

Tília Stingl de Vasconcelos

Begehrtes Wissen

Eine systemtheoretische Reflexion
zu Wissens- und Entscheidungskulturen
in Organisationen

Mit einem Vorwort von Thomas A. Bauer
2012

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag
Vangerowstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2012

Erste Auflage, 2012
ISBN 978-3-89670-956-1
© 2012 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

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



Gefördert durch die Fakultät für Sozialwissenschaften der Universität Wien.

Diese Publikation beruht auf der gleichnamigen Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades einer Doktorin der Philosophie (Dr. phil.) an der Universität Wien, Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaft, 2011.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei der Autorin.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

1 EINLEITUNG

1.1 Hintergrund und Problemstellung

Mit Fragen zum Thema fehlendes oder abhandengekommenes Wissen bei Entscheidungsprozessen in Organisationen beschäftigen sich verschiedene wissenschaftliche Disziplinen. Allen voran interessiert sich die Betriebswirtschaftslehre für Antworten auf diese Fragen. Spätestens seit 1911 mit dem Werk ‚The Principles of Scientific Management‘ von Frederick Winslow Taylor widmen sich Betriebswirte¹ dem Thema ‚Wissen in Organisationen‘. Taylor versuchte mit der Einführung einer strikten Trennung von Planung, Entscheidung und Ausführung der Produktionsprozesse auch Wissen und ausführende Arbeit voneinander zu trennen.² Heute sehen sich Betriebe mit anderen Herausforderungen konfrontiert als vor 100 Jahren und ‚Wissen‘ rückt immer mehr in den Mittelpunkt der Betrachtungen.

Seitdem sowohl die neuen technischen Möglichkeiten des Informationsaustauschs als auch die globalen Wirtschaftsbeziehungen die Aufgaben der Mitarbeiter komplexer machen, steigt der Bedarf an schnellen Erklärungen für neu aufgetretene Phänomene und an innovativen Lösungsvorschlägen für die aktuellen Herausforderungen.

Dem Begriff Wissen ist in der Betriebswirtschaft im Zuge dessen mit dem Fach Wissensmanagement ein wichtiger Platz eingeräumt worden. Dabei ging die Wissensmanagementidee vorerst von rein ökonomischen Vorstellungen von Wissen aus.³

Peter Schütt fasst in seinem Artikel ‚The post-Nonaka Knowledge Management‘ die Wissensmanagementgeschichte zusammen. Hier wird sie im Folgenden in sehr knapper Form erläutert:

Der Hype der 90er Jahre um die Idee des Wissensmanagements ist laut Schütt auf die Verbreitung des Laptops zurückzuführen. Denn dann fingen Mitarbeiter von (Unternehmens-) Beratungsfirmen an, ihre Arbeit

¹ Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Text auf die geschlechtsneutrale Formulierung verzichtet und Begriffe, die beide Geschlechter meinen, in der männlichen Form geschrieben.

² Vgl. Oberhofer, 2006 (S.26f)

³ Seit Peter Druckers Stellungnahme zu Wissen Ende der 60er Jahre wird es in der Wirtschaft gerne der ‚vierte‘ Produktionsfaktor genannt. „Die grundlegende wirtschaftliche Ressource [...] werden nicht mehr das Kapital, werden nicht mehr die Naturschätze [...] oder die Arbeit sein. Es ist viel mehr heute und in Zukunft das Wissen“ (Drucker, 1993 (S.18f)).

bis zu 100% räumlich von anderen Kollegen getrennt zu erledigen. Da der Wettbewerbsvorteil dieser Unternehmen gerade das Erfahrungswissen der einzelnen Mitarbeiter ist, mussten sie sich Systeme überlegen, die den Wissenszuwachs innerhalb der Organisation unter solchen Umständen dennoch fördern könnten. Diese Systemmodelle wurden in der Folge auch den Kunden angepriesen und verkauft, die wiederum, u. a. weil sie in der Regel das Problem der räumlichen Trennung nicht so akut erlebten, relativ rasch ernüchert feststellen mussten, dass die Systeme ihnen nicht den versprochenen Nutzen brachte.⁴

Der Misserfolg war Antrieb für die Nachbearbeitung der Wissensmanagementmodelle. Die zweite Generation dieser Modelle wurde von Ikujiro Nonakas und Hirotaka Takeuchis Idee angetrieben. Die ‚Entdeckung‘ eines ‚verborgenen Wissens‘ im Unternehmen und das Versprechen, durch ein relativ einfaches Modell es für alle verfügbar zu machen, ergab Sinn und gab dem Wissensmanagement neuen Antrieb.⁵

Bald kamen die ersten Kritiker. Schon 1997 wies Haridimus Tsoukas darauf hin, dass Polanyi eigentlich keine Trennung zwischen implizitem und explizitem Wissen gemeint haben konnte. Vielmehr sind diese zwei nichttrennbare und notwendige Teile jeglichen Wissens.⁶ Nonaka selbst arbeitete schon zu diesem Zeitpunkt an einem Konzept, das diese kritische Sichtweise einbezieht. Die Idee des ‚Wissensraums‘, genannt ‚Ba‘, wirkte jedoch etwas wenig systematisch und fand unter Wissensmanagern wenig Anschluss.⁷ Diese beschäftigten sich damals meist mit Datenbanken, die das vorhandene Wissen speichern und für alle zugänglich machen sollten.

Um die Motivation für die Umsetzung der Wissensteilung zu fördern, entschieden sich viele Unternehmen für Bonussysteme bei den Eintragungen in die Datenbanken. Dies führte in der Praxis dazu, dass zu Beginn der Implementierung solcher Systeme die Kooperation zwischen den Mitarbeitern hoch war, doch anschließend tauchten viele Mehrfacheintragungen mit nur leicht modifizierten Daten auf und der Unmut im Team über solche Systeme wuchs. Die Wissenschaft und die Beratungsunternehmen reagierten darauf mit dem Vorschlag einer Unternehmenskulturwandlung. Mit der ‚richtigen‘ Kultur würden Mitarbeiter von selbst bereit sein, ihr Wissen zu teilen. Doch auch dieser Weg barg Schwachstellen. Abgesehen von den Schwierigkeiten, die ‚richtige‘ Kultur zu erzeugen, kam die Frage auf, ob ein ‚culture change‘ für alle Or-

⁴ Vgl. Schütt, 2003 (S.452)

⁵ Vgl. Schütt, 2003 (S.452)

⁶ Vgl. Schütt, 2003 (S.452)

⁷ Vgl. Schütt, 2003 (S.452f)

ganisationen wirklich sinnvoll wäre. Schütt formulierte diesen Einwand so: „The culture of a company is the culture which has lead to its success. Any kind of knowledge management has to start from that existing culture and may not require a cultural change as a prerequisite.“⁸ Somit steht die Idee des Wissensmanagements nun wieder einmal vor der Sinnfrage solcher Methoden.

Schon diese sehr knappe und pointierte Kurzfassung der jüngsten Geschichte des Wissensmanagements illustriert die vielen Lösungsmöglichkeiten, die Unternehmensberatungen, Managementlehre und moderne Organisationen für die heutigen Herausforderungen erarbeitet haben. Aber sie zeigt auch die Problematik der Wissensmanagementkonzepte, denn damit diese Lösungen auch Sinn machen, muss der ‚richtige‘ Kontext vorhanden sein.

Die ‚Entdeckung‘ eines verborgenen Wissens in Organisationen – das implizite Wissen – zeigt, dass es sich in der Entwicklung der Wissensmanagementidee relativ bald herausstellte, dass Organisationen bereit für ein Konzept von Wissen waren, das die ursprüngliche Wissensdefinition (als Vernetzung von Informationen mit Einbeziehung des Kontextes und als Handlungsmuster) erweitert. Um alle für die Wertschöpfungskette wichtigen Wissensarten erfassen zu können, wurde zunächst nach verschiedenen Wissenskategorien gesucht. Es wurde unterschieden in declarative/procedural, formal/informal, Produkt-/Prozesswissen usw.⁹ Doch erst das Konzept des impliziten/expliciten Wissens nährte die Hoffnung, dass damit die verbleibenden Wissensprobleme in Organisationen behandelt werden könnten.

Die Unterscheidung implizites/explicites Wissen ist jedoch nicht unumstritten. Denn der Begriff des impliziten Wissens hat in dem Wissensmanagement bisher keine eindeutige Definition vorzuweisen. Auch die Trennung zwischen implizitem Wissen und Können stellt sich als problematisch dar.¹⁰ Georg Neuweg bezeichnet die Suche nach einer scharfen Trennung zwischen beiden Definitionen als ‚hochkomplexes Forschungsproblem.‘ Vor allem bemängelt Neuweg die fehlenden genauen Informationen über den Anteil unbewusster ‚Informationsverar-

⁸ Schütt, 2003 (S. 453)

⁹ Vgl. Romhard, 2001 (S.51)

¹⁰ Michael Polanyi selbst, der die Definition dieser beiden Wissensformen als erster erarbeitet hat, ging wesentlich genauer bei der Begriffsklärung vor (vgl. Polanyi, 1985 (S.14ff)). Doch die in Wissensmanagementmodellen verwendeten Konstrukte über implizites Wissen lassen sehr viele Fragen offen, wie u. a. Georg Neuweg aufzeigt. (Vgl. Neuweg, 2001)

beitung' im Kognitionsprozess oder die Unklarheit der Trennung zwischen implizitem Wissen und Intuition oder instinktivem Verhalten. Abgesehen davon, ist es laut Neuweg noch unklar, wie menschliches Bewusstsein beschaffen ist.¹¹

In den letzten Jahren wurden weitere Versuche unternommen, die Begrifflichkeit, um die es bei der Problematik des fehlenden Wissens geht, besser zu erfassen. Weitere Wissenskonzepte wie das der Phronesis (frei übersetzt als ‚Sozialsystemweisheit‘)¹² oder auch des Group Tacit Knowledge¹³ wurden entwickelt. Zum besseren Verständnis entschieden sich andere Autoren hingegen, implizites Wissen von Tacit-Wissen zu unterscheiden.¹⁴ Die Unterscheidung implizites/explicit Wissen bleibt dabei jedoch im Kern bestehen.

Ein Wissensmanagementmodell, das das Wissen in diesem dichotomen Verhältnis implizit/explicit erfasst, weckt einerseits die Aufmerksamkeit auf die Möglichkeit, „daß wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen“¹⁵, aber andererseits, durch das Fokussieren der Lösungswege auf die Explizierung dieses verborgenen Wissens, stößt es früher oder später auf die Grenzen der Bereitschaft des Wissensteilens.¹⁶

Ansichten wie ‚Wissen ist Macht‘ oder ‚Ich werde nicht dafür bezahlt, dass ich Ihnen helfe, sondern dafür, dass mein Geschäft läuft‘ stehen laut gängiger Wissensmanagementmodelle einer effizienten Wissensteilung und Wissensnutzung in Organisationen im Wege. Und wenn Schlüsselmitarbeiter aus den Unternehmen ausscheiden, können die Auswirkungen des Wissensverlusts für die Organisation (auch ökonomisch) negative Folgen mit sich bringen.

Dieser Explizierungsprozess verlangt also eine spezifische Organisationskultur, die hauptsächlich das Lernen und den Wissensaustausch belohnt. Ein solches Kulturmuster ist jedoch weder in jede Organisation vorhanden noch ist es unbedingt überall erwünscht. Organisationen, die sich hauptsächlich auf das Lernen konzentrieren, verfehlen ihren ursprünglichen Zweck, der derjenige des Organisierens ist. Wenn Nichtwissen dauerhaft mit Informationen und neuen Strukturen beseitigt werden soll, läuft die Organisation außerdem Gefahr, ihre ursprünglichen Ressourcen, wie die Intuition und Kreativität ihrer Mitarbeiter zu ver-

¹¹ Vgl. Neuweg, 2001 (S.37)

¹² Vgl. Nonaka/Toyama, 2007 (S.377f)

¹³ Vgl. Vgl. Krogh/Nonaka/Erden, 2007 (S.5ff)

¹⁴ Vgl. Nickols, 2000 (S.2) oder auch Sukowski, 2002 (S.46)

¹⁵ Polanyi, 1985 (S.14)

¹⁶ Vgl. North, 2005, S.12 oder auch Dombrovsky/Kuper 2004 (S.1), Nyffenegger, 2002, Auer, 2003.

nichten. „Wer versucht, das Nichtwissen zu eliminieren zerstört vielmehr das Wissen, seine Dynamik.“¹⁷

Dieses Verlangen nach einer allwissenden Organisation beruht außerdem auf demselben Denkmodell, das Taylors Arbeiten prägte. In diesen ‚cartesischen‘ Denkmodellen wird von der Möglichkeit einer zentralen Steuerung des Wissens ausgegangen und die Meinung vertreten, dass alles Nichtwissen nur der Zustand des Noch-nicht-Wissens ist.¹⁸ D. h. es wird ein ‚Idealzustand‘ der Organisation angestrebt, in dem sie überall über dieses für sie relevante Wissen jederzeit verfügen kann. Dabei verkennt diese Ansicht, dass das Wissen über die soziale Wirklichkeit an sich nur ein Wissen über etwas Vergangenes sein kann. Die Entscheidungen, die Organisationen treffen müssen, betreffen jedoch meistens die Zukunft und diese ist vor allem in der sozialen Wirklichkeit vom Nichtwissen geprägt.

Keine Datenbank, keine Maschine kann daher einer Organisation Entscheidungen abnehmen. Zumindest können diese keine Entscheidungen treffen, die das Überleben der Organisation in einer komplexen Umwelt mittelfristig sichern. In diesem Zusammenhang bot der sogenannte ganzheitliche Ansatz Hoffnung für Wissensmanagementsysteme.¹⁹ Dieser Ansatz basiert auf drei ‚Elemente‘, die ein Unternehmen ausmachen: Den Menschen (die mit der Organisation zu tun haben), der Technik (Sachvermögen) und der Organisation (geschäftswichtige Prozesse). Im ganzheitlichen Ansatz gilt es, diesen Beziehungskomplex ausgewogen zu gestalten bzw. zu steuern.²⁰

Doch auch die Bemühungen eines ganzheitlichen Ansatzes für die Implementierung von Wissensmanagementsystemen brachten nicht die Wende im Wissensparadigma. Weiterhin wurde von einem Wissensbegriff ausgegangen, der Wissen als übertragbar, speicherbar, explizierbar und nicht zuletzt auch verkaufbar versteht.

Die Behandlung von Wissen als betriebliches Gut, die von den meisten Wissensmanagementmodellen vollzogen wird, greift oft zu kurz und wird dem Begriff nicht gerecht. Wissen als kalkulierbare Größe verliert den Aspekt der Überraschung und wird dadurch uninteressant für die Erklärung komplexer Zusammenhänge.

Eine komplexitätserfassende Perspektive von Wissensangelegenheiten in Organisationen bietet die sozialsystemtheoretische Sicht. Wenn Organisationen konsequent als soziale Systeme begriffen werden, ergeben

¹⁷ Brodbeck, 2007 (S.57)

¹⁸ Vgl. Brodbeck, 2007 (S.44 und 56f)

¹⁹ Nohr, 2000 (S.5)

²⁰ Vgl. Dombrowski/Kuper, 2004 (S.1)

sich dabei andere Fragen und Antworten rund um die Wissensproblematik. Die Kommunikation als Hauptoperation eines Sozialsystems rückt in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Der Mensch verschwindet mit seinem Wissen in die Umwelt der Organisation und übrig bleibt eine Erwartungsstruktur aus Kommunikation in der Qualität von Entscheidungen, die geschlossen selbstreferentiell operiert. Organisationales Wissen ist dann nur mehr das Wissen, das im organisationalen Kommunikationsprozess stattfindet. Alles Wissen, das in diesem Prozess nicht vorkommt, muss sich die Organisation erst ‚verdienen‘. Sie muss, wenn sie es will, die Struktur bieten, in der das Wissen, an dessen Erwerb sie interessiert ist, den Weg in die Kommunikation findet. Auch diese Überlegungen führen also zum Begriff der Organisationskultur, wenn es darum geht, fehlendes Wissen der Organisation erschließen zu wollen.

Wissensmanagementsysteme haben, wie oben erwähnt, schon Ende der 90er Jahre ihren Zenit erreicht.²¹ Gute (Informations-)Systeme sind zwar noch heute erfolgreich in Betrieb, ein Management von Wissen, wie es die ursprüngliche Wissensmanagementidee vorsah, scheint jedoch die Ausnahme zu sein. Probleme mit Wissensmanagementsystemen werden oft mit der Organisationskultur erklärt und begründet.

Kultur und Wissen stehen offenbar in einem engen Zusammenhang. David de Long und Liam Fahey behaupten in ihrer Studie aufgrund einer Befragung von 50 Organisationen, dass die ‚Kultur‘ der Organisation ein großes Hindernis für den Erfolg von Wissensmanagementsystemen darstellt.²²

Trotz der schnellen Anerkennung der Bedeutung der Organisationskultur für Konzepte wie das des ‚Wissensteilens‘ oder das der ‚Wissenserzeugung‘ werden bisher von der Betriebswirtschaftslehre hierfür wenige Auswege geboten. Auch die Schwierigkeiten, diese ökonomischen Konzepte mit dem Kulturkonzept zu vereinbaren und daraus wirksame Wissensmanagementmodelle zu entwickeln, werden immer deutlicher.²³ Das Interesse an Methoden zur Sicherung und Verbesserung der Wissensbasis in Organisationen ist weiterhin ungebrochen.²⁴ Doch die Be-

²¹ „Die großen Beratungsunternehmen sind ganz schnell auf den Zug des Wissensmanagements aufgesprungen. Sie haben es beinahe geschafft, eine wichtige und richtige Grundidee durch Übertreibung, Hype [...], Inkompetenz und Einseitigkeit zugrunde zu richten“. Willke, 2004 (S.66)

²² Vgl. De Long/Fahey, 2000 (S.113). Zur Kulturproblematik siehe auch Nonaka/ Takeuchi, 1997 (S.19)

²³ Vgl. Willke, 2004 (S.67) oder Dombrowski/Kuper, 2004 (S.1) sowie Nonaka/ Takeuchi, 1997 (S.19f)

²⁴ Siehe dazu zahlreiche Publikationen zum Thema z. Bsp. im Magazin Wissensmanagement (www.wissensmanagement.net)

geisterung für die Idee des Wissensmanagements wie es ursprünglich vorgesehen war ist abgeflaut und Organisationen suchen vermehrt andere Wege für zeitgemäße Lösungen ihrer (Wissens-)Probleme (u. a. in der systemischen Beratung).

1.2 Zielsetzung

Tatsächlich ist es schwierig, Wissen einerseits als (über)tragbar, teilbar, speicherbar oder auch als Organisationskapital zu betrachten und andererseits gleichzeitig zu erleben, wie dieses Wissen einer eigenen Dynamik folgt, sich verändert, unterschiedlich interpretiert und verstanden wird und bei aller Mühe, es allen verfügbar zu machen, immer noch an bestimmte Personen gebunden zu sein scheint. Dies wird z. Bsp. deutlich, wenn gute Verkäufer ihr Wissen an andere weiterzugeben versuchen und diese anderen trotzdem nicht den gleichen Verkaufserfolg vorweisen können. Die Suche nach Auswegen aus diesem Dilemma führte bisher unweigerlich zur Betrachtung der Organisationskommunikation und -kultur als Schlüssel zu Antworten auf Wissensmanagementfragen.²⁵

Wenn Bedeutung und Kommunikation das Wissen in Organisationen beeinflussen, diese aber von einem ökonomischen Wissensbegriff ausgehen und damit handeln, entstehen daraus gezwungenermaßen Dissonanzen zwischen (Wissens-)Erwartungen und (Wissens-)Wirkung.

Zum Hauptproblem des Wissensmanagements – das fehlende Wissen zum gewünschten Zeitpunkt und Ort²⁶ – möchte diese Arbeit, den aktuellen sozial- und kommunikationstheoretischen Entwicklungen folgend, ein neues konzeptionelles Modell präsentieren. Diese Arbeit erhebt deshalb den Anspruch, nach einer eingehenden Analyse der nach gegenwärtigen Denkmodellen erschaffenen Wissenskonzepte ein eigens für die Behandlung von nicht-disponiblen bzw. indisponiblen Wissen erstelltes Reflektionsmodell vorzuschlagen und somit Alternativen zu Konzepten wie dem des impliziten Wissens, der Wissensweitergabe, des Wissensträgers und Ähnlichem anzubieten. Das Modell, das hier erarbeitet wird, zielt darauf ab, eine neue Perspektive vorzuschlagen, die Organisationen auf unkomplizierte Weise die Selbstbeobachtung bzw. die Selbstreflexion erlaubt, unabhängig davon, welchen Umgang (Kultur) diese Organisationen mit Wissen und Nichtwissen wählen mögen.

²⁵ Vgl. z. Bsp. Nonaka/Takeuchi, 1997 oder De Long/Fahey, 2000 (S.113ff)

²⁶ Vgl. Niehaus, 2004 (S. 45)

Subjektives Erkenntnisinteresse

Als Unternehmensberaterin und Teilhaberin eines Klein- und Mittelunternehmens ist mir das Problem ‚fehlendes Wissen‘ im Wertschöpfungsprozess immer wieder begegnet. Auf der Suche nach Lösungen lernte ich verschiedene Wissensmanagementmodelle kennen. Dabei fielen mir die Bemühungen auf, individuelles Wissen unternehmensweit zugänglich zu machen. Diesen Fördermaßnahmen zum Wissenstransfer wird seitens der Mitarbeiter oft mit Widerstand begegnet.

Mein Anliegen ist es also, Lösungswege für Wissensangelegenheiten in Organisationen zu ermitteln, durch die Organisationen ihre jeweilige Kultur (Beobachtungs-, Kommunikations- und Entscheidungsmuster) als solche respektiert und gegebenenfalls gewahrt sehen.

Da diese Wege jedoch nur dann Sinn ergeben, wenn sie von den betroffenen Organisationen selbst begangen werden, kann mein Beitrag dazu nur darauf beschränkt sein, ihnen neue Beobachtungsperspektiven anzubieten. Die Idee besteht darin, eine (Problem-) Situation aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, um Entscheidungsalternativen erkennen zu können. Störmomente sollen auf diese Weise zu einem Reflexionsanlass für die Organisation werden.

In dieser Arbeit werden verschiedene für die Fragestellung relevante Theorien zum Zug kommen, die alle gemeinsam nicht nur eine Alternativpalette an Sichtweisen bieten können, sondern auch eine neue, noch nicht dargestellte theoretische Basis für die Betrachtung von Organisationen und Wissen ermöglichen sollen.

Wissenschaftliches Erkenntnisinteresse

„Organisation“, so Dirk Baecker in seinem Buch ‚Organisation als System‘, „ist nur möglich, wenn man ihr freistellt, *hochselektiv* mit Wissen umzugehen, Daten *nicht* zur Kenntnis zu nehmen und aus Informationen *keine Schlüsse* zu ziehen.“²⁷

In diesem Sinne werden Organisationen gerade deswegen gegründet, um *nicht* zu lernen. Sie bieten eine Struktur, in der nur bestimmte Wissensinhalte Platz finden und ihr Lernen beschränkt sich in gleicher Weise auf die Deckung eines von ihr ermittelten Bedarfs. Außerdem können persönliche Erfahrungen und individuelles Wissen auch als das Kapital eines Organisationsmitgliedes gesehen werden. Ein Mitarbeiter kann aus dieser Perspektive heraus versuchen, sich für die Organisation längerfristig unentbehrlich zu machen.

²⁷ Baecker, 1999 (S.69). Hervorhebungen im Original.

Diese Lern- und Wissensteilen-,Hindernisse' sind den Wissensmanagementmodellen bekannt und es gibt verschiedene Ansätze, ihnen zu entgegen. Das lineare, positivistische Denken kommt jedoch immer weniger mit dem gegenwärtigen Weltverständnis zurecht. Heute werden Lösungswege oft in den Ideen über soziale Systeme, (kybernetische) Regelkreise und menschliches Verhalten gesucht. Der Erfolg dieser neuen Denkweise treibt neue (Management-) Methoden voran. Systemische Beratungsinstrumente werden nicht mehr in die Esoterik-Ecke abgeschoben, sondern finden allmählich Einzug auch in die Wissenschaft.²⁸

Daher will die vorliegende Arbeit einerseits einige neue (systemische) Ansätze, die noch wenig Einzug in die Wissenschaft fanden und das, obwohl sie – ihrer Wirkung entsprechend zu beurteilen – das Potential zum Paradigmenwechsel besitzen, wissenschaftlich beleuchten und theoretisch untermauern.

Andererseits soll diese Dissertation – wie bereits weiter oben angedeutet – Beobachtungsalternativen zu der bisher im Wissensmanagement üblichen Betrachtung von implizitem Wissen bieten. Diese Alternative soll weg von der Versachlichung des Wissens führen. Sie soll eine Möglichkeit darstellen, bei der die Organisation als autopoietisches Sozialsystem wahrgenommen werden kann und – anders als bei der Luhmann'schen Systemdefinition – gleichzeitig Menschen sehr wohl ihren persönlichen und wesentlichen Anteil darin haben können.

Aus den Erkenntnissen der soziologischen Systemtheorie, der Phänomenologie und der Betriebswissenschaft soll ein theoretisches Modell ermöglicht werden, das diese drei Denkrichtungen würdigt und im Sinne einer neuen Denkweise, fokussiert auf den Begriff des Wissens und im Bereich der Kommunikationswissenschaft weiterführt.

Allgemeines Erkenntnisinteresse

Die aktuelle Lage von (vor allem wirtschaftlich orientierten) Organisationen kann man im Allgemeinen wie folgt zusammenfassen: Unternehmen haben ein Interesse, ihr Wissen im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen gezielt zu gestalten. Für Organisationen (und somit auch Unternehmen) bleiben die Beibehaltung von (organisationsrelevantem) Wissen und der Bedarf an (neuem) Wissen ein wichtiges Anliegen. Steigende Fluktuationen in Unternehmen, zunehmende Volatilität der Kundenbeziehungen und verkürzte Entwicklungszeiten für neue Produkte machen außerdem das (Nicht-)

²⁸ Vgl. z. Bsp. Schlötter, 2005 oder Pfeffer, 2004 sowie Weber, 2002 oder Sparrer, 2006.

Wissen über die Aktivitäten der Konkurrenz zu einem großen Unsicherheitsfaktor oder schreiben ihm einen starken Einfluss auf eigene Entscheidungen zu.²⁹ Die schnellen Entwicklungen auf dem Markt, so scheint es, machen das Wissen und Nichtwissen zum potentiell entscheidenden Vor- bzw. Nachteil gegenüber Mitbewerbern.

Neue konstruktivistische Konzepte und Theorien wie z. Bsp. die Theorie selbstreferenzieller Systeme erklären zwar eine funktional differenzierte Welt oder postulieren das Ende der Objektivität – und bieten damit gleichzeitig die Möglichkeit für Individuen, Organisation oder Gesellschaften, sich im ‚Wandel der Zeit‘ leichter zurechtzufinden – doch in der Praxis bleiben Ansichten, Beobachtungen und Handeln in ‚alten‘ Denkmodellen verhaftet. Das Modell, das im Zuge dieser Dissertation erarbeitet wurde, soll auch dazu dienen allen Interessierten eine neue Perspektive anzubieten, die auf unkomplizierte Weise die Selbstbeobachtung bzw. die Selbstreflexion auf der Suche nach Lösungen erlaubt.

1.3 Verortung dieser Arbeit

In den 90er Jahren waren die meisten Veröffentlichungen über Wissensmanagement am ehesten dem Pragmatismus zuzuordnen. Auch hatten diese Arbeiten primär die Organisation als Beobachtungsobjekt im Fokus. Als Beispiel sind hier Modelle wie das von Thomas Davenport zu nennen, die das Wissen verdinglichen und sogar die Beschaffung von ‚Mietwissen‘, so heißt der Vorgang von Mieten oder Pachten organisationsfremden Wissens, vorschlagen.³⁰ Die sofortige Anwendbarkeit der Modelle in der Praxis schien damals die Motivation für weitere Arbeiten anzutreiben. Die St. Gallerer Betriebswissenschaftler Gilbert Probst, Steffen Raub, und Kai Romhardt entwarfen einen Regelkreis des Wissensmanagements, der einem Rezeptvorschlag für ein effektives Wissensmanagement gleicht.³¹ Auch der berühmteste aller Wissensmanagementwissenschaftler, Ikujiro Nonaka, hat vor allem in seiner Anfangszeit als Experte für Wissensmanagement funktionalistische Konzepte als Basis für seine Arbeit eingenommen. Sein SECI-Modell ist praktisch eine Art Anleitung zur Explizierung bzw. Implizierung des Wissens in Organisationen.³² Nonaka und sein Kollege Hirotaka Takeuchi zogen in ihren Arbeiten ihre Erkenntnisse jedoch vor allem aus Beobachtungen in

²⁹ Vgl. Brandner, 2001 (S.12)

³⁰ Vgl. Davenport/Prusak, 1999 (S.123)

³¹ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 1999 (S.56)

³² Vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997 (S.69ff)

der Praxis. Diese Veröffentlichungen lassen sich daher am ehesten dem empirischen/analytischen Paradigma zuordnen.

Viele wichtige Beiträge zum Thema ‚Wissen in Organisationen‘ finden sich jedoch im normativen/interpretativen Denkmodell wieder. So die Arbeiten von Dirk Baecker³³ und auch Helmut Willke,³⁴ beide Sozialsystemtheoretiker, die jeweils Beobachtungsmodelle für die Wissensmanagementthematik erarbeitet haben. Aber auch die Arbeiten von Peter Senge, der die Kybernetik der Praxis der Unternehmen mit seinem Buch ‚Die fünfte Disziplin‘ näher brachte³⁵ und Gunnar Pautzke, der schon vor dem großen Wissensmanagementboom in den 90er Jahren ein Konzept zum organisatorischen Wissen erarbeitete,³⁶ sind wichtige Beiträge zum Verständnis der Rolle von Wissen in Organisationen gelungen. Auch Ikujiro Nonaka veröffentlichte in der jüngsten Vergangenheit Arbeiten, die mit der Behandlung von Konzepten wie dem eines Wissensraums (genannt ‚Ba‘)³⁷ und Untersuchungen über die organisatorische Weisheit (Phronesis)³⁸ sich am ehesten in das normative Paradigma einordnen lassen. All diese Arbeiten haben außerdem gemeinsam, dass sie die Organisation als Ausgangspunkt ihrer Ideen und Betrachtungen wählten.

Auch die vorliegende Arbeit will sich in diese Reihe der Veröffentlichungen, die aus der normativen Paradigmen-Perspektive verfasst sind und gleichzeitig ‚Organisation‘ als primäres Beobachtungsobjekt sehen, einordnen. Abbildung 1 soll hier der Visualisierung dieses Vorhabens dienen.

Die Organisation als Sozialsystem ist hier also der Ausgangspunkt für die Beobachtung des Umgangs des Systems mit fehlendem Wissen. Aus dieser Perspektive wird in einem nächsten Schritt ein Beobachtungsmodell erarbeitet, das den Einfluss der Systemakteure auf Lösungswege zum Problem des indisponiblen Wissens berücksichtigt. Der Blick auf die, für die Lösung vorhandenen, notwendigen oder auch hilfreichen Technologien bzw. Kommunikationsmittel wird in dieser Arbeit keinen prominenten Platz einnehmen.

³³ Vgl. Baecker, 1999

³⁴ Vgl. Willke, 2001

³⁵ Vgl. Senge, 1996

³⁶ Vgl. Pautzke, 1989

³⁷ Vgl. Nonaka/Toyama/Hirata, 2008

³⁸ Vgl. Erden/Krogh/Nonaka, 2008 (S.11ff)

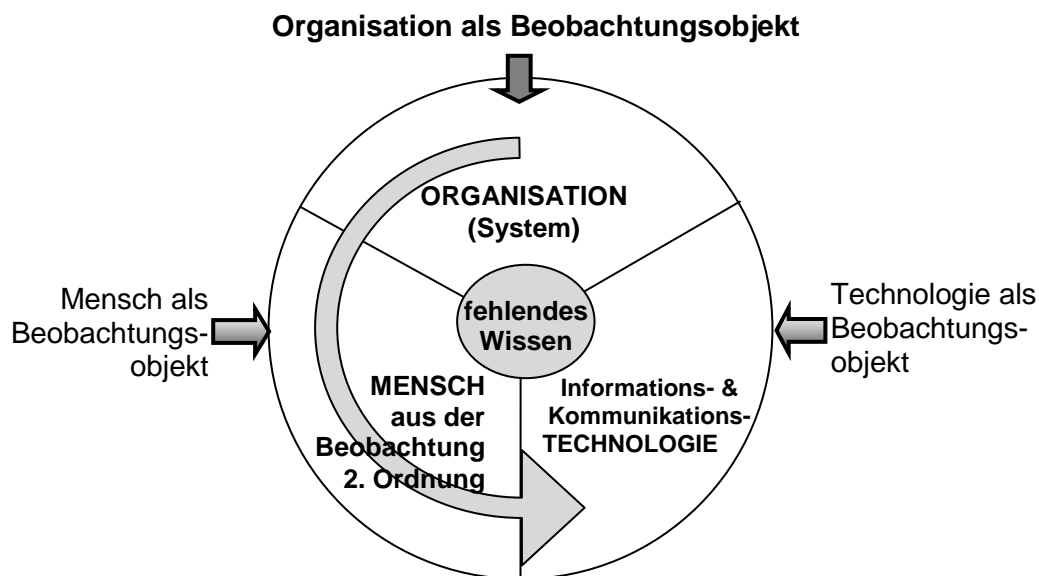


Abbildung 1: Ausgangspunkt der Beobachtung vom fehlenden Wissen³⁹

Ein anderer Aspekt dieser Arbeit ist der der systemischen Beratungsmethoden. Diese aus der (therapeutischen) Praxis kommenden Modelle werden hier zunächst überprüft und theoretisch untermauert. Die Untersuchungen und Veröffentlichungen über systemische Beratungsmethoden bewegen sich bisher vor allem im Bereich des empirisch-analytischen Paradigmas. Der Abgleich von Theorien, die die Methode eventuell untermauern oder auch widerlegen könnten, wird zwar vor allem von Autoren aus dem SySt®-Institut immer wieder vorgenommen, ein größeres umfassendes Theoriegebäude dazu zu bilden, ist ihnen jedoch noch nicht gelungen.⁴⁰

In der wissenschaftlichen Forschung erschließt die Thematik ‚Wissen in Organisationen‘ traditionsgemäß mehrere Wissenschaftsdisziplinen. Selbst wenn ein Forscher sich für eine einzige Perspektive entschieden hat, kann er nur mit großen Erkenntniseinbußen andere Bereiche vollkommen unberücksichtigt lassen. Für ein umfassendes Bild und Analyse der Problematik werden für diese Dissertation sowohl die Sozial- als auch die Betriebs-, die Kultur- und die Kommunikationswissenschafts-

³⁹ Eigene Abbildung.

⁴⁰ Vor allem Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer nehmen in ihren Veröffentlichungen immer wieder Bezug auf Konzepte von Ludwig Wittgenstein, Gregory Bateson, Ludwig von Bertalanffy, Spencer Brown, Huberto Maturana, Francisco Varela und nicht zuletzt Niklas Luhmann. (Vgl. z. Bsp. Sparrer, 2006 (S.71f, 81ff) oder Varga von Kibéd/Sparrer, 2005)

perspektive eingenommen. Denn einerseits geht es hier primär um kommunikationswissenschaftliche Aspekte einer zumeist in der Betriebswissenschaft behandelnden Thematik. Andererseits werden Methoden mit phänomenologisch-theoretischem Hintergrund herangezogen, um Phänomene und Handlungsmuster zu analysieren und interpretieren. Diese vier Wissenschaftsdisziplinen (Kommunikations-, Kultur-, Sozial- und Betriebswissenschaft) bilden die vier Säulen dieser Arbeit.

1.4 Zentrale Fragestellungen

Wie bereits erwähnt, sind Kommunikation und (Organisations-)Kultur im Zusammenhang mit Wissensmanagement gern verwendete Begriffe. Im Kontext der gesellschaftlichen Selbstbeobachtung erklären sich die Begriffe Kommunikation und Kultur jedoch gegenseitig. Sie „stehen [...] in so enger Beziehung zueinander, dass man das Eine nicht ohne das Andere denken oder verhandeln kann.“⁴¹ Denn „Kultur ist das Bedeutungsreservoir der Kommunikation und spielt die Rolle des gesellschaftlichen Konjunktivs der Sinnverständigung. Kommunikation ist das Diskursreservoir der Kultur und spielt die Rolle des gesellschaftlichen Indikativs von Bedeutung.“⁴²

Der Unterschied zwischen beiden Begriffen spiegelt sich eher in den differierenden Leistungen des entsprechenden Wissenschaftsgebiets wider. Kommunikationswissenschaft beschäftigt sich mit der Vergemeinschaftung von Sinn und Erfahrung. Um diese aufzuspüren, analysiert sie den heterogenen Verlauf der Gesellschaft sowie die kulturellen Bedingungen von Gesellschaftlichkeit. Die Kulturwissenschaft andererseits beschäftigt sich mit der Verteilung von Gesellschaftlichkeit und analysiert dazu die ethischen und ästhetischen Bedingungen „der Verständigung auf verteilte Gesellschaftlichkeit sowie deren Objektivierung.“⁴³

In diesem Sinne beschäftigt sich diese Dissertation aus der kommunikationswissenschaftlichen Perspektive heraus mit Fragen, die sich u. a. auch der Analyse und Erklärung der Entwicklung und Entstehung sowie der kulturellen Bedingungen eines Organisationssystems widmen. In diesem Rahmen werden Antworten auf folgende analyseleitenden Fragen gesucht:

1. Welche neuen Möglichkeiten im Umgang mit fehlendem Wissen bei Entscheidungsprozessen in Organisationen ergeben sich aus ei-

⁴¹ Bauer, 2003a (S.130)

⁴² Bauer, 2003a (S.134)

⁴³ Bauer, 2003a (S.135)

ner sowohl kultur- als auch systemtheoretischen Betrachtung von Wissen im Vergleich zu bisherigen Wissensmanagementlösungen?

2. Welche theoretischen unterscheidbaren Beiträge zur Klärung der oben genannten Frage liefern das Konzept der systemischen Aufstellung und der Phänomenologie in Ergänzung zur systemtheoretischen Perspektive von Organisationen?
3. Wie kann der Wissensbegriff definiert werden, sodass die Ansprüche sowohl aus einer kultur- und als auch aus einer systemtheoretischen Sichtweise erfüllt werden und gleichzeitig Reflektionsspielraum über seine eigenen Bedingungen zulässt?
4. Wie muss ein Konzept zur Betrachtung von indisponiblen Wissen beschaffen sein, sodass es als Qualitätsfaktor von Organisationskulturen begriffen werden kann und zugleich dazu beiträgt, dass bestehende Kulturmerkmale in Organisationen hinreichend anerkannt werden?

1.5 Aufbau der Arbeit

Auf dem Weg zum Modell des indisponiblen Wissens werden hier drei verschiedene Reflexionsschritte vollzogen (siehe Abbildung 2). Der erste Teil dieser Arbeit widmet sich der Klärung der Hintergründe und der Analyse der hier im Fokus stehenden Theorien. Zu diesem Teil gehören Kapitel 2, das sich mit der Klärung der erkenntnistheoretischen Hintergründe dieser Dissertation beschäftigt, Kapitel 3, in dem systemtheoretische Grundlagen präsentiert werden, Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Theorie zur Phänomenologie und Kapitel 5 klärt die theoretischen Hintergründe systemischer Ansätze aus der Praxis und überprüft Erklärungsansätze aus der Systemtheorie und Phänomenologie bezüglich systemischer Methoden. Dort wird auch der Versuch unternommen, systemische Modelle für die Frage nach Lösungsmodellen für Problemsituationen sowohl im system- als auch im kulturtheoretischen Rahmen anzuwenden. In dieser ersten Reflexionsphase wird der Beantwortung von Frage Nummer 2 nachgegangen.

Der zweite Teil dieser Arbeit umfasst die Analyse von Perspektiven über Organisation (Kapitel 6), Organisationskultur (Kapitel 7) und Wissen (Kapitel 8). Gleichzeitig werden die Fragen Nummer 1 (Kapitel 6 und 7) und Nummer 3 (Kapitel 8) behandelt.

Die zentralen Fragen dieser Arbeit gehen von der Erfahrung mit bisher verwendeten Lösungen für die Wissensproblematik in Organisationen aus. Diese Lösungen werden im dritten Teil dieser Arbeit zunächst prä-

sentiert (Kapitel 9) und schließlich wird die Alternativlösung bzw. das Modell des indisponiblen Wissens im Kapitel 10 erarbeitet. Damit werden sowohl die Frage Nummer 1 als auch die Frage Nummer 4 ausgearbeitet.

Der vierte und letzte Teil dieser Arbeit enthält die kritische Reflexion über den hier gewählten Weg zur Betrachtung von Wissen und Organisation und präsentiert einige der weiteren Fragen, die sich durch diese Arbeit nun neu ergeben.

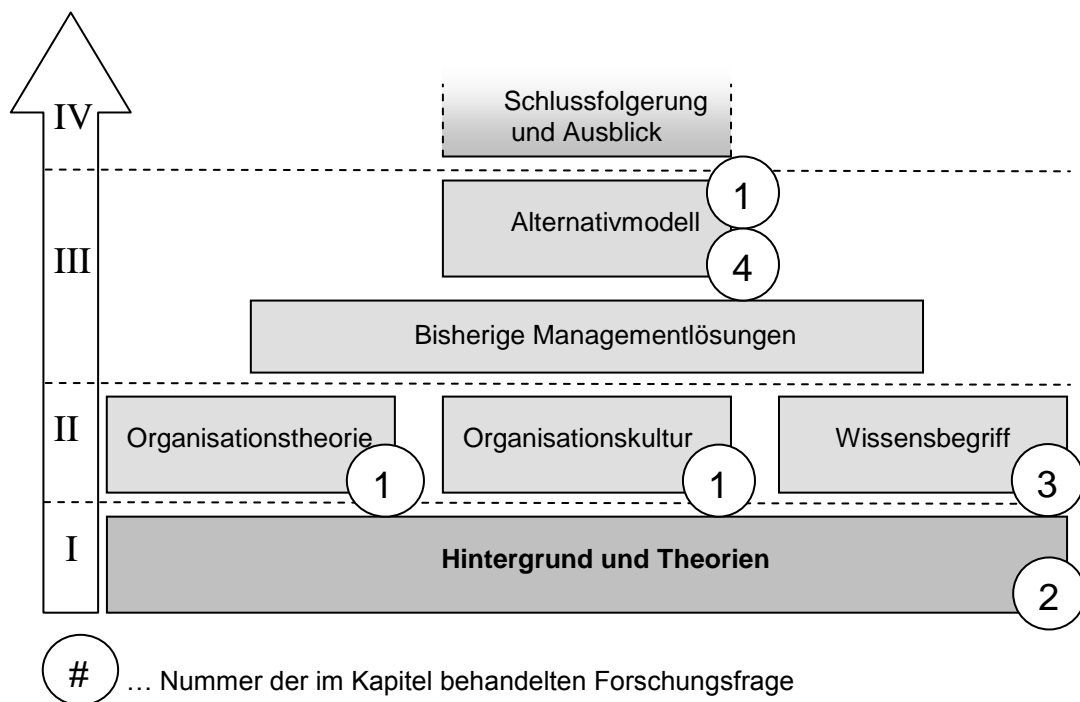


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit⁴⁴

⁴⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Dietrich, 2004 (S.8)