

2 Wissenskommunikation in Organisationen

Der Wert von Wissen in der Gesellschaft ist stark gestiegen (North, 2011), auch durch die dadurch verbundene Aufmerksamkeit für den Begriff hat dieser in vielen Wissenschaftsdisziplinen weite Verbreitung gefunden (Lehner, 2012). Beispiele sind die Informationswissenschaft (beispielsweise Krcmar, 2009), die Personal- und Organisationswissenschaft (beispielsweise Lehner, 2012, North, 2011, Osterloh & Frey, 2000, Schreyögg & Noss, 1997 und Schreyögg & Geiger, 2003) und die Psychologie (beispielsweise Mandl, Friedrich & Hron, 1986, Gerstenmaier & Mandl, 1995, Reinmann-Rothmeier & Mandl, 1998c, Reinmann-Rothmeier & Mandl, 1999 oder Reinmann-Rothmeier, 2001). Dies drückt sich auch in sowohl der Wissenschaft als auch der Praxis häufig benutzten Termini wie Wissensgesellschaft, Organisationswissen, Professionswissen oder Wissensmanagement aus (Kuper, 2009). Ein Beispiel für die Bedeutung des Wissensbegriffs ist die Verwendung des Anteils der wissensintensiven Arbeitsplätze am Gesamtarbeitsmarkt als Standortfaktor und Indikator für die Zukunftsfähigkeit der Region in der Studie von Teuber und Wedemeier (2013). Der Anteil wissensintensiver Arbeitsplätze beträgt beispielsweise laut der Studie für Stuttgart 48.9 Prozent, für München 48.1 Prozent und für Frankfurt 41.6 Prozent, der Wert liegt für die meisten der untersuchten Städte zwischen 30 und 35 Prozent.

Der strategische Wert des Wissens als der inzwischen wesentliche Produktionsfaktor in Organisationen wird auch in vielen Publikationen des Wissensmanagements betont (z.B. Argote & Ingram, 2000, Argote, Ingram, Levine & Moreland, 2000, Fong, 2005, Hungenberg, 2011, Lehner, 2012, Nonaka, 2008, Reinmann-Rothmeier et al., 2001). Der technologische Fortschritt in Kombination mit der durch fortschreitende Spezialisierung der Mitarbeiter hervorgerufenen Frakturierung der Wissensbasen (Lehner, 2012) zwingt Organisationen, sich mit dem Wissen zu beschäftigen, da es der "Rohstoff" für alle Produkte und Prozesse ist (Brandstätter & Frey, 2004). Bei den komplexen Problemstellungen ist es dabei unbedingt notwendig, die Zusammenarbeit und den Austausch des Wissens unter den Mitarbeitern zu ermöglichen und zu fördern, da nicht Wissen allein Produktions- und Erfolgsfaktor ist, sondern vielmehr die Kommunikation des Wissens entscheidend zum Erfolg von Produktentstehungsprozessen beitragen kann (vgl. Szulanski,

2000).

Während Wissen auf organisationaler und gesellschaftlicher Ebene Produktions- und Standortfaktor ist, determiniert es auf Ebene des Individuums für dieses den persönlichen Lebensweg, den sozialen Status und ermöglicht ihm außerhalb der Organisation, in der Gesellschaft, sogar die Teilhabe an demokratischen Prozessen (Reinmann-Rothmeier et al., 2001).

Ausgehend von dieser sehr hohen Bedeutung des Wissens als Produktionsfaktor widmet sich dieses Kapitel zunächst der Frage, wie die Begriffe des Wissens (Abschnitt 2.1.1), des organisationalen Wissensmanagements (Abschnitt 2.1.2) und der Wissenskommunikation (Abschnitt 2.1.3) bestimmt werden können. Die Rolle der Wissenskommunikation in Wissensmanagementmodellen (2.1.4) wird ebenso wie der Zusammenhang der Qualität der Wissenskommunikation mit der Wissensnutzung (Abschnitt 2.1.5) im Anschluss diskutiert.

Darauf folgend wird die Wissenskommunikation als organisationale Aufgabe dargestellt (Abschnitt 2.2), wobei der Begriff der Organisation (Abschnitt 2.2.1) eingeführt und die Integration und der Austausch von Wissen in Produktentwicklungsprozess (Abschnitt 2.2.2 und 2.2.3) dargestellt wird.

Zusammenfassend wird in Abschnitt 2.2.4 dargestellt, dass Wissenskommunikation als Erfolgsfaktor für Produktentwicklungen wesentlich ist. Darauf folgend werden die Einflußfaktoren auf Wissenskommunikation auf Ebene der Organisation (Abschnitt 2.3.1), der Technik (Abschnitt 2.3.2) und des Individuums (Abschnitt 2.3.3) vorgestellt.

2.1 Wissen, Wissensmanagement und Wissenskommunikation

Angesichts der Vielfältigkeit der komplexen Begriffe “Wissen”, “Wissensmanagement” und “Wissenskommunikation” widmen sich die folgenden Abschnitte (2.1.1, 2.1.2 und 2.1.3) einer begrifflichen Klärung und Bestimmung. Dabei soll auch aufgezeigt werden, dass Wissen und Wissenskommunikation eng miteinander verknüpft sind.

2.1.1 Der Wissensbegriff im Wissensmanagement

Der Begriff des Wissens ist divers diskutiert und wird unterschiedlich aufgefasst (Alvesson & Kärreman, 2001), oft auch als “black box” verwendet, was einerseits die Verbreitung des Terminus erleichterte, aber andererseits eine gewisse Unge nauigkeit mit sich bringt (Kuper, 2009). Erstmals wurde der Begriff des Wissens

in der klassischen griechischen Philosophie in Zusammenhang mit den Begriffen der Erkenntnis, Wahrnehmung und Wahrheit¹ diskutiert, was die heute noch aktuelle Frage beinhaltet, inwieweit es überhaupt möglich ist, Aussagen über eine real existierende Umwelt zu treffen, ob ein direkter Kausalzusammenhang zwischen der Umwelt und dem Beobachtenden möglich oder dazu ein autonomer kognitiver Prozeß notwendig ist (vgl. dazu Abschnitt 2.2 zum Einfluß der kognitivistischen und konstruktivistischen Paradigmata auf den Wissens- und Wissenskommunikationsbegriff).

Die verschiedenen Klassifikationsversuche des Begriffs "Wissen" sind stark von der spezifischen Sichtweise des Fachgebiets geprägt (Lehner, 2012).

Die Definitionen reichen von einer geschlossenen Interpretation des Begriffs wie bei Bell (1973, S. 173), "*that which is objectively known, an intellectual property, attached to a name or a group of names and certified by copyright or some other form of recognition (e.g. publication)*", über breitere und weniger formalistische Definitionen wie von McDermott (1999, S. 108) "*Knowledge is always recreated in the present moment. Most of us cannot articulate what we know. It is largely invisible and often comes to mind when we need it to answer a question or solve a problem.*" zu Nonaka (1994, S. 15), der sich auf Platon stützend Wissen als "*justified, true belief*" definiert.

Auch wenn Nonaka in seinen Arbeiten teilweise übergeneralisierend vorgeht und insbesondere bei den Bezügen auf Platon Textstellen vernachlässigt, bietet er doch einen "*mächtigen Rahmen*" (Gueldenberg & Helting, 2007, S. 113), welche den Begriff des Wissens noch um eine dynamische und prozessbezogene Komponente erweitert.

Nonaka (1994) weist insbesondere auch darauf hin, dass die Begriffe Wissen und Information häufig synonym verwendet werden. Dass eine Unterscheidung dieser beiden Begriffe im praktischen wie im wissenschaftlichen Kontext sinnvoll erscheint, wird bei North (2011) ersichtlich: North (2011) wählt in seiner in der Praxis populären Darstellung die Metapher einer Treppe, um die Begriffe Daten, Information und Wissen in einer hierarchischen Weise anzuordnen. Dabei nehmen in aufsteigender Reihenfolge der Begriffe von reinen Daten über Informationen zu Wissen das Handlungspotential und die Handlungsorientierung zu. Wissensbildung wird als Prozess der Bedeutungsanreicherung interpretiert (vgl. Probst et al., 2010). Unklarheiten und Überschneidungen zwischen den Begriffen Information

¹ in der Theätet entwickelt Platon seine Gedanken von "*Erkenntnis ist Wahrnehmung*" zu "*Erkenntnis ist wahre Meinung*" die Definition, dass Erkenntnis/Wissen "*begründete, wahre Überzeugung*" sei, also eine Person etwas als wahre Meinung akzeptieren muss, und zusätzlich eine Begründung (griechisch *lógos*) anführen muss, um hinreichende Bedingungen für Wissen zu erhalten (Nonaka, 1994, S. 15)

und Wissen bleiben trotz dieser und ähnlicher Klassifikationsversuche nicht aus. Reinmann und Eppler (2008) kritisieren in diesem Zusammenhang zudem, dass die von North verwendete Metapher einer Treppe die Begriffe Information und Wissen auf unterschiedlichen Ebenen im Sinne eines “höher” und “niedriger” positionieren, was den Autoren bei diesen Begriffen nicht stimmig erscheint. Hilfreicher als eine Abgrenzung verschiedener Begrifflichkeiten erscheint vor diesem Hintergrund vielmehr die Konzentration auf wesentliche Merkmale und verwandte Begriffe, die den Begriff des Wissens zu charakterisieren helfen.

Wesentliche Merkmale Ein wesentliches Merkmal von Wissen ist den Ansätzen von North (2011), Probst et al. (2010) oder Reinmann und Eppler (2008) nach, dass aus Wissen Möglichkeiten zum Handeln und der Nutzung von Wissen resultieren. Das wird beispielsweise anhand von Problemlöseprozessen deutlich: Eine Problemlösung durch einen Fachexperten geschieht durch das Zusammensetzen von Informationsstücken, einer Reflektion über diese aufgrund der gemachten Erfahrungen, und daraus folgend einer Generierung von Einsichten, was in der Problemlösung resultieren kann (McDermott, 1999). Es ist also (Vor-) Wissen notwendig, um eine Informationen, Erfahrungen und Wissen einordnen zu können und diese für den Problemlösungsprozess nutzbar zu machen (Kogut & Zander, 1992; McDermott, 1999).

Das Vorwissen und die Verknüpfung mit neuen Informationen weist auf einen eng mit Wissen verwandten Begriff hin - das Lernen. Lernen kann als ein *“nicht beobachtbarer Vorgang definiert [werden], der zu relativ stabilen Veränderungen im Verhalten und/ oder Verhaltenspotenzial, also auch im Wissen einer Person, führt”* (Reinmann & Eppler, 2008, S. 13). Entwicklungspsychologisch interpretiert ist Wissen *“das Resultat menschlichen Handelns und Erkennens und beruht auf kognitiven Strukturen von Individuen”* (Reinmann & Eppler, 2008, S. 13). Die *“handelnde Auseinandersetzung von Individuen mit der sie umgebenden Umwelt”* (Reinmann & Eppler, 2008, S. 13), oder *Lernen*, ist wiederum Grundlage für die Bildung dieser kognitiven Strukturen, also des Wissens.

Lehner (2012) fasst diese und wesentliche weitere Bestimmungsmerkmale folgendermaßen zusammen: Wissen besitzt einen *Handlungsbezug* - das Individuum erlangt Wissen durch aktive Auseinandersetzung mit seiner Umwelt und die kognitive Verarbeitung der Eindrücke. Wissen ist *subjektbezogen*, es ist auf die spezifische Umwelt des Individuums bezogen. Wissen ist *kontextabhängig*, die spezifischen Umweltsituationen ermöglichen den Erwerb und Aktivierung von Wissen. Es ist *kulturabhängig*, Struktur und Bedeutung des Wissens sind je nach kulturellem Hintergrund unterschiedlich. Wissen weist einen *Sozialbezug* auf, es entsteht in und durch soziale Beziehungen und Modellbezug. Wissen wirkt *schlußfolgernd*,

d. h. mithilfe des vorhandenen Wissens ist es möglich, die notwendigen Inferenzschritte für die Problemlösung zu erkennen. Ebenso bestehen Unterschiede im *Grad der Bewußtheit*, das Vorhandensein und der bewusste Zugriff auf Wissen ist nicht für alle Wissensbestände gleich.

Ein weiteres Bestimmungsmerkmal von Wissen ist dabei aber, dass es nicht nur subjektbezogen ist, sondern in Teilen auch expliziert werden kann (vgl. Nonaka & Takeuchi, 1997) und sich in organisationalen Routinen verfestigen kann.

2.1.1.1 Wissensarten

Wissen ist also nicht nur individuell, es kann auch organisational betrachtet werden. Ebenso kann Wissen aber auch, aufgrund des unterschiedlichen Grads der Bewußtheit, nach seiner Kommunizierbarkeit unterschieden werden (vgl. Reinmann-Rothmeier & Mandl, 1999; Reinmann-Rothmeier et al., 2001). Je nach Perspektive haben sich verschiedene Ansätze zur Differenzierung des Wissensbegriffs herausgebildet (Lehner, 2012; Thiel, 2002):

- Explizites und implizites Wissen
- Individuelles und organisationales Wissen
- Inhaltliche Differenzierung des Wissensbegriffs

Explizites und implizites Wissen Polanyi (1966) führte die Begriffe des “explicit knowledge” (*explizites Wissen*) und “tacit knowledge” (*implizites Wissen*) ein, populär wurden diese Begriffe durch die Verwendung in den Modellen von Nonaka (1994) und Nonaka und Takeuchi (1997). Aufbauend auf Polanyi (1966) und Nonaka (1994) klassifizieren Reinmann-Rothmeier und Mandl (1999, 2001a) Wissen in zwei Formen, als explizites und implizites Wissen, und unterscheiden dabei nach der Bewusstheit und Kommunizierbarkeit:

Explizites Wissen ist formell und systematisch (Nonaka, 1998). Da der Besitzer des Wissens sich über seine expliziten Wissensbestände bewusst ist, kann er diese durch logisches Denken erfassen (Lehner, 2012) und kommunizieren (Reinmann-Rothmeier et al., 2001). Explizites Wissen ist somit leicht verbalisierbar und sprachlich eindeutig zu kommunizieren (Nonaka, 1998; Lehner, 2012).

Implizites Wissen, auch “tacit knowledge” (Polanyi, 1966; Schreyögg & Geiger, 2007) ist nicht vollständig verbalisierbar und bleibt damit dem Besitzer teilweise verborgen - Beispiele sind individuelle Erfahrungen, persönliche Vorstellungen, Glauben, Perspektiven und Weltanschauungen, Können, Handlungsrouninen und

mentale Schemata (Lehner, 2012, S. 54). Das implizite Wissen ist handlungsbezogen und nicht oder sehr schwer vom Träger zu trennen (Reinmann-Rothmeier et al., 2001).

Individuelles und organisationales Wissen Gemäß dieser Unterscheidung ist Wissen auf Ebene des Individuums differenziert von Wissen auf Ebene der Organisation zu betrachten. Während das *individuelle Wissen* in den einzelnen Organisationsmitgliedern existiert, ist *organisationales Wissen* in der Organisation gespeichert, beispielsweise über Regeln, Normen, Strukturen oder Technologien (Reinmann-Rothmeier et al., 2001, S. 17). Dabei bestehen durch die Gebundenheit des Wissens an Kontext und Personen Unterschiede im Wissensbestand der Organisation, nicht jedes Mitglied der Organisation hat den selben Wissensstand (Allen, 1984; Lehner, 2012; Rehäuser & Krcmar, 1996), was *Wissenskommunikation* erst notwendig macht.

Inhaltliche Wissensdifferenzierung - Prozeduales vs. Faktenwissen

Thiel (2002) unterscheidet nach dem Abstraktionsgrad des Wissens, das auf Gilbert Ryle "*knowledge that*" - Wissen, dass etwas der Fall ist und "*knowledge how*" - Wissen, wie etwas zu tun ist - zurückgeht. Ersteres ist auch als deklaratives Wissen bezeichnet und stellt Faktenwissen dar, ist leicht vermittel- und austauschbar (Lehner, 2012), während zweiteres als prozeduales Wissen "*automatisiertes und durch Übung erworbenes Handlungswissen*" (Lehner, 2012) ist.

Darauf aufbauend unterscheidet Lehner (2012) fünf inhaltliche Kategorien des Wissens: *Soziales Wissen* betrifft soziale Fertigkeiten und Kompetenzen, also die Fähigkeit zur Selbst- und Fremdwahrnehmung, Steuerung des Verhaltens, die Fähigkeit zum gemeinsamen Handeln und Kooperation. *Metakognitives Wissen* dient der Kontrolle und Steuerung von Lern- und Denkvorgängen, also nicht auf den Inhalt des Problems, sondern auf die Strategien zur Problemlösung. *Strategisches Wissen* umfasst Problemlösestrategien für Probleme, für die keine allgemeine Lösung existiert, also für neue, unbekannte Probleme. *Prozeduales Wissen* besteht aus Wissen über Fertigkeiten und Fachkompetenz, *domänenspezifisches Wissen* umfasst deklaratives Wissen über Sachverhalte und Ereignisse, die aus dem Feld des zu bearbeitenden Problems stammen.

Diese Unterscheidung kann helfen, Prozesse der Wissensverarbeitung, Wissenskommunikation und Wissensnutzung besser zu verstehen, da oft nicht nur domänenspezifisches Fachwissen, sondern auch strategisches Wissen über den Einsatz des domänenspezifischen Wissens und den Umgang mit Unsicherheit notwendig ist (vgl. Osterloh & Frost, 2006, Reinmann-Rothmeier & Mandl, 1998c). Ebenso

ist prozeduales Wissen notwendig, um notwendige Fachkompetenzen zu überblicken und bei Bedarf andere Wissensträger in den Lösungsprozess zu integrieren. Hier kann wiederum das soziale Wissen hilfreich beim Austausch sein (vgl. Osterloh & Frost, 2006, Reinmann-Rothmeier & Mandl, 1998c).

Analog zur Unterscheidung verschiedener individueller Wissensarten können auch verschiedene Formen des organisationalen Wissens unterschieden werden (Osterloh & Frost, 2006), die mit den unterschiedlichen Perspektiven auf Wissen die Problemerkennung und -lösung erleichtern können. In Organisationen ist dabei das *gemeinsam geteilte Wissen* die Fähigkeit der Organisation, Wissen einer großen Zahl ihrer Mitglieder zur Verfügung zu stellen und ihnen somit Orientierung in einer turbulenten und komplexen Umwelt zu vermitteln. Das gemeinsam geteilte Wissen ist dabei auch Grundlage für die Verständigung über verschiedene Expertisebereiche hinweg, da dieses Wissen die Basis für die Kommunikation bildet (Osterloh & Frost, 2006). *Verknüpfungswissen* befähigt dazu, unterschiedliches domänenspezifisches Wissen (bei Osterloh "*Komponentenwissen*") in wechselnden Zusammensetzungen zu integrieren und in den Fertigkeiten der Organisationsmitglieder zu verankern (Osterloh & Frost, 2006).

2.1.1.2 Eine integrative Sichtweise auf Wissen

Seiler und Reinmann (2004) integrieren die genannten heterogenen und vielseitigen Begriffe und Zusammenhänge in einem Modell, indem sie den Begriff des Wissens diskutieren und dabei *idiosynkratisches* (personales) und *objektiviertes* (öffentliches) Wissen unterscheiden.

Idiosynkratisches Wissen besitzt ein Individuum in aktiver, passiver oder impliziter Weise, es beruht auf dynamischen, kognitiven Strukturen (Seiler & Reinmann, 2004). Es kann in Handlungswissen, intuitives Wissen und begriffliches Wissen unterteilt werden (Seiler & Reinmann, 2004). Handlungswissen stellt dabei Systeme von Handlungen und Wahrnehmungen dar, die sich gegenseitig steuern können. Dabei sind implizite Handlungsmuster enthalten, die durch Handeln ausgedrückt werden (Seiler & Reinmann, 2004). Intuitives Wissen kann dagegen unabhängig von einer Handlung in der Vorstellung visuell aktiviert werden, ist aber nicht sprachlich kommunizierbar und vermittelt eine intuitive Vorstellung aus bereits erfahrenen Handlungen (Seiler & Reinmann, 2004). Begriffliches Wissen entsteht durch Transformation aus Handlungs- und intuitivem Wissen und ist bewusstseinsfähig, da es reflexiv rekonstruiert werden und somit explizit artikuliert werden kann (Seiler & Reinmann, 2004).

Objektiviertes Wissen ist Zeichen und Sprache zugeordnet, dadurch objektiviert und zwischen Individuen teilbar (Seiler & Reinmann, 2004). Es kann in kollektives und formalisiertes Wissen unterschieden werden (Seiler & Reinmann, 2004). Kollektives Wissen wurde durch Diskurse ausgehandelt, verdichtet, vereinheitlicht, normiert und systematisch verbalisiert, der Begriff der *Information* ist hier synonym verwendbar (Seiler & Reinmann, 2004). Das Wissen wird dabei in Zeichen "eingefroren" (Seiler & Reinmann, 2004), kann aber nur durch Individuen aktualisiert werden, die Kenntnis über die Zeichen besitzen (Seiler & Reinmann, 2004). Formalisiertes Wissen wird über Regeln in *Daten* transformiert, die mittels formaler Prozeduren automatisiert verarbeitbar sind (Seiler & Reinmann, 2004).

2.1.1.3 Resümee

Ausgehend von den verschiedenen Ansätzen zur Beschreibung und Bestimmung des Wissensbegriffs scheinen im Kontext dieser Arbeit folgende Bestimmungsmerkmale des Begriffs Wissen zentral:

1. Durch die Möglichkeit der Unterscheidung verschiedener Arten von Wissen kann für jede spezifische Situation die relevante Art des Wissens spezifiziert werden, die für die Lösung des Problems handlungsleitend und notwendig ist: So beispielsweise beim Erkennen eines Problems das Komponenten- und prozedurale Wissen, gefolgt von der logischen Anwendung von Erfahrungswissen zur Lösung dieses Problems, was einen Rückgriff auf Verknüpfungswissen oder strategisches Wissen benötigen kann (vgl. dazu Abschnitt 2.1.1.1).
2. Für die Lösung komplexer Probleme sind insbesondere auch der Diskurs und der Wissensaustausch notwendig, wie insbesondere auch im Ansatz von Seiler und Reinmann (2004) deutlich wird: Es genügt dabei nicht, das Wissen gebunden in einer beliebigen Person in der Organisation zu "besitzen" (Szulanski, 2000). (Idiosynkratisches) Wissen ist nicht einfach zu explizieren und dadurch "von der Person zu lösen", es muss durch einen aufwändigen Diskurs expliziert werden (Seiler & Reinmann, 2004).
3. Zudem ist die Komplexität in der Arbeitsumwelt oft so hoch, dass eine Person allein bei der Problemlösung hilflos ist (Allen, 1984). Generell ist eine Vernetzung von kollektivem Wissen bzw. Informationen mit persönlichen Erfahrungen notwendig, um *Wissen* zu erzeugen, das sinnstiftend wirken und somit der Situationsbewältigung dienen kann (McDermott, 1999, Reinmann-Rothmeier et al., 2001). Eine Möglichkeit dieses Wissen zu erlangen

stellt objektiviertes Wissen dar, das beispielsweise in Büchern niedergelegt ist, meist ist jedoch die Kombination idiosynkratischen Wissens notwendig, das nur durch Austausch mit anderen Personen zu erlangen ist. Somit ist es notwendig, mit anderen Fachexperten zusammenarbeiten zu können, das heisst das eigene Wissen für fachfremde Personen ausdrücken und es in den Gesamtzusammenhang des Problems einordnen zu können, was strategisches und soziales Wissen voraussetzt.

Damit Wissen zur Bewältigung von Problemen und letztendlich zum Handeln führen kann, ist der Austausch von Wissen aufgrund der Komplexität der Probleme und der Spezialisierung der Beteiligten (vgl. dazu bspw. Allen (1984)) eine zentrale Notwendigkeit. Wissen und Wissenskommunikation stehen im Kontext des Handelns und Problemlösens also in direkter Beziehung zueinander.

2.1.2 Organisationales Wissensmanagement

Wissenskommunikation zwischen, aber auch innerhalb verschiedener Abteilungen, ist eine Voraussetzung für erfolgreiche Produktentstehungsprozesse und es gilt sie im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation bzw. der Prozessorganisation (vgl. Abschnitte 2.2.1.1) zu strukturieren und zu steuern. Für den bewussten Umgang mit Wissen, dessen Austausch, die Generierung und schließlich die Nutzung des Wissens wird der Begriff des “Wissensmanagements” verwendet (vgl. dazu Reinmann-Rothmeier & Mandl, 1999, Reinmann-Rothmeier, 2001).

Grundlagen zum Wissensmanagement in Organisationen Eine der Kernfragen einer funktionierenden Organisation lautet: Wie kann das Wissen effektiv ausgetauscht werden? Davenport und Prusak (1998, S. 88) beantworten diese Frage pointiert: “[...] *hire smart people and let them talk to another*”. Die Autoren sehen spontane Kommunikation als lebenswichtig für Organisationen an, da Wissen auch ohne das aktive Management und eingreifen der Führung transferiert wird (Davenport & Prusak, 1998). Je größer und komplexer die Organisation aber wird, desto schwieriger wird es für die Mitarbeiter, die richtige Expertise zu finden und sich mit der entsprechenden Person auszutauschen (Davenport & Prusak, 1998).

Hier setzt das Wissensmanagement als Werkzeug für den Umgang mit Informationen und Wissen und zur Verbesserung der Effizienz der Geschäftsprozesse an. Wissensmanagement folgt wie Wissenskommunikation keinem reinen Selbstzweck, sondern ist Grundlage zur Optimierung von Geschäftsprozessen (Winkler & Mandl, 2009). Es ist ein Werkzeug, das auch und vor allem die Rahmenbedingungen für erfolgreichen Wissensaustausch, also im Endeffekt Wissensnutzung,

ermöglichen soll. Die Nutzung des Wissens kann als die konkrete Anwendung des im Wissensverarbeitungsprozess Gelernten aufgefasst werden (Schnurer & Mandl, 2004). Wie in Abschnitt 2.1.3.2 gezeigt, ist für eine erfolgreiche Nutzung des Erfahrungswissens sowohl eine Transparenz über den Speicherort oder Wissenden, als auch die Möglichkeit der Kommunikation mit diesem notwendig. Diese Zusammenhänge sind in den folgenden Wissensmanagement-Modellen dargestellt. Den Schwerpunkt dieser Arbeit bildet die Wissenskommunikation, doch ist eine Einbettung in ein komplettes Wissensmanagementkonzept notwendig, da diverse Wechselwirkungen mit den anderen Prozessbereichen des Wissensmanagements und der Wissenskommunikation bestehen.

Unter dem Begriff Wissensmanagement ist eine Vielzahl von Ideen und Konzepten zusammengefasst, Alvesson und Kärreman (2001) bezeichnen ihn als Sammelbegriff für alle Versuche auf unterschiedlichsten Wegen mit Wissen umzugehen. Die Verwendung des Worts "Sammelbegriff" lässt eine gewisse Unschärfe vermuten - das Konzept Wissensmanagement ist in sich inhärent - Autoren gleiten oftmals entweder in Richtung des Wissens oder des Managements ab, oder entfernen sich von beiden Begriffen, beispielsweise in Richtung der Community-Forschung (Alvesson & Kärreman, 2001). Zudem wird auf die Gegensätzlichkeit der Begriffe Management und Wissen hingewiesen - je mehr aktives Eingreifen (Management), desto weniger Wissen ist zu managen, und je mehr Wissen, desto weniger Raum besteht für Management im Sinne von Kontrolle (Alvesson & Kärreman, 2001). Die Organisation ist zweckrational und erwartet eine Unterordnung des Einzelnen (von Rosenstiel, 2007), was für Wissensarbeiter und für deren Autonomie, auch aufgrund der Komplexität der Problemstellungen, potentiell hinderlich sein kann. Aufgrund dieses Gegensatzes erfolgt eine genaue Bestimmung des Konzepts Wissensmanagement und eine Einordnung des Begriffs *Management*.

2.1.2.1 Zur Rolle des "Managements"

Wenn Wissensmanagement Teil des Führungsprozesses ist, und, wie der zweite Begriffsbestandteil durch das "Management" ausdrückt, aktiv eingegriffen werden soll, stellt sich nun die Frage, wie *Management* genau aufgefasst und mit Leben gefüllt werden soll. Im Bereich der Wissensmanagementforschung wird Management oft als selbsterklärend und unproblematisch, oder als Black-Box-Prozess angesehen - die Verbindung der Wissensschaffung und der Managementpraktiken wird oft nicht vorgenommen (Alvesson & Kärreman, 2001). Der Begriff des Managements selbst kann zudem je nach Wissenschaftsdisziplin unterschiedliche Bedeutungen haben, weshalb die Verwendung in dieser Arbeit genauer spezifiziert wird.

Analyse der Wissenskommunikation in einer
Matrixorganisation

Wohlwender, A.

2015, XII, 234 S. 34 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07517-0