Bläsing definiert, daß Wissen im Unternehmen sich aus individuellen und kollektiven Beständen zusammensetzt, um

„auf die Mitglieder einer Organisation bei der Entscheidungsfindung zurückgreifen können. Sie umfassen darüber hinaus eine Vielzahl von Daten und Informationen, die gewissermaßen als Vorrat dienen und sich erst im Kontext mit konkreten

⁵⁶ Pautzke (1989), S. 66

Entscheidungssituationen zu anwendbarem Wissen entwickeln.“ (Bläsing, im Internet: <http://www.tqu.de/readmemagazin/readmetitel.htm>)

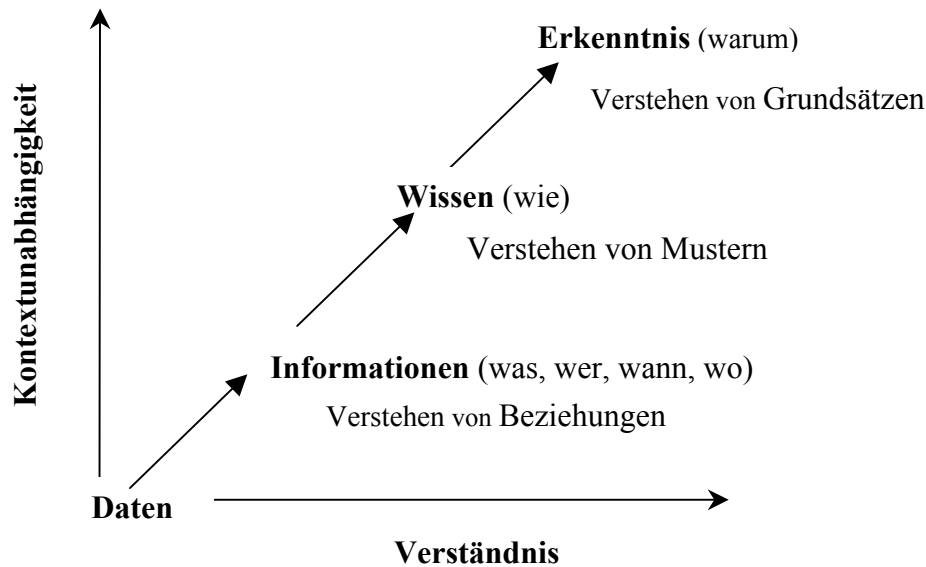


Abbildung 3: Daten, Information, Wissen und Erkenntnis

Quelle: Bellinger, G.: Knowledge Management - emerging perspectives, in: <http://www.outsights.com/systems/kmgmt/kmgmt.htm>.

Dieser Transformationsprozeß wird von Probst, Raub und Romhardt noch durch die individuelle bzw. kollektive Sichtweise erweitert. Wie in Abbildung 3 zu sehen ist, wird auch hier ein Umwandlungsprozeß von Daten zu Informationen aufgezeigt. Wie diese Umformung im einzelnen begründet wird, geht aus der Abbildung nicht hervor. Dennoch wird der Prozeß der Wissensgenerierung auch in dieser schematischen Darstellung durch die zugrunde gelegten organisatorischen Fähigkeiten ausgelöst. Unter „Wissensbasis“ ist nach Probst et al. folgendes zu verstehen:

„Die organisationale Wissensbasis setzt sich aus individuellen und kollektiven Wissensbeständen zusammen, auf die eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen kann. Sie umfaßt darüber hinaus die Daten und Informationsbestände, auf welchen individuelles und organisationales Wissen aufbaut.“ (Probst/Raub/Romhardt, 1997, S. 44)

Die Rückkoppelung dieser organisatorischen Fähigkeiten wird durch das organisationale Lernen antizipiert.

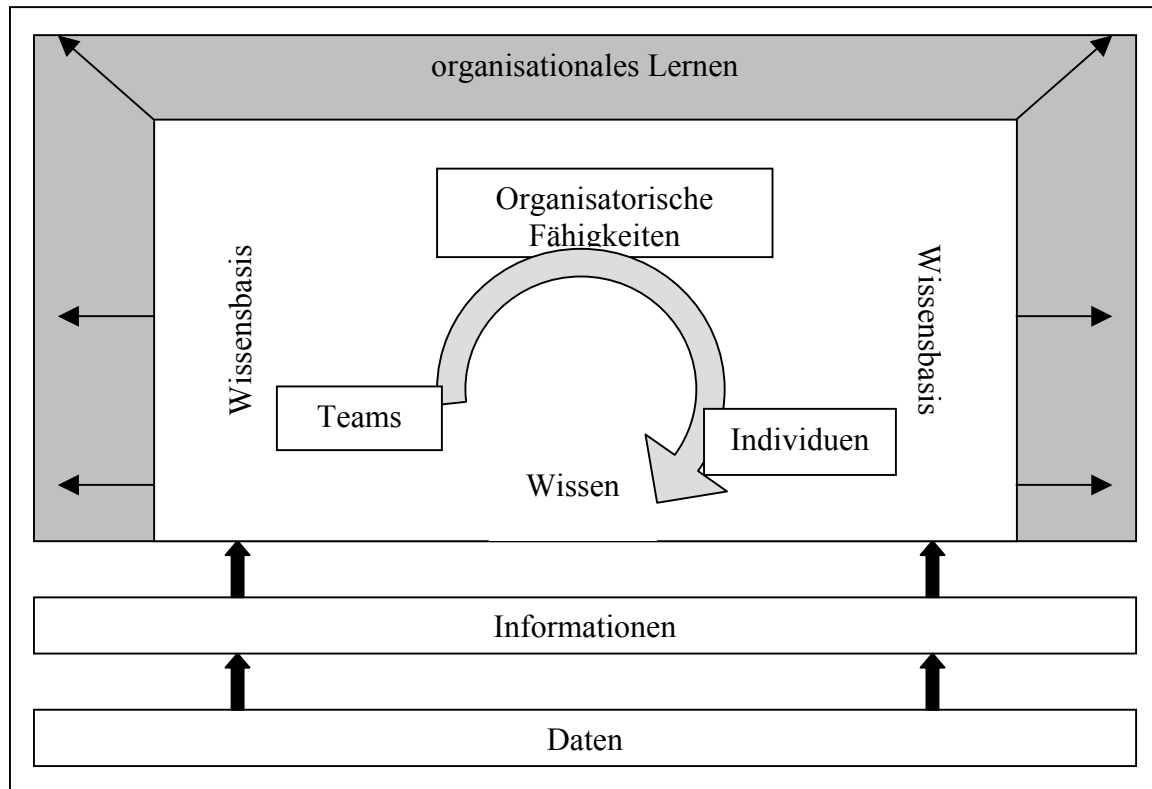


Abbildung 4: Aufbau der organisatorischen Wissensbasis

Quelle: Probst/Raub/Romhardt (1997), S. 33

Die Definition von Nonaka und v. Krogh enthält alle angeführten Aspekte des Wissens, nämlich die Unterscheidung der Perspektive, die Handlungsorientierung des Wissens und schließlich auch die beschriebene Transformation zu Wissen, mit der Einschränkung allerdings, daß dieser Prozeß, der Wissen schafft, nicht einem einfachen Transformationsschema (Daten → Information → Wissen) folgt. Würde das Schaffen von Wissen ausschließlich dem hier beschriebenen Transformationsprozeß folgen, dürfte ein effizientes Wissensmanagement keine Schwierigkeiten darstellen. Um das Verständnis des damit zugrunde gelegten Wissensbegriff zu vertiefen, werden im nachfolgenden Absatz mögliche Wissensarten und deren Transformationsprozesse beschrieben.