



Lernende Organisation



Marco Bettoni

Wissenskooperation – Die Zukunft des Wissensmanagements

Helmut Willke

Systemisches Wissensmanagement – die nächsten Schritte

Martin Schaurhofer und Franz-Markus Peschl

Lernen und Wissensmanagement in Empowermentprozessen



Wissenskooperation – Die Zukunft des Wissensmanagements

Marco Bettoni

Wenn wir an Wissensmanagement denken, kommen uns zunächst Datenbanken und technische Applikationen in den Sinn, die darauf gerichtet sind, Wissen aus den Köpfen der Mitarbeiter zu ziehen und für das Unternehmen nutzbar zu machen. Marco Bettoni stellt diese Ansicht in seinem Artikel auf den Kopf: Er geht davon aus, dass Wissen von den Mitarbeitern gemeinschaftlich konstruiert wird. Dies erfordert ein gänzlich Umdenken im Wissensmanagement – geht es nun doch darum, die Menschen zusammenzubringen, etwa in den von ihm propagierten „Business Learning Communities“.

Marco Bettoni

ist selbständiger Berater und Gast-Wissenschaftler für Wissenskooperation an der ETH Zürich und befasst sich seit mehr als 25 Jahren mit Wissensforschung. Nach langjähriger Zusammenarbeit mit Silvio Ceccato Entwicklung eines kybernetischen Modells der Grundfunktionen kognitiver Prozesse. Zuvor Tätigkeit u.a. als Maschineningenieur, „Software Engineer“ und „Knowledge Engineer“ in internationalen Konzernen sowie 1991-2004 als Professor für Wissenstechnologien an der Fachhochschule Basel (FHBB) in der Schweiz.

„... denn organisieren kann man eigentlich nur dasjenige, was in einem gewissen Sinne mechanisch ist.“

Rudolf Steiner, 1922

Wissens-Technologien, Wissens-Prozesse und Wissens-Träger sind die drei Grundelemente, aus denen das Wissenssystem eines jeden Unternehmens besteht. Leider funktioniert dieses System immer häufiger nur suboptimal: Die Technologien werden nicht genutzt, die Wissensprozesse fließen nicht und die Wissensträger isolieren sich immer mehr. Damit das Wissenssystem auch unter modernen Unternehmensbedingungen richtig funktioniert, müssen wir einsehen, dass stilles Wissen („tacit knowledge“) immer ein Teil des Seins bzw. der Identität der Wissensträgerin bleiben muss und auf dieser Grundlage die erforderliche stärkere Verknüpfung der individuellen mit den sozialen Aspekten anstreben. Das ist genau das, was Wissenskooperation – d.h. die partizipative Kultivierung (Pflege) des Wissens – leisten kann.

Meine Gedanken zur Wissenskooperation werde ich hier in Form eines Gesprächs entwickeln, das zwischen zwei Männern und einer Frau an einem Vormittag geführt wird. Einerseits, weil ich hoffe, die Grundgedanken der Wissenskooperation auf diese Weise besser nachvollziehbar und offen darstellen zu können. Anderer-

seits aber auch, weil ich im offenen Dialog ein wesentliches Instrument der Wissenskooperation sehe. Die Personen in dieser Diskussion nenne ich Alba, Silente und Simplicio; Alba ist eine externe Beraterin, Silente ist Projektleiter für Wissensmanagement und Simplicio CEO eines internationalen Konzerns. Mit der Person des CEO Simplicio will ich an Galileo Galileis „Dialog über die beiden Weltsysteme“ von 1632 anknüpfen: Denn auch in der Management-Praxis brauchen wir heute eine revolutionäre (kopernikanische) Wende ähnlich wie jene, die Galilei durch seinen berühmten „Dialogo“ damals in den Naturwissenschaften eingeleitet hat.

1. Was ist Wissenskooperation?

SIMPLICIO: Sie scheinen im Bereich Wissensmanagement sehr kompetent zu sein, ihr Dossier ist jedenfalls beeindruckend!
ALBA: Danke; ja, ich habe mich sehr intensiv mit Wissensmanagement befasst, sowohl theoretisch als auch praktisch. Mit dem Thema Wissen befasste ich mich bereits seit 25 Jahren: Kybernetik, Wissenstheorie, Wissensvermittlung, Künstliche Intelligenz und seit 1994 mit dem Themenbereich Wissensmanagement. Das ist meine Leidenschaft, daher mein Interesse für ihr Projekt „Knowledge City“. An diesem Projekt gefällt mir besonders gut, dass Sie dem Wissensmanagement – ins-



Foto: privat

„Ich bin überzeugt, dass es für das Wissensmanagement eine Vision braucht, und dass diese explizit benannt und deutlich kommuniziert werden sollte. Das Management sollte entsprechende Signale geben!“

besondere dem Wissensaustausch als Mittel zur Steigerung der Innovationskraft – eine wichtige Rolle zuweisen, obwohl die Disziplin schon seit einiger Zeit umstritten ist.

SIMPLICIO: Warum ist Wissensmanagement umstritten? Sind die Ansätze falsch?
ALBA: Das Interesse der Praktiker für Wissensmanagement entwickelt sich nach dem bekannten „hype cycle“-Muster, etwa wie früher im Bereich der künstlichen Intelligenz. Nach dem anfänglichen Anstieg zum „Gipfel der Euphorie“ sind die meisten Wissensmanagement-Ansätze ins „Tal der Desillusionierung“ gefallen und schaffen es nicht, das „Plateau der Produktivität“ zu erreichen. Aus meiner Sicht sind die Ansätze nicht grundsätzlich falsch. Um aber die heutige Ernüchterung zu überwinden, bedarf es einer stärkeren Beachtung der Grundlagen. Insbesondere

sollten die Beziehungen zwischen individuellen und sozialen Aspekten des Wissens näher untersucht, besser verstanden und aktiv gestaltet werden. Das ist, was ich in meinem Ansatz unter dem Stichwort „Wissenskooperation“ anstrebe: Unterscheidung, Balancierung, Vermittlung und Verknüpfung zwischen Wissen in der individuellen und Wissen in der sozialen Dimension. Soziale Aspekte, weil Vertrauen, gemeinsame Erfahrungen, Zusammenarbeit usw. das Wissen und den Umgang mit Wissen stark prägen; und individuelle Aspekte, weil Wissen, insbes. das „innere“ Wissen (Romhardt, 2002), das für die Innovation am wichtigsten ist, immer mit der Wissensträgerin eng verbunden bleibt. Die Wissensträgerin hat ja eine sehr innige Beziehung zu den Ideen, die sie entwickelt hat und soll dafür Anerkennung und Schutz erhalten.

SILENTE: Wie bei eBay?

ALBA: Nun ja, in einem gewissen Sinne schon. Der wirtschaftliche Erfolg von eBay hat sicher mit Vertrauen, Gemeinschaft, Anerkennung usw. zu tun und Wissen spielt dort auch eine wichtige Rolle. Insofern könnte man sagen, dass auch bei eBay die Beziehung zwischen individuellen und sozialen Aspekten stark beachtet und gezielt gestaltet wird. Vielleicht könnte das Marketing-Modell von eBay auch für Wissensmanagement-Initiativen ein Vorbild sein.

SIMPLICIO: Wir investieren schon seit langem viel mehr ins Marketing als in die Forschung! Wenn Sie etwas verkaufen wollen, müssen sie sich notwendigerweise an marktwirtschaftlichen Modellen orientieren. Auch für den Abbau von Wissensbarrieren und den Aufbau einer Wissenskultur vertrauen wir auf das klassische, marktorientierte Instrument der Anreize. Ist das nicht alles längstens be-

kannt, etabliert und unumstritten? ALBA: Bekannt ist das schon, funktioniert aber beim Wissensmanagement nicht wie bei den üblichen Unternehmensfunktionen. Die Wissensbarrieren bleiben erhalten und die Wissenskultur macht keine Fortschritte, weil Sie mit marktwirtschaftlichen Instrumenten die erforderliche stärkere Verknüpfung zwischen individuellen und sozialen Aspekten nicht zu Stande bringen können. Immer wieder wird im Wissensmanagement der Anspruch erhoben, der Mensch müsse ins Zentrum gestellt

Reduktion des „Faktor Mensch“ auf die individuelle Dimension liegen: Das Ausblenden der sozialen Dimension widerspricht der Auffassung von Wissen als sozial vermitteltes Wissen und erschwert so die Umsetzung von Wissensmanagement-Initiativen. In dieser Beziehung sehe ich das Wissensmanagement wie eine große Baustelle, auf der viele fertige Bauelemente herumliegen und ständig neue gebaut werden. Ab und zu versucht jemand, mit einem neuen Ansatz ein Gebäude aufzustellen, das Ergebnis ist aber oft un-

ALBA: Aspekte des Wissens können Merkmale, Formen, Zustände, Modalitäten (z.B. Besitz) usw. sein, die sowohl beim Individuum als auch bei einer Gruppe oder sonstigen Form von Kollektivität vorkommen – aber in zwei unterschiedlichen Ausprägungen: Wie eine Münze zwei Seiten hat, also „Kopf“ und „Zahl“, so hat auch jeder Aspekt des Wissens zwei Ausprägungen, „individuell“ und „sozial“. Ähnlich können wir auch beim Wissen zwischen „tacit knowledge“ und „explicit knowledge“ unterscheiden. Ich spreche diese Be-

Nonaka und Takeuchi und ist im deutschen Sprachraum etabliert. ALBA: Wenn Polanyi oder Nonaka und Takeuchi „implizites Wissen“ gemeint hätten, dann hätten sie mit Sicherheit ganz einfach den Ausdruck ‚implicit knowledge‘ verwenden können. Wenn sie aber stattdessen von „tacit knowledge“ reden, dann muss das doch triftige Gründe haben, die beachtet werden sollten. Früher sagte ich deshalb „stilles Wissen“. Seit kurzem habe ich aber (inspiriert von Erich Fromm) am Begriff eine Erweiterung vor-

genommen: Explizites Wissen kann ich „haben“ und deshalb auch konventionell vermarkten (diese Ausprägung ist aber für Innovation und Produktivität nur zu 10-20% wichtig), während stilles Wissen (die restlichen 80-90%) nur Teil von mir „sein“ kann. Seither verwende ich lieber das Begriffspaar „inneres und äußeres“ Wissen, weil sich damit der Aspekt der Relation des Wissens zum Sein, zum Ich, zur Person, zur Mitarbeiterin besser ausdrücken lässt. SILENTE: Das hört sich für mich allzu aka-

demisch an! Kehren wir lieber zur Wissenskooperation zurück. Meinen sie damit einen Wissensprozess, etwa wie Wissensbeschaffung oder Wissensaustausch? ALBA: Ja, aber auf einer anderen Ebene, weil Wissenskooperation diese und andere bekannte Wissensprozesse subsumiert und in einen neuen Kontext stellt. SILENTE: Welchen Kontext? ALBA: Den der Kultivierung durch Partizipation. Wissenskooperation ist die partizipative Kultivierung des Wissens in einer freiwilligen sozialen Gruppe. In meinem

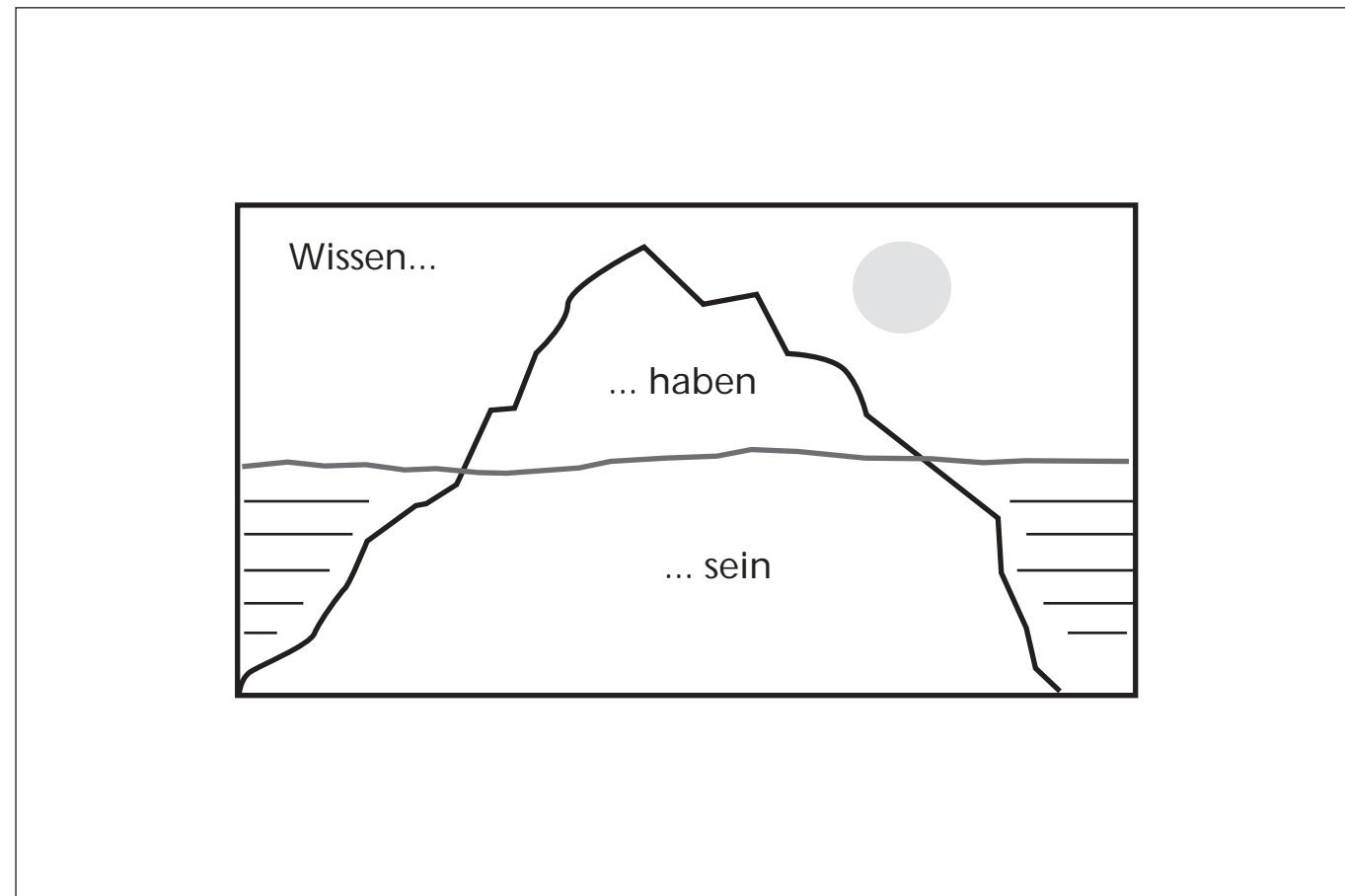


Abb. 1: Wissens-Eisberg: Haben und Sein
Quelle: Marco Bettoni

werden; in der Managementliteratur und -praxis sind jedoch bisher so gut wie keine Methoden oder gar Tools herausgearbeitet worden, um diesem Anspruch zu genügen (Clases und Wehner, 2002). SIMPLICIO: Das kann ich nicht beurteilen. Warum ist das aber so? ALBA: Ein wichtiger Grund könnte in der

befriedigend. Mit meinem sozial orientierten Ansatz liefere ich quasi eine Bauleitung, die zeigt, wie die herumliegenden Stücke sinnvoll zu einem Gebäude zusammengestellt werden könnten. SILENTE: Was verstehen sie dabei unter „Aspekte des Wissens“? Könnten sie ein Beispiel nennen?

griffe auf Englisch aus, weil „tacit knowledge“ keine passende deutsche Übersetzung hat, außer vielleicht „stilles Wissen“ ... SILENTE: ... warum verwenden sie nicht das Wort „implizites Wissen“? So steht es seit 1997 in der deutschen Version von

Individuelle und soziale Aspekte des Wissens

ASPEKTE	individuell	sozial
Bedeutung	subjektiv (für mich, „ich weiß“)	geteilt (für uns, „wir wissen“, intersubjektiv)
Eigentum und Verantwortung	Person (Mitarbeiterin, Entwicklerin, Expertin, Wissensarbeiterin, usw.)	Gruppe, Gemeinschaft, Organisation, Institution, Gesellschaft (Sozialkapital)
Relation zum Ich	inneres, stilles Wissen („tacit“)	äußeres, explizites oder vergegenständlichtes Wissen („explicit“ or „embedded“)
Existenzmodus	Sein („ich weiß“, Identität, untrennbar)	Haben („wir haben Wissen“, Wissenskapital, Tauschobjekt)
Lernprozess	Aneignung (kognitiv)	Partizipation (sozial)
Hauptziel	tieferes, stärker verknüpftes Wissen (Qualität, Relation)	mehr Wissen (Quantität)
Motivation	Intrinsisch	extrinsisch
Entstehung (Quelle, Prozesse)	individuelles Erleben, Lernen, Wechselwirkung von Interpretation, Reflexion und Reifikation (Externalisierung durch Sprache, Gesten, Formen, usw.), Monolog	Gemeinsames Erleben und Lernen, soziale Interaktion (Kommunikation, Koordination, Kooperation), Kombination, Dialog
Einflussfaktoren der Entstehung	Emotionen, Intentionen, Interessen, Wünsche, Hoffnungen, Erwartungen, Überzeugungen, usw.	Beziehungen, Gruppendynamik, Akzeptanz, Anerkennung, Status, Rang, Normen, Tabus, Macht, verdeckte Regeln, Glaubenssätze, usw.
Träger (Einbettung)	Verstand (mind), Bewusstsein, Seele, Leib	gemeinschaftliche Strukturen: soziale Praxis, gelebte Kultur, Verfahren, Routinen, Werkzeuge, Strukturen, Sprache (als System)
Wert, Wahrheit	Brauchbarkeit, Viabilität, Äquilibrium	Attraktivität, Akzeptanz, Diffusion, Konformität mit Normen, Tabus

Abb. 2: Individuelle und soziale Aspekte des Wissens
Quelle: Marco Bettoni

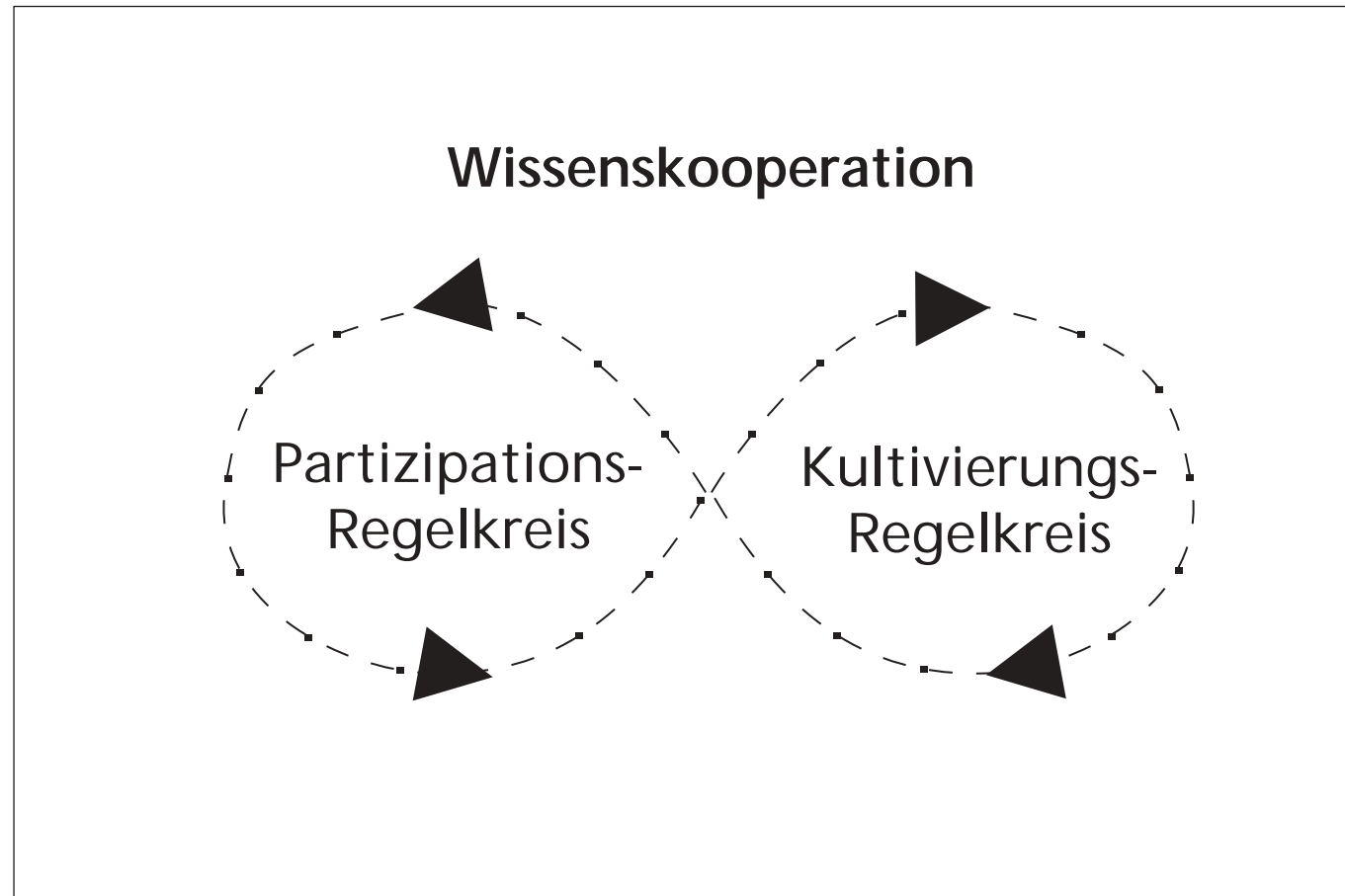


Abb. 3: Grundmodell der Wissenskooperation: Zwei gekoppelte Regelkreise
Quelle: Marco Bettoni

Modell wird ihre Dynamik durch zwei gekoppelte Regelkreise bestimmt: einen „Kultivierungs-Regelkreis“ und einen „Partizipations-Regelkreis“, wie sie in der Abbildung 3 sehen können. Jeder Regelkreis ist im Prinzip autonom, kann also auch einzeln und unabhängig vom anderen funktionieren. Aber erst die Kopplung mit dem anderen, die im Bild durch die „liegende Acht“ veranschaulicht wird, führt zu einer Wissensdynamik, welche den Prinzipien des konstruktiven Wissensmanagements entspricht.

SILENTE: Verzeihen sie meine Unverblümtheit, aber das Bild sieht für mich zu esoterisch aus, ein gewöhnliches Blockdiagramm wäre mir lieber.

ALBA: Ursprünglich hatte ich auch die für kybernetische Modelle üblichen Blöcke mit ihren geradlinigen Verbindungen verwendet. Die eignen sich aber eher für mechanische Betrachtungsweisen oder für

die Darstellung von Einzelheiten. Ich bin überzeugt, dass zum Thema Wissen eine organische Betrachtungsweise viel besser passt; zudem wollte ich hier keine Einzelheiten, sondern nur wenige Grundelemente darstellen. Aus einem Standardwerk des Wissensmanagements kannte ich eine Darstellung der Abgrenzung zwischen Daten, Information und Wissen, in dem die liegende Acht benutzt wurde (Dick und Wehner, 2002). So kam ich auf dieses Bild für mein Grundmodell der Wissenskooperation.

SILENTE: Welche Rolle spielt der Partizipations-Regelkreis?

ALBA: Er dient dazu, bei der Bewirtschaftung von Wissen soziales Kapital zu bilden. Geregelt werden die Prozesse der Wissensbewirtschaftung und als Regler dienen ein Wissensvertrag oder andere partizipative Vereinbarungen. „Partizipation“ verstehe ich hier als einen stark re-

ziprok ausgerichteten Vorgang, in dem ein Mitglied sein aktives Engagement in die Gruppe (bzw. in das Unternehmen) einbringt und die Gruppe ihm Zugang zu Ressourcen gewährt sowie Anerkennung für seine Wissensleistungen gibt. Kein „Ich-loses“, anonymes Mitglied also und dadurch auch keine einförmige, homogene, „geglättete“ Gruppe. Aber mein Konzept von Partizipation geht noch weiter: Der Partizipation kommt die Aufgabe zu, zwischen Wissen in der individuellen und Wissen in der sozialen Dimension zu unterscheiden, zu balancieren, zu vermitteln und zu verknüpfen. Sie soll sich intensiv um die beiden Wissensdimensionen kümmern, sie verstehen und Brücken zwischen ihnen bauen.

SILENTE: Und was geschieht im „Kultivierungsregelkreis“?

ALBA: Hier wird Wissen bewirtschaftet und genutzt, aber nach „ökologischen“

statt nach mechanistischen Prinzipien. Wie ein Bauer Getreide, Gemüse oder andere Pflanzen kultiviert, so soll sich auch die Gruppe um ihren Wissensbereich bzw. ihr Wissensthema kümmern; der Wissensbereich entwickelt sich organisch, wächst und bringt Früchte, wenn die Gruppe die Bedürfnisse der gemeinsamen „Wissenspflanze“ erkennt und ökologische Bedingungen schafft, in denen diese Bedürfnisse befriedigt werden. Man kann eine Mais-Pflanze nicht mechanisch, etwa durch eine Streckmaschine dazu bringen, höher zu werden: sie würde reißen und sterben. So ist es auch mit der Wissenspflanze: Sie muss nach organischen Prinzipien, nicht nach mechanischen gepflegt werden. Denn Leben ist nicht Stoff und nicht mit Technik zu bewältigen (Frisch, 1959). Und genauso verhält es sich auch mit dem Wissen.

2. Forschungstrends

SIMPLICIO: Sie kennen bereits unsere Absichten, das Hauptsitz-Areal, in dem wir uns befinden, in einen Ort des Wissens und der Begegnung umzuwandeln. Warum interessieren sie sich dafür und was denken Sie darüber aus der Perspektive der „Wissenskooperation“?

ALBA: Ihre Vision eines „wissensgetriebenen Konzerns“ finde ich sehr mutig, sie fasziniert mich, Ihre Pläne für einen „Hauptsitz des Wissens“ halte ich für wegweisend und Ihr Konzept, die Innovationskraft durch Wissensaustausch zu stärken, passt genau zum Konzept von Wissenskooperation, das ich Ihnen heute vorstellen möchte. Das Potential des Wissensmanagements wird in den meisten Unternehmen – vor allem in Europa – immer noch nicht richtig erkannt; weder in der Wirtschaft, noch in der Wissenschaft. Ein befreundeter Professor von mir, der an der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich lehrt und mit dem ich gelegentlich zusammenarbeite – ich halte ihn für einen der besten Fachleute auf seinem Gebiet in Europa –, erhält zum Bei-

spiel von seiner Institution nur minimale Mittel für die Wissensmanagement-Forschung. Nur eine einzige Assistenten-Stelle wird ihm in diesem Bereich finanziert und der kürzlich gestellte Antrag einer Förderprofessur wurde gar abgelehnt, stellen sie sich das vor!

SIMPLICIO: Wer ist das?

ALBA: Prof. Theo Wehner. Zukunftsweisend finde ich unter anderem seine Auffassung von „Erfahrung“ (Wehner und Dick, 2001) und sein Konzept der „wissensorientierten Kooperation“ (Wehner et al., 2004): Er und seine Kollegen haben mich sehr ermutigt, meine Forschungen in Richtung eines sozial orientierten Wissensmanagements zu lenken. SILENTE: Bleiben wir zunächst bei Prof. Wehner. Woran forschen Sie mit ihm? Wie sehen die Trends in der Wissensmanagement-Forschung denn aus?

ALBA: In der Forschung vollzieht sich zurzeit eine Schwerpunktverschiebung weg von einer rein technologischen hin zu einer organisationalen und human-orientierten Sichtweise (Tochtermann et al., 2004): Kooperation, Kommunikation und Vernetzung sind derzeit die zentralen Themen an vielen internationalen Konferenzen und Workshops. Prof. Wehner und ich bewegen uns schon seit längerer Zeit in diese Richtung und haben nun vor, die „Sieben Grundprinzipien des konstruktiven Wissensmanagements“, die als Fundament meines theoretischen Ansatzes der „Wissenskooperation“ entstanden sind, in einer empirischen Wissensmanagement-Studie zu untersuchen. Wir brauchen noch einen starken Partner aus der Wirtschaft und vielleicht hätten Sie Interesse mitzumachen. Das Projekt „Knowledge City“ würde sich bestimmt sehr gut als Fallstudie eignen – soweit ich es aus den Unterlagen beurteilen kann, die sie mir zugestellt haben.

3. Theorie und Praxis

SIMPLICIO: Das werden wir sehen. Zunächst möchten wir Sie und Ihre Ansätze

besser kennen lernen, einen ersten Eindruck von dem gewinnen, was Sie tun. Ob sich daraus ein Beratungsauftrag – in welcher Form auch immer – ergeben wird, um unsere bestehende Krise gemeinsam zu bewältigen, wollen wir noch offen lassen. Nun aber zurück zu Ihrer Einschätzung von vorhin, dass Wissensmanagement umstritten sei, wie Sie sagten. Was meinst du dazu, Vito? Wir sind doch überzeugt, dass wir ohne Wissensmanagement nicht überlebensfähig sind! Findest Du die Einschätzung von Frau Alba nicht sehr überraschend?

SILENTE: Ich habe Mühe mit theoretischen Ansätzen; für das praktische Betreiben von Wissensmanagement geben sie wenig her. Überhaupt gibt es von den Universitäten in dieser Hinsicht zu wenig Unterstützung: Erreicht eine Thematik die Schwelle der Praxis, kümmern sich die Betroffenen nicht mehr weiter darum. Gerade die Umsetzung in der Praxis ist aber hier besonders wichtig. Wissensmanagement ist für mich etwas sehr praxisbezogenes. Ein Vorbild für die praxisorientierte Orientierung von Wissensmanagement ist Prof. Davenport, mit dem Prusak in den USA zusammengearbeitet hat.

ALBA: Die frühen Arbeiten von Davenport und Prusak über „information ecology“ (Davenport und Prusak, 1997) und „working knowledge“ (Davenport und Prusak, 1998) fand ich auch sehr inspirierend; sie haben eine Brücke zwischen Theorie und Praxis geschlagen und den Managern geholfen, ein grundsätzliches Verständnis für die Bedeutung von Wissen im Unternehmen zu entwickeln. Dieses Verständnis genügt aber nicht: Denn wichtige Fragen sind bisher außer Betracht geblieben. Vor allem braucht es ein verbessertes grundsätzliches Verständnis für die Einzigartigkeit von Wissen im Unternehmen, wie das z.B. in den vorhin erwähnten Grundprinzipien des konstruktiven Wissensmanagements zum Ausdruck kommt. Im Projekt „Knowledge City“ haben Sie richtig erkannt, dass zur Stärkung der Innovationskraft vor allem der Wissensaustausch

gefördert werden sollte. Wie lässt sich aber der Wissensaustausch fördern? Diese Frage wird im Wissensmanagement seit den Anfängen intensiv untersucht, aber die Ergebnisse sind bisher unbefriedigend. Was bisher gefehlt hat, ist die Einsicht, dass Wissen primär das Sein einer Person, ihre Identität konstituiert, nicht das Haben, ihren Besitz. Das hat für die Bewirtschaftung von Wissensprozessen weitreichende Konsequenzen.

SIMPLICIO: Unsere Erfahrungen zeigen, dass der Wissensaustausch nicht funktioniert. Die Ursachen sahen wir bisher vor allem in kulturellen Wissensbarrieren, die den Transfer von Wissen von Person zu Person behindern, wie z.B. Monopolisierung von Wissen durch gewisse Individuen und deshalb ungenügende Explizierung von individuellem Wissen, aber auch unzureichende Motivation der Wissensträger, vernetzt zu denken bzw. sich spontan zu vernetzen. Durch Punktesysteme (Web Miles) für abgelegte Dokumente, Bonusprogramme für die Teilnahme an Diskussionsforen und andere finanzielle Anreize haben wir versucht, das Motivationsproblem in den Griff zu bekommen. Wir haben das Anreizsystem mehrmals überarbeitet – aber die Wirkung verpuffte immer sehr schnell. Könnte es diesbezüglich mit der Einzigartigkeit von Wissen, wie Sie das nennen, einen Zusammenhang geben?

4. Einzigartigkeit von Wissen

ALBA: Ich denke schon. Wissensprozesse können nicht wie Arbeits- oder Leistungsprozesse bewirtschaftet werden. Am deutlichsten zeigt das die Einsicht im Unterschied zwischen dem Haben- und dem Seinsmodus des Wissens. Wir stehen im Wissensmanagement vor einem ähnlichen Dilemma wie im Leben beim Umgang mit den beiden Grundhaltungen der menschlichen Existenz (*Fromm, 1976*): der des Habens und der des Seins. Lernen und Wissen berühren den Kern unserer

menschlichen Existenz. Mit neuem innerem Wissen erschaffen wir uns selbst neu, erweitern wir unsere Identität und eröffnen uns so neue Möglichkeiten, die Welt und unsere Beziehung zu ihr mit anderen Augen zu sehen sowie unsere kreativen Kräfte zu entfalten, was wiederum zu neuem Wissen führen kann. Im Wissensmanagement müssen wir deshalb den Unterschied zwischen dem Haben- und Seinsmodus des Wissens verstehen. Ohne ein solches Verständnis ist es nicht erstaunlich, wenn zum Beispiel die „handfesten Ratschläge“ von Davenport und Prusak (*Davenport und Prusak, 1998*) kaum Erfolg bringen: Sie sind wie ein festes Gebäude auf sandigem Boden – darin möchte ich lieber nicht wohnen müssen, denn es könnte jederzeit plötzlich einstürzen!

SILENTE: Wo liegen die Schwachstellen?
ALBA: Einen ersten Schwachpunkt sehe ich darin, dass Davenport und Prusak allzu sehr die Vorstellung betonen, dass es Wissensmärkte gibt und dass sie zudem ähnlich wie Waren- oder Finanzmärkte funktionieren. Aber Wissen verhält sich ganz anders als Waren und Geld: Wissen vermehrt sich, wenn es geteilt wird, kann gleichzeitig von verschiedenen Akteuren genutzt werden; es wird nicht verbraucht, sondern im Gegenteil: Es erneuert sich, wenn es eingesetzt wird. Wissen ist nicht ein Ding, das wie Aktien, Werkzeuge oder Dokumente gelagert oder verschoben werden und den Besitzer wechseln kann: Wissen ist kein Tauschobjekt. Aus der Feststellung, dass Menschen nicht bereit sind, ganz uneigennützig ihr Wissen mit anderen zu teilen und aus der Tatsache, dass sie sich höchst selten von wertvollem Besitz trennen, ohne dafür einen Gegenwert zu erhalten, kann man nicht unmittelbar schließen, dass auch beim Umgang mit Wissen Marktkräfte am Werk wären, die wir verstehen und gestalten könnten. Die ganze Wissensmarkt-Idee finde ich irreführend und gefährlich: Ein festes Gebäude auf sandigem Boden, wie ich sag-

SILENTE: Sehen sie noch weitere Schwachpunkte?

ALBA: Ja, beispielsweise bei den Funktionen und Verantwortlichkeiten im Wissensmanagement. Davenport und Prusak stellen als vorrangiges Prinzip die Forderung nach konkreten Positionen mit gezielt eingesetzten Ressourcen. In diesem Zusammenhang behaupten sie, dass Unternehmen die Position eines Wissensdirektors („Chief Knowledge Officer“, CKO) brauchen, wenn es ihnen mit dem Wissensmanagement wirklich ernst ist.

SILENTE: Was gibt es an dieser Forderung auszusetzen?

ALBA: Die Idee finde ich an sich gut; aber ohne passende Randbedingungen und Methoden bzw. zugehörige Grundlagen, welche die Ausübung der Aufgaben eines CKO ermöglichen sollen, fehlt ihm das notwendige Know-how für eine nachhaltige Erfüllung. So finde ich es nicht erstaunlich, wenn Unternehmen die CKO-Position nach einer Zeit wieder auflösen: Das ist doch bei Ihnen auch so passiert, nicht wahr, Dr. Silente?

SILENTE: Leider ja, das war eine große Enttäuschung für uns! Ich war ein „Wissensmanagement-Aktivist“ der ersten Stunde und habe seit Mitte der 90er Jahre im Konzern die Position des Wissensdirektors innegehabt. Besonders wichtig war mir der Aufbau einer Wissenskultur: die Einrichtung der Wissensmanagement-Infrastruktur hatte ich hingegen dem Informatik-Departement übertragen. Mit wenigen Mitteln, sozusagen als „one man show“ habe ich die Botschaft der Wissenskultur weltweit transportiert. Für solche Ideen war es aber eindeutig zu früh. Aus unerfindlichen Gründen wurde dann nach 7 Jahren im Frühjahr 2002 meine Position aufgehoben und ich fand mich plötzlich intern an eine Stelle versetzt, die gar nicht zu mir gepasst hätte. Dan SImplicio hatte zwar versucht mich zu unterstützen, aber der Widerstand war an der Konzernspitze zu groß – und ein Machtwort hätte zu einer riskanten Krise geführt.

ALBA: Ich kann mir vorstellen, wie schwer Sie diese Erfahrung getroffen hat. Die Position des Wissensdirektors und seine Aufgaben stelle ich, wie gesagt, nicht in Frage. Solche Fälle zeigen für mich deutlich genug, dass Unternehmen für die Einzigartigkeit von Wissen noch nicht sensibilisiert sind, was nicht erstaunlich ist. Deshalb denke ich, dass es sich lohnen würde, wenn Unternehmen vermehrt mit Universitäten und Beratern zusammenarbeiten würden, um das Neue dieser Einzigartigkeit in die Unternehmenspraxis integrieren zu können.

5. Akademische Wissenskultur

SILENTE: Entschuldigen Sie die Offenheit, aber gerade die Universitäten sind ein Ort, an dem das, was im Wissensmanagement gepredigt wird, kaum praktiziert wird! An einer führenden Universität kenne ich vier oder fünf Institute, die sich seit Jahren intensiv mit Wissensmanagement befassen und ich erlebte persönlich, dass der eine Institutsleiter nicht wusste, was der andere machte. Jeder schottet sich im eigenen Reich ab!

ALBA: Da muss ich Ihnen Recht geben, denn das ist leider auch meine Erfahrung: Die Wissenskultur eines universitären Campus ist nicht gerade etwas Nachahmenswertes, insbesondere was den Wissensaustausch betrifft. Sehr viele Dozenten sind nicht einmal mit den neuen Methoden der Wissensvermittlung vertraut und bevorzugen immer noch einseitig den Frontalunterricht mit „Kreide & Tafel“. Zudem beeinträchtigen Missgunst und Eifersucht die Bereitschaft, eigene Unterlagen anderen Kollegen zur Verfügung zu stellen. Nur wenige sind empfänglich für das Thema Wissensmanagement; die meisten sagen „Das brauche ich nicht“ oder „Das bringt mir nichts“. Erschwerend kommt hinzu, dass die Entwicklungen in der heutigen Universität zu stark durch Uniformierung und Regulierung geprägt sind (*Frey, 2004*) und zu wenig in die Förderung von neuen Methoden der Wis-

sensvermittlung und des Wissensaustausches investiert wird. Für Unternehmen halte ich das nicht gerade für nachahmenswert! Die geplante „Knowledge City“ würde ich deshalb nicht nach dem Vorbild heutiger Universitäten gestalten.

SIMPLICIO: Welche Vorbilder würden sie denn bevorzugen?
ALBA: Für den Umgang mit Wissen gibt es für mich keine Vorbilder, höchstens Inspirationsquellen, wie z.B. der im Mittelalter entstandene Orden der Dominikaner, das berühmte „ordo praedicatorum“ (op), eine Gemeinschaft, die Wissen für die Praxis der Predigt kultivierte und insbesondere in den „Predigerkirchen“ praktizierte.

SIMPLICIO: Ach, bei uns würden sie mit einem solchen Beispiel nur Misstrauen ernten ...
SILENTE: ... ich höre schon die Sprüche fliegen, „Was soll das alte Zeug!“ und „Das Zölibat haben wir bei uns schon längst abgeschafft ...“, „... die Klöster auch ...“ ...
ALBA: ... Killerphrasen ... Ich denke, dass auch Beispiele und Erfahrungen aus früheren Zeiten und Kulturen nützlich sein können; dass wir aber primär grundsätzlich neue Wege finden müssen, ist ebenfalls klar. Wenn also die Universitäten das Wissensmanagement predigen, aber nicht praktizieren, so halte ich das für bedauerlich, sehe darin jedoch nicht einen zwingenden Grund, die Zusammenarbeit mit der universitären Wissensmanagement-Forschung aufzugeben. Leider ist die heute in diesem Bereich praktizierte Forschungspolitik ineffizient und ineffektiv, weil opportunistisch und kurzfristig angelegt. Um die Selbstanwendung von Wissensmanagement in den Universitäten einzuleiten und den Transfer von Erkenntnissen zur Wirtschaft zu fördern, müssten die Hochschulen viel mehr in eine mittel- und langfristige Wissensmanagement-Forschung investieren!

6. Vision und Motivation

SILENTE: Da muss ich Ihnen leider widersprechen: Mehr Forschung finde ich gar

nicht nötig, ganz unabhängig davon, wie die Forschungspolitik aussieht. In meiner Abteilung versuchen wir, unsere eigenen Wissensmanagement-Prinzipien anzuwenden und praktizieren das Wissensmanagement bereits sehr erfolgreich, nennen es aber nicht so. Keiner der betroffenen Mitarbeiter weiß, dass man das, was wir machen, so nennen würde.

ALBA: Bei einer solchen Strategie sehe ich die Gefahr der Selbsttäuschung. Ich bin überzeugt, dass es für das Wissensmanagement eine Vision braucht, und dass diese explizit benannt und deutlich kommuniziert werden sollte. Das Management sollte entsprechende Signale geben! Nehmen Sie mir das bitte nicht übel, aber ich halte es für kontraproduktiv, etwas verbergen zu wollen, was Sie dennoch tun. Qualitätsmanagement, Controlling oder HRM werden ja auch beim Namen genannt. Wenn das Wort Wissensmanagement Ihren Unternehmensmitgliedern suspekt ist, werden auch Ihre Wissensmanagement-Aktivitäten nicht nachhaltig wirken und wenig Ausstrahlung auf benachbarte Abteilungen entwickeln.

SIMPLICIO: Auch früher, lange vor dem Aufkommen der Disziplin des Wissensmanagements, haben Organisationen ihr Management des Umgangs mit Wissen nicht „Wissensmanagement“ genannt ...
ALBA: ...Im Zeitalter der Agrar-, Industrie- und Informationsgesellschaft war das auch so in Ordnung. Wir wandeln uns aber immer mehr zu einer Wissensgesellschaft – und die Situation in der Wirtschaft hat sich radikal geändert (Globalisierung, Beschleunigung, usw.). Die Unternehmen müssen ihre Art, mit Wissen umzugehen, dementsprechend auch radikal erneuern, systematisieren und intern koordinieren. Dafür braucht es neue Ansätze. Wir müssen alle umdenken, in der Wirtschaft wie auch im Verwaltungs- und Bildungssektor und uns in Bezug auf die Einzigartigkeit der Ressource Wissen sensibilisieren sowie neu orientieren.
SILENTE: Das machen wir ja auch schon.

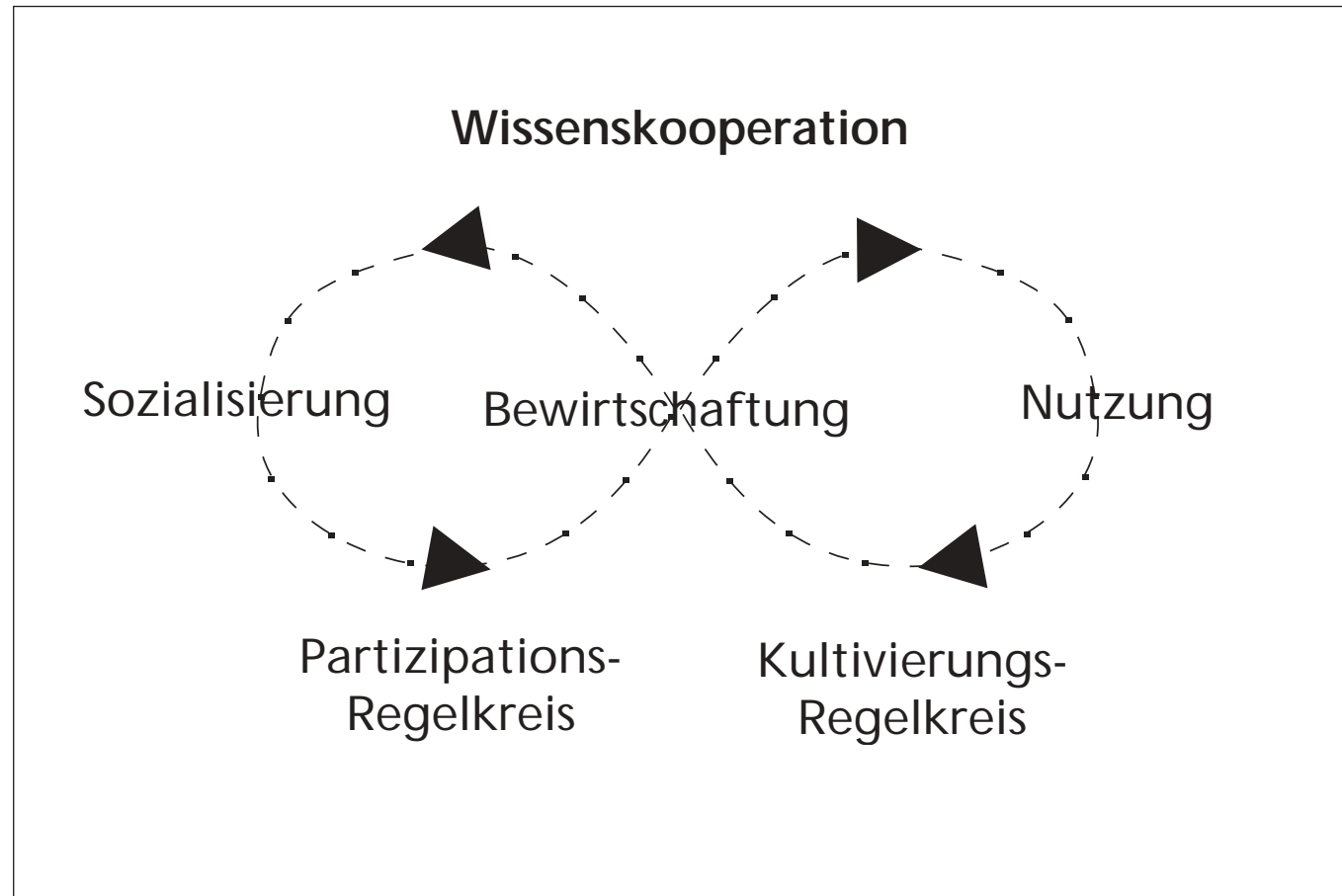


Abb. 4: Drei Prozessgruppen der Wissenskooperation
Quelle: Marco Bettoni

Bei uns gibt es viele Fortschritte, zahlreiche neue Initiativen, die auf viele Bereiche ausstrahlen – auch wenn sie nicht „Wissensmanagement“ genannt werden. Gerade heute sah ich zum Beispiel auf der Website unserer Abteilung „Product Development“ einen dieser „polls“, wie sie das nennen, in dem es um das Implementieren der Initiative „Xchange“ ging. ALBA: Wie das alte System „Knowledge Xchange“ von Andersen Consulting?

SILENTE: Ja, genau ... unsere Initiative ist aber brandneu. Wir glauben, dass wir unsere Art des Kommunizierens ändern müssen, und ein Mittel dafür ist eben „Xchange“. Die Umfrage betraf die Einführung der Kategorie „Wissensaustausch“ im individuellen „behavioral value assessment“, der Mitarbeiter-Beurteilung. Ein großer Fortschritt ...

ALBA: Vielleicht. Ich bin gespannt, wie das wirken wird. Ich bin überzeugt, dass

die Motivation für das Teilen von Wissen nicht gleich behandelt werden kann, wie etwa die Motivation für die Reduktion von Kosten oder für die Beschleunigung der Leistungsprozesse (Bettoni et al., 2003c). In Sachen Anreize für den Wissensaustausch sehe ich die Herausforderung vor allem in der Antwort auf die Frage „Welche Art von Wissensaustausch wäre unter welchen Bedingungen für alle Anspruchsgruppen (Management, Mitarbeiter, usw.) gut?“.

SIMPLICIO: Das ist ja ganz simpel! Gut ist, was mir etwas bringt; je mehr, desto besser. Vor Jahren gab es bei uns die Initiative, Wissen aus der Division Vitamine in die Division Kosmetik zu transferieren. Die Leute im Bereich „Vitamine“ sagten aber immer, „Was bringt mir das? Was habe ich davon?“. Dann sah man, dass zu wenig Anreize und Verbindungen da waren und hat den Bereich Kosmetik ausgelagert.

Heute ist das eine sehr erfolgreiche internationale Firma. Und wir sind deshalb in Bezug auf Wissen homogener geworden.

7. Wissenskooperation umsetzen

SILENTE: Was könnten Sie für uns konkret tun? Wie könnte ihr Ansatz der Wissenskooperation bei uns im Projekt „Knowledge City“ umgesetzt werden?

ALBA: Ich bin überzeugt, dass zur Förderung des Wissensaustausches in der „Knowledge City“ physische Maßnahmen wie jene, die Sie geplant und teilweise umgesetzt haben, also Gestaltung des Geländes, Errichtung neuer Gebäude, Einrichtung neuartiger Arbeitsräume, Bereitstellung zusätzlicher Begegnungsräume usw., nicht ausreichen können. In einem Wissenssystem sollte vor allem in Bezug



„Für ein erfolgreiches Wissensmanagement müssen in Zukunft auch Unternehmen ihre Aufbauorganisation umgestalten. Und zwar so, dass ein zweites Prinzip der Auslese – das ich das „Prinzip der Liebe“ nennen möchte – durch die Aufbaustruktur realisiert werden kann.“

auf Wissensträger und Wissensprozesse aktiv etwas unternommen werden. Der Wissensaustausch sollte im Rahmen von Wissenskooperations-Initiativen – die auf die Bedürfnisse der Abteilungen zugeschnitten sind – partizipativ kultiviert werden; und diese Initiativen sollten koordiniert werden. Dafür würde ich ein „Zentrum für Wissenskooperation“ einrichten – als Katalysator für die Entwicklung von Wissenskooperations-Ideen sowie als Anlauf- und Koordinationsstelle für deren Umsetzung ...

SIMPLICIO: ... aber mit welchen Methoden? Sie sagten doch vorhin, dass bisher dafür nahezu keine geeigneten Instrumente entwickelt wurden!

ALBA: Eine Methode, die ich anwenden würde heißt „Business Learning Community“ (BLC).

SILENTE: Kenne ich nicht. Was ist denn das schon wieder?

ALBA: Das Konzept habe ich erst vor einem Jahr entworfen und seine Ausgestaltung ist noch nicht in allen Einzelheiten abgeschlossen. Ich wollte zuerst noch Erfahrungen aus Pilotanwendungen einfließen lassen. Deshalb habe ich die Methode noch nicht publiziert und Sie sind die ersten, die davon hören. Eine BLC ist ein Netzwerk von Personen, die sich vernetzen, weil sie das Interesse und die Leidenschaft an einem Wissensbereich teilen. Die Mitglieder kooperieren mit dem Ziel, sich gemeinsam um die Bewirtschaftung des Wissens der Gemeinschaft zu kümmern, das sie dann individuell in ihrer Arbeit nutzen. Entscheidend ist dabei der Prozess der Sozialisierung, in dem sie sich aufeinander bezogen als Personen entwickeln. Das Fundament der BLC-Methode ist der Ansatz der „Communities of Practice“ (Wenger et al., 2002), ergänzt durch weitere partizipative Methoden wie

z.B. „Gesprächskreise“, „Erfahrungszirkel“ und „Wissenszirkel“ (Wehner et al., 2002) und durch Instrumente des systemisch-konstruktivistischen Coachings (Radatz, 2000; Szabó und Meier, 2004). Mit einer BLC kann genau die Art von Wissenskooperation, wie ich sie erwähnt habe, verwirklicht werden.

SILENTE: Wie würden Sie solche Lernnetzwerke bei uns verwirklichen?

ALBA: Ich würde nicht alles selbst machen, sondern zunächst Fachleute in ihrem Unternehmen suchen, die wie Sie gute Erfahrungen mit Wissensmanagement machen (wenn niemand das Wissensmanagement so nennt, wird das vielleicht schwierig sein) und mit ihnen zusammenarbeiten. Ich würde generell das Gespräch suchen und jene, die dem Wissensmanagement skeptisch gegenüber stehen sensibilisieren, beteiligen. Und ich verfüge weltweit über sehr gute Kontakte mit aus-

gewiesenen Fachleuten, die ich einspannen könnte. Im Bereich „Communities of Practice“ bin ich mit dem Entwickler dieses Ansatzes regelmäßig in Verbindung: Das ist Etienne Wenger, ein Schweizer, der Anfang der 80er Jahre in die USA ausgewandert ist.

SIMPLICIO: Warum aber eine neue Einrichtung, ein neues Zentrum? Wir haben bereits eine Abteilung, die für das Wissensmanagement zuständig ist, die WIMA von Dr. Vasaniso. Was machen die falsch oder nicht gut genug?

ALBA: Diese Abteilung stellt die Technologie für das Wissensmanagement bereit; sie entwickelt die Wissensmanagement-Infrastruktur, richtet sie für die anderen Abteilungen ein und betreut sie. Kürzlich hat Dr. Vasaniso diese Technologien auf einem internationalen Kongress vorgestellt. Er hat aber mit keinem Wort die Verbindung zu Personen und Wissensprozesse erwähnt und daher hatte ich den Eindruck, dass er nur die Technologie herstellt – und das reicht bestimmt nicht aus.

8. Wissenssystem

ALBA: Wie sie wissen, habe auch ich viel Erfahrung mit Technologie, insbesondere als Entwicklerin. Im Auftrag des Finanzministeriums entwickle ich zum Beispiel ein Expertensystem, welches Steuererklärungen automatisch prüft; kürzlich konnte die 6. Version dieses Systems in Betrieb genommen werden. Ich mache die rein technische Arbeit selbst und weiß, dass gute Informatik-Technologie nur ein Teil des Erfolgs ist. Seit 20 Jahren entwickle ich wissensbasierte Expertensysteme und alle meine Projekte sind bisher erfolgreich gewesen. Warum, habe ich mich gefragt, wenn es doch bekannt ist, dass die Mehrheit der Expertensystem-Projekte Misserfolge waren und diese Technologie nur noch selten benutzt wird?

SILENTE: Das finde ich jetzt sehr interessant! Wissen sie, dass ich meine Doktorarbeit auf dem Gebiet der Expertensysteme gemacht habe?

ALBA: Nein, das hatten sie mir noch nicht gesagt. Dann sind wir also Kollegen! SILENTE: Ja, sieht so aus ... Jetzt bin ich aber auf ihre Erfolgsrezepte gespannt!

ALBA: Der entscheidende Erfolgsfaktor bei meinen Applikationen war die neuartige Wissensperspektive, die durch die Wissenstheorie des Radikalen Konstruktivismus (von Glasersfeld, 1997) inspiriert war und durch meine Praxis des „knowledge engineering“ bestätigt wurde.

SIMPLICIO: Radikaler Konstruktivismus? Noch nie davon gehört.

ALBA: Ich kann Ihnen gerne bei Gelegenheit eine Einführung geben. Diese Praxis, wie ich sagte, hat mir bestätigt, dass beim Aufbau des Wissens nicht die Gegebenheiten, nicht die Objekte entscheidend sind, sondern die Personen; gleichzeitig habe ich auch konkret erleben können, wie die Personen individuell und sozial eine entscheidende Rolle spielen und wie ihre Bedürfnisse und Stärken bei der Entwicklung einer Applikation möglichst optimal berücksichtigt werden können. Wie Wenger gezeigt hat, spielt im Prozess des Aufbaus von Bedeutung die Partizipation eine entscheidende Rolle. Auch dies habe ich in meine Praxis einfließen lassen, obwohl ich damals die Forschungsarbeiten von Wenger leider noch nicht kannte.

SILENTE: Was haben Sie mit den Personen anders gemacht?

ALBA: In wissensintensiven Software-Applikationen ist vor allem das Wissensmodell zentral. Bei der Entwicklung des Wissensmodells ging es mir primär um das Thema der Förderung einer partizipativen Konstruktion, anstatt die Abbildung/Extraktion von Wissen aus dem Kopf des Experten in den Mittelpunkt zu stellen. Ich gehe nämlich davon aus, dass Wissen nicht aus den Köpfen der Mitarbeiter „extrahiert“ werden kann, sondern zwischen diesen Mitarbeitern konstruiert wird.

SILENTE: Das klingt interessant. Darüber sollten sie in der Abteilung WIMA berichten. Kommen wir aber nun zu den Wissensprozessen. Diese Unterscheidung geht

Modelle zur Gestaltung sozialer Aspekte der Wissenskoooperation

1. Themenzentrierte Interaktion

Wie in Ruth Cohns Modell der themenzentrierten Interaktion (TZI) lassen sich auch im Lernprozess einer Business Learning Community drei Aspekte hervorheben, die bei einer gelungenen Interaktion in der Lern- und Wissensgemeinschaft miteinander im Gleichgewicht stehen:

■ **„Wissensthema“**: ein Thema, zu dem die Gemeinschaft neues Wissen erwerben und weiterentwickeln will;

■ **„Ich lerne“**: Persönliche Wünsche, Bedürfnisse, momentane Befindlichkeit der Lernenden in ihrem individuellen Lernprozess und

■ **„Wir lernen“**: Gegenseitiges Engagement im kollektiven Lernprozess, welches die Mitglieder zu einer sozialen Einheit verbindet.

2. Situiertes Lernen

Mit ihrer Theorie des Situierten Lernens haben Lave & Wenger (Lave & Wenger, 1991) wesentlich dazu beigetragen, die Betrachtung von Lernprozessen aus einer „Partizipations-Perspektive“ zu ermöglichen. Im Vergleich zur konventionellen „Aneignungs-Perspektive“, die beim Lernen die kognitiven Aspekte betont, wird Lernen in der Theorie des Situierten Lernens primär als sozialer Prozess verstanden, welcher die Partizipation des Lernenden am Gemeinschaftsgeschehen verändert. Dabei lautet die fundamentale Hypothese nach Wenger (Wenger, 2002): „Learning is changing participation in the practices of one or more communities.“ Für praktische Anwendungen im Wissensmanagement folgt daraus, dass alle Initiativen in Richtung Wissensaustausch darauf fokussieren sollten, den Beteiligten Zugang zu den für das betroffene Fachgebiet wichtigen Praxismgemeinschaften (communities of practice) zu ermöglichen.

Quelle: Marco Bettoni

doch auf Prof. Probst zurück, er hat gezeigt, wie Wissensprozesse für das Wissensmanagement wichtig sind (Probst et al., 1997).

ALBA: Das Modell von Probst finde ich im Prinzip gut, habe es aber in einer Hinsicht erweitert, insbesondere um die sozialen Aspekte hervorzuheben.

In einem Wissenssystem unterscheide ich 3 Prozessgruppen (siehe Abb. 4): zwei auf der Sachebene und eine auf der Beziehungsebene. Die globale Dynamik wird dabei – wie ich schon am Anfang sagte – durch zwei miteinander gekoppelte Regelkreise bestimmt.

A) Prozesse der Nutzung von Wissen. Hier wird ersichtlich bzw. bestimmt, wie Wissens-Ressourcen in den Geschäftsprozessen genutzt werden und so Wissen in Produkte und Dienstleistungen umgesetzt wird.

B) Prozesse der Bewirtschaftung oder Pflege („stewarding“) von Wissen. Hier unterscheide ich folgende sechs Teilprozesse: Transparenz (Explizierung), Austausch, Erwerb, Entwicklung, Bewahrung und Controlling von Wissen.

Unzugängliche oder noch nicht reife Wissens-Werte („knowledge assets“) werden durch diese Prozesse der Wissens-Pflege in zugängliche, reife Wissens-Ressourcen verwandelt. Das Wissenscontrolling umfasst die Vorgabe unternehmensrelevanter Zielsetzungen (Führungsgröße), die Messung und Überprüfung der Zielerreichung (Regelgröße, Regelabweichung, Evaluationsprozesse) sowie Maßnahmen, die auf die Nutzung des Wissens einwirken (Stellgrößen).

C) Prozesse der Sozialisierung von Wissen. Für einen effektiven Umgang mit Wissen müssen thematisch-sachbezogenes Arbeiten (Prozessgruppen a und b) und ein menschenwürdiger Umgang in der Kommunikation und Interaktion (Wir- und Ich-Ebene) aufeinander bezogen werden. Deshalb muss neben Themen und Aufgaben auch die Begegnung von Mensch und Mitmensch beachtet werden. Das

lässt sich erreichen, wenn in der Analyse und Gestaltung eines Wissenssystems die sozialen Aspekte des Lernens und die Partizipations-Perspektive eine bestimmende Rolle spielen.

SILENTE: Eigentlich sehe ich da keinen grundsätzlichen Unterschied zum Modell von Probst.

ALBA: Das habe ich auch lange gedacht, bis mir eines Tages klar wurde, dass bei Probst die Betonung der Wissensprozesse zu einseitig und die Behandlung der Sozialisation zu bescheiden ist. Im Wissensmanagement spreche ich deshalb von einem „Wissenssystem“ und versuche daher, Personen, Prozesse und Technologien ausgewogen zu berücksichtigen.

SILENTE: Kann das Wissenssystem auch eine Applikation sein, wie z.B. eine Knowledge Management Suite?

ALBA: Nein, mit Wissenssystem bezeichne ich alle Elemente und Beziehungen, die den Umgang mit Wissen in einer Organisation bestimmen. Ob es sich dessen bewusst ist oder nicht: Jedes Unternehmen hat ein eigenes Wissenssystem, das aus 3 Elementen besteht: Wissens-Technologien, Wissens-Prozesse und vor allem Personen, d.h. Wissensträger (sogen. Wissensarbeiter). Das ist zwar ein sehr einfaches Modell, enthält aber all das, worauf es hier wirklich ankommt. Nun, da Vernetzung eines der Hauptmerkmale von Wissen ist, darf ein solches Wissenssystem keine „gaps“ d.h. Lücken zwischen den Elementen aufweisen, um richtig zu funktionieren: Die Personen müssen miteinander vernetzt und die Technologien sowohl mit den Personen als auch mit den Wissensprozessen verbunden sein. Aber vor allem muss das Wissen mit den Personen verbunden bleiben – und zwar so, dass die individuellen mit den sozialen Aspekten des Wissens ausgewogen verknüpft werden! Dafür braucht es Strukturen, Interaktion und Koordination.

SILENTE: Wie kann man diese realisieren? ALBA: Zum Beispiel mit meiner bereits erwähnten BLC-Methode.

9. Business Learning Community

SIMPLICIO: Wenn ich Sie richtig verstanden habe, sagten sie doch vorhin, dass eine BLC „ein Netzwerk von Personen ist, die sich vernetzen, weil sie das Interesse und die Leidenschaft an einem Wissensbereich teilen und ...“ ... wie ging die Definition weiter?

ALBA: „... das Ziel haben, sich gemeinsam um die Bewirtschaftung des Wissens der Gemeinschaft zu kümmern“. Die Mitglieder sind durch „gemeinsames“ Lernen verbunden und kultivieren gemeinsam das für sie relevante Wissen.

SIMPLICIO: Was heißt aber da „gemeinsam“? Genügt es, gemeinsam in einem Raum zu sitzen, dieselben Probleme zu lösen oder dieselbe Software zu benutzen? Wohl kaum!

ALBA: Genau, das ist ein wichtiger Punkt! Die Verbundenheit zwischen den einzelnen Mitgliedern entwickelt sich erst im Laufe eines sozialen und kooperativen – manche würden sagen „kollaborativen“ – Lernprozesses. Dies ist, was ich hier mit „gemeinsam“ meine. Dieser kooperative Lernprozess ist dementsprechend durch intensive Interaktionen des Dialogs, des Gebens und des Nehmens in ideeller Hinsicht zwischen den Mitgliedern gekennzeichnet. Erst ein solcher Prozess führt zur Entwicklung und Pflege von kollektivem Wissen (Bewirtschaftung), aber auch zur Entstehung und Stärkung gemeinsamer Anschauungen, Ziele und Interessen (Sozialisierung). Allmählich bildet sich somit aus Einzelpersonen eine Gemeinschaft, eine Lern- und Wissensgemeinschaft. Im Laufe der Zeit entwickelt die Gemeinschaft auch eine immer stärkere Identität, die u.a. in einer eigenen Kultur des Lernens Ausdruck findet.

SILENTE: Was ist für den kooperativen Lernprozess der Wissenskoooperation kennzeichnend?

ALBA: Die Mitglieder einer Business Learning Community befassen sich langfristig und kooperativ mit einem bestimmten Thema. Ziel der Gemeinschaft ist es, neu-

Grundprinzipien des konstruktiven Wissensmanagements

1. KONSTRUKTIV – Das Wie bestimmt das Was

Unternehmen sollten verstehen, wie Mitarbeiter wissen, was sie wissen – insbesondere, wenn es um Erfahrungswissen geht. Es empfiehlt sich dabei aus meiner Sicht, ein Verständnis von Wissen zu haben, welches (wie das konstruktiv-autopoietische Wissensmodell) die Humanfaktoren fördert (Bettoni und Schneider, 2002).

Was heißt hierbei „konstruktiv“? Nun, wir können eine Banane und einen Apfel als ein und dasselbe auffassen (Nahrungsmittel), aber zwei Kugeln – z.B. eine Glasperle und eine Kaugummi-Kugel – als zwei verschiedene Dinge. Wie wir schauen bestimmt stets das, was wir sehen (Nahrung, Spielzeug, Süßigkeit). Oder allgemeiner: Die Operationen des WIE (z.B. Unterscheidungen treffen) bestimmen, WAS etwas (für mich) ist. Das Wie bestimmt das Was: Das verstehe ich unter „konstruktiv“.

2. {OBJEKTIV} – Die Logik der Erfahrung validiert die Erfahrung

Unternehmen sollten darüber hinaus verstehen, wie Mitarbeiter ihre Erfahrungen validieren. Was validiert unsere Erfahrungen, unsere Erklärungen, unsere Konstrukte? Unsere Erfahrungen können nur durch andere Erfahrungen validiert werden, nicht durch Bezugnahme auf eine absolute Realität (Maturana, 1998). Konstrukte, die uns erlauben, unsere Ziele zu erreichen, sind nur viabel (von Glasersfeld, 1997), niemals ontologisch wahr: Wir erfahren dadurch nichts über die Welt an sich, über die Logik des Gegebenen. Wir wissen nur etwas über unsere Erfahrung, über unsere Vorstellung, und dass diese eben zum Erfolg oder zu Misserfolgen führt. Oder anders ausgedrückt: Erfahrungswissen kann sich nur nach der menschlichen Logik (Kohärenz) der Erfahrung richten, niemals nach einer (absoluten aber unzugänglichen) Logik der Realität (Bettoni, 2003a). Die Logik bzw. Kohärenz der Erfahrung validiert Erfahrungswissen: Das ist, was „objektiv“ bedeutet.

3. AUTOPOIETISCH – Das Tun erzeugt das Sein (Identität)

Interessant ist weiters die Dynamik des konstruktiven „Bestimmens“ (siehe 1.). Da wir es mit einem organischen System zu tun haben (das kognitive System) ist es nahe liegend, hier die autopoietische Idee einzuführen: Was wir wissen, wird zu den kognitiven Funktionen rückgeführt und diese Rückkopplung, dieses Feedback ist so, dass das zurückgeführte Wissen ein Bestandteil der kognitiven Funktionen wird: Es ist nicht nur ein Ergebnis sondern – dank Feedback – wird zu einem integrierten Systemelement und erweitert so das Potential, das Vermögen der Kognition, das Sein einer Person. In der Sprache der Kybernetik würde man hier von Operation (Tun), Operand (Wissen) und Operator (Sein) sprechen; das Besondere dabei ist, dass der zurückgeführte Operand zu einer Funktion wird, welche den Mechanismus – von dem er selbst hervorgebracht worden ist – erweitert. Und so wächst das ganze System – gestrichelte Linien in Abb. 5 – d.h. indem das System aktiv ist, wächst es auch in seinem Vermögen. Das Tun erzeugt das Sein: Das ist, was „autopoietisch“ bedeutet (siehe Abb. 5 auf Seite 23).

4. UNTRENNBAR – Wissen konstituiert primär das Sein (Identität), nicht das Haben

„Das Gesagte lässt sich unter keinen Umständen von demjenigen trennen, der etwas sagt.“ (Maturana und Pörksen, 2002). Die Handlungen des Schauens bzw. Beobachtens und die Kohärenzen der Erfahrung werden bestimmt durch Emotionen, Intentionen, Interessen, Wünsche, Hoffnungen, Erwartungen, usw. Diese und ähnliche Humanfaktoren sind höchst individuell und führen dazu, dass die Person mit ihrem inneren Wissen („tacit knowledge“), mit der Logik ihrer Erfahrung sehr eng verbunden wird. Als wichtigste Konsequenz des konstruktiv-autopoietischen Verständnisses von Wissen (siehe Prinzipien 1 bis 3) ergibt sich deshalb die Einsicht, dass Wissen primär das Sein einer Person, ihre Identität konstituiert, nicht das Haben, ihren Besitz (Fromm, 1976: 47-49).

Für das Wissensmanagement bedeutet dies, dass die Beziehung zwischen (innerem) Wissen und Wissensträgern als unverzichtbare (innere) Verbundenheit behandelt werden sollte, ähnlich wie in der Politik die Verbundenheit zwischen dem Bürger und seiner Freiheit (Rousseau, 1762/1964). Im Unternehmen muss also Wissen immer zusammen mit den Mitarbeitern angegangen werden, mit denen es zum Großteil untrennbar verbunden ist: Nur äußeres (explizites) Wissen kann, wie Arbeit, vom Wissensarbeiter getrennt und als Form des Habens behandelt werden. Traditionelle Wissenssysteme waren und sind bemüht, Mitarbeiter mit äußerem Wissen als Besitz auszustatten: Das ist aber nur die Spitze des Eisbergs; unter der Oberfläche liegen noch 9/10 des Wissens-Eisbergs, das

innere Wissen, die Grundlage der Innovation in Unternehmen (Nonaka und Takeuchi, 1995: 8 und 72). Der viel zitierte Anspruch, der Mensch solle ins Zentrum des Wissensmanagements gestellt werden, kann deshalb nur unter der Bedingung erfüllt werden, dass Wissensmanagement-Initiativen das Ziel verfolgen, im Umgang mit Wissen eine Haltung des Seins (nicht des Habens) zu fördern.

5. AUSGEGLICHEN – In Wissenssystemen ist zwischen Sozialverträglichkeit und Gewinnmaximierung ein Ausgleich nötig (und möglich)

Wenn nun zwischen Individuum und Wissen die oben genannte innere Verbundenheit besteht und Wissen primär eine Form des Seins darstellt, dann folgt, dass ohne die Berücksichtigung menschlich-sozialer Anforderungen zuerst die Innovation und in der Folge auch die Wettbewerbsfähigkeit mittel- oder langfristig verkümmern werden. Der Raum für Begegnungen des Seins (statt des Habens, wie in einem Markt) kann in Wissenssystemen nie groß genug sein: Denn dies ist der Ort, wo Innovationsgeist gedeiht und freie geistige Impulse entstehen. Wissenssysteme (Personen, Prozesse, Technologien) sollten also nicht einseitig nur die Zwänge der Wirtschaft berücksichtigen: erforderlich ist ein wirtschaftlich-soziales Gleichgewicht. Denn sonst wird man mittel- und langfristig kaum vermeiden können, dass die Wissens-Technologie ungenutzt bleibt, die Wissens-Prozesse nicht fließen oder gar die Wissensträger im Wissenssystem ausgebeutet werden. In den führenden Wissensmanagement-Ansätzen, Modellen und Projekten fehlt eine klare Stellungnahme zum Thema des wirtschaftlich-sozialen Gleichgewichts. In der praktischen Umsetzung wird dann Wissen von seinen menschlichen Trägern mehr und mehr getrennt. Diese Trennung zeigt sich in der Fachsprache dort sehr deutlich, wo man viel zu viel von Wissenswerten („knowledge assets“) spricht und viel zu wenig von der inneren Verbundenheit zwischen Wissen und Mitarbeitern. Dabei schließen sich Sozialverträglichkeit und wirtschaftliche Gewinnmaximierung keineswegs aus (Schiller, 2004).

6. AUSGEHANDELT – Unternehmensführung und Mitarbeiter sollten ihre Wissensbeziehungen aushandeln und in einem Wissensvertrag festhalten

Um die genannte Trennung zu vermeiden und zwischen Sozialverträglichkeit und wirtschaftlicher Gewinnmaximierung einen Ausgleich zu schaffen, sollten Unternehmen mit ihren Mitarbeitern einen „new pact“, einen neuen Pakt – man könnte sagen einen „Wissensvertrag“ – schließen (Bettoni und Schneider, 2003 b). Ein solcher Pakt lässt sich im Satz zusammenfassen: „Du lässt Dein individuelles Wissen fließen, wir würdigen, fördern, schützen es und lassen das Firmenwissen fließen“. Wie Bürger und Staat Verhandlungen über die individuelle Freiheit führen (Gesellschaftsvertrag, siehe Rousseau (Rousseau, 1762/1964)), um unter anderem sicherzustellen, dass die Interessen des Bürgers thematisiert und berücksichtigt werden, so sollten auch Unternehmensführung und Mitarbeiter Verhandlungen über das individuelle Wissen führen. Ein solcher Wissensvertrag könnte eventuell auch Vereinbarungen zwischen Wissensträgern enthalten (wie z.B. Anstandsregeln in Diskussionsforen), ist aber primär als Instrument zur Regelung der Wissensbeziehungen zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern zu verstehen. Diese zwei „Wissenspartner“ verfügen über viele unausgesprochene Einstellungen, Denkhaltungen, Ansichten (z.B. „Das Wissen der Mitarbeiter gehört der Firma“), Erwartungen (z.B. „Mitarbeiter müssen Wissen an Kolleginnen und Kollegen weitergeben“), oder Tabus über den Umgang mit Wissen, die in einem Wissenssystem nicht verborgen bleiben dürfen. Vielmehr sollen sie im Rahmen von Verhandlungen ans Tageslicht gebracht und nur nachdem sie durch Aushandlungen partizipativ transformiert und genehmigt worden sind, in die Satzung eines verbindlichen Wissensvertrags aufgenommen werden.

7. SOZIAL – Ohne Gemeinschaft (Partizipation) ist ein Wissens-System wie eine Hand ohne Daumen: unbrauchbar

Die oben genannten ersten 4 Merkmale des Wissens (konstruktiv, {objektiv}, autopoietisch, untrennbar) sind kognitiv-individueller Art. Aber Wissen ist zugleich auch ein zutiefst soziales Phänomen (Cohen und Prusak, 2001; Clases, 2003). In der heutigen Wissensgesellschaft kann es deshalb ohne Wissensgemeinschaften kein effektives und effizientes Wissensmanagement geben.

Die Wissensgemeinschaft sorgt für eine ständige Vernetzung zwischen den zwei Zuständen des Wissens (inneres und äußeres Wissen); mit dem Instrument der Partizipation verbindet sie die individuelle mit der sozialen Ebene und ermöglicht so eine kontinuierliche Kooperation zwischen Wissensträgerinnen und -trägern (Bettoni et al., 2004). Die Wissensgemeinschaft eines Wissens-Systems ist wie der Daumen einer Hand: ohne sie wäre das ganze System nutzlos.

Quelle: Marco Bettoni

es Wissen zu diesem Thema zu erwerben und weiterzuentwickeln. Wichtig dabei ist sowohl der kooperative Lernprozess (WIR lernen) als auch der individuelle (ICH lerne). Kennzeichnend für den kooperativen Lernprozess in einer BLC ist das Lernen über ein gemeinsames Thema aus den Erfahrungen aller individuellen Gemeinschaftsmitglieder und aus dem Arbeiten an gemeinsamen Aufgabenstellungen und Problemen. Aus dieser Sicht lässt sich begründen, dass sich Ruth Cohns Modell der themenzentrierten Interaktion (TZI) auch gut auf Business Learning Communities anwenden ließe. Mit dem TZI-Konzept verfügen wir über ein erstes wichtiges Instrument für die Analyse und Gestaltung der sozialen Aspekte von Wissenskoooperation. Ein zweites Instrument, welches sehr nützlich sein kann, um soziale Aspekte der Wissenskoooperation zu analysieren und zu gestalten, haben Lave & Wenger (1991) mit ihrer Theorie des „situierten Lernens“ geliefert (siehe Kasten, Seite 16).

10. Business Case

SIMPLICIO: Worin zeigt sich aus Ihrer Sicht der Nutzen einer Wissenskoooperation für uns?

ALBA: Der Nutzen zeigt sich z.B. in der Steigerung von Innovationen und in der Attraktivität für Wissensarbeiter; ich würde hier dieselben Indikatoren verwenden, die Sie bereits heute einsetzen um zu sehen, wie sich dank Wissenskoooperation die Innovationskraft bei Ihnen entwickelt. SIMPLICIO: Ich meine nicht das, sondern wie würden Sie im Voraus nachweisen, dass Ihr Ansatz einen wirtschaftlichen Nutzen erbringen könnte! Unsere Budget-Verantwortlichen würden zu recht einen plausiblen Business Case als elementaren Bestandteil des Business-Plans für ein Wissenskoooperations-Vorhaben erwarten.

ALBA: Für eine allgemeine Quantifizierung des Nutzens von Wissenskoooperation – ihres Einflusses auf das Arbeitsverhalten wie z.B. mehr Wissensaustausch, mehr

Vertrauen, mehr Vernetzung, usw. im vorhinein gibt es wenige bis keine Anhaltspunkte. Das ist im Wissensmanagement generell schwierig; und noch schwieriger wird es im Rahmen eines sozialorientierten Ansatzes wie der Wissenskoooperation. Wie sollen z.B. das vorhandene Vertrauen oder die Partizipation plausibel und reproduzierbar gemessen werden? Sogar für die ROI-Berechnung eines Dokumentenmanagement-Systems muss man Annahmen treffen (z.B. Suchkosten ohne System pro Dokument), die nicht exakt überprüfbar sind, sondern nur aufgrund subjektiver Erfahrung als plausibel oder geschönt beurteilt werden können (Graf und Weiblen, 2004). Ich denke, dass vor allem der Nutzen des wertvolleren Teils von Wissenskoooperation – der im Partizipations-Regelkreis, in der Sozialisation, im direkten Austausch zwischen Menschen geschieht – schwer quantifizierbar sein dürfte. Gewisse Messmethoden können sogar kontraproduktiv sein, wie z.B. die SNA (soziale Netzwerkanalyse)...

SILENTE: Kurz vor meiner Absetzung als CKO hatte ich in Zusammenarbeit mit Larry Prusak intensiv Projekte mit Hilfe der SNA-Methode durchgeführt. Ich werde nie vergessen, dass es in einem Fall, anlässlich der Vorstellung der Ergebnisse, eine große Aufruhr gegeben hat. Da habe ich den Betroffenen gesagt: „Leute, hier seht ihr eure Organisation. Mit dieser Auswertung zeige ich euch nur einen Spiegel. Beschuldigt bitte nicht den Spiegel!“ Dann wurde es noch schlimmer, die Fetzen sind geflogen ...

ALBA: Das kann ich mir gut vorstellen. In der Wissenskoooperation sollte die SNA aus meiner Sicht nur dann eine Rolle spielen, wenn die Netzwerk-Mitglieder selbst die Initiative übernehmen und das Projekt partizipativ und ohne äußere Einflüsse ausführen.

SIMPLICIO: Wenn quantitative Analysen solche Probleme verursachen können, auf welcher Basis sollte dann die Entscheidung für Wissenskoooperation auf der obersten Managementebene fallen?

ALBA: Sie kann nicht auf Basis harter Fakten, sondern nur aufgrund der subjektiven Erfahrung und Einschätzung der Entscheidungsträger gefällt werden. Die Methode der Business Learning Communities, mit der ich bei Ihnen im „Zentrum für Wissenskoooperation“ das Fundament der ersten Initiativen legen würde, stützt sich auf bewährte Methoden, für die es zahlreiche Erfolgsbeispiele gibt. Insbesondere die CoP-Methode, die dem BLC-Konzept zugrunde liegt, ist zwar anspruchsvoll – denn sie erfordert gute Vorbereitung und Begleitung sowie Investitionen – aber auch wirkungsvoll, wie viele Projekte weltweit zeigen. Ich könnte eine Zusammenstellung solcher Projektbeispiele leisten und so aufzeigen wer, mit welchen Mitteln, für welche Zwecke wie vorgegangen ist und welche Ergebnisse erzielt werden konnten.

SIMPLICIO: Jedenfalls muss man den Nutzen sehr klar aufzeigen. Wie siehst Du das, Vito?

SILENTE: Frau Alba hat Recht. Ich habe seit 2 Jahren die Funktion eines „Joint Ventures Manager“ und kenne deshalb unsere KPI, die Key Performance Indicators, sehr gut. Für die Bewertung und Bilanzierung des Wissensaustauschs funktionieren diese aber nicht. Messung und Bewertung sind im Bereich Wissensmanagement äußerst kompliziert. Die Frage „Was kostet es?“ kann vielleicht noch einigermaßen plausibel beantwortet werden. Wesentlich schwieriger zu beantworten ist allerdings die Frage „Was bringt es?“, vor allem wenn das in monetären Kategorien ausgedrückt werden soll (Panhans, 2004).

ALBA: Haben Sie früher in ihrer Funktion als CKO mit Wissensbilanzen gearbeitet?

SILENTE: Vor Jahren hatte ich für Dan Simplicio so etwas versucht, nach den bekannten Bilanzierungsansätzen von Sveiby und Stewart. Wir hatten die beste Bewertungsmethodik eingesetzt und viel investiert: Der Aufwand hat aber nichts gebracht, außer dass wir eben einen neuen Indikator hatten. Erinnerst du dich, Dan?

SIMPLICIO: Ja, das Wissensbewertungs-



„Fehler sollten im Rahmen der Gemeinschaft nicht geächtet, sondern toleriert und als Chance zur Weiterentwicklung der Gemeinschaft akzeptiert werden.“

Vorgehen war mit erheblichen Schwächen behaftet. Gibt es da nicht mittlerweile etwas Besseres, Frau Alba?

ALBA: Vielleicht könnten sie es mit den neueren, bescheidenen Ansätzen versuchen, in denen nur der Output von Wissensarbeit bewertet wird: die Wissensprodukte. Die Beschränkung auf das Strukturkapital steht im Einklang mit dem kaufmännischen Vorsichtsprinzip „Messe nur das, was du sicher vorweisen kannst“ (Alzauer, 2005). Dann würden Sie allerdings nur etwa 10-20% des Wissens bewerten, das für Innovation wichtig ist, nämlich das entstandene explizite oder äußere (externalisierte) Wissen, das Wissen, das man „haben“ kann.

11. Aktionsplan

SIMPLICIO: Ich sehe nur zwei Möglichkeiten, um das „Zentrum für Wissenskoooperation“, das Sie vorschlagen zu verwirklichen: A) Damit wir im Rahmen des Projekts „Knowledge City“ eine neue Struktur aus dem Boden stampfen könn-

nen, müssten Sie eine klare und plausible Vorstellung der spektakulären Erfolge liefern, die mit Wissenskoooperation erreicht werden könnten. Und genau hier bin ich skeptisch, dass jemand von außen – sie sind ja eine Außenstehende) so was machen könnte, dass es funktionieren würde. B) Sie treten den „Marsch durch die Institutionen“ an. Das ist aber aus der 68er Generation nur dem Joschka Fischer gelungen ...

ALBA: Ich sehe nicht so viele Probleme darin, dass ich eine Externe bin. Wie gesagt, würde ich ja intensiv den Kontakt mit Fachleuten aus dem Konzern suchen und versuchen, eine Kerngruppe erfahrener Promotoren der Wissenskoooperation zu bilden, welche von innen her das Zentrum unterstützen würden. Mit der Zeit würde ich mich dann auch selbst immer mehr von der Peripherie in die Mitte bewegen. Zum Fall (A) denke ich, dass wir einen Schritt weiter kommen könnten, wenn ich Ihnen eine systematische Zusammenstellung der Erfolge zeigen könn-

te, die durch die Methode der Communities of Practice erzielt werden können. Zum Fall (B) weiß ich nicht genau, was Sie mit dem Ausdruck „Marsch durch die Institutionen“ verbinden ...

SIMPLICIO: ... ich meine den Weg von unten über die bereits bestehenden Einrichtungen für das Wissensmanagement. Sie sollten bei Dr. Vasaniso anfangen und dort ihre Vorschläge einbringen.

ALBA: Hoffentlich ist Dr. Vasaniso bereit, einem sozialorientierten Ansatz eine Chance zu geben. Zur Kultivierung des Wissensaustausches braucht es gezielte Maßnahmen. Von selbst passiert auch schon einiges, aber mit einer gezielten Förderung könnte noch viel mehr erreicht werden. Kümmert sich Dr. Vasaniso um solche Initiativen? Ich habe kürzlich einen Artikel ihrer Hauszeitschrift gelesen, in dem erwähnt wurde, dass eine seiner Mitarbeiterinnen, Frau Schweig, ehemalige Leiterin der Patentabteilung, einen Workshop zum Thema „Knowledge Square“ organisiert hatte. Diese Einrichtung sollte eine Art „Agorà“ für die Knowledge City

Dimensionen einer Business Learning Community

1. Aushandeln von Zielen

Die Ziele der Community sollten gemeinsam erarbeitet werden und sich aus den Aktivitäten und den Fragen der Community ergeben. Bei der Zielfindung kann eine Unterstützung der Community – z.B. durch einen externen Moderator – sinnvoll sein. Im Laufe der Zeit sollten die Mitglieder jedoch zunehmend die Verantwortung für Zielfindung und Zieldefinition der Gemeinschaft selbst übernehmen. Gefundene Ziele sollten in der Community festgehalten und für alle Mitglieder transparent gemacht werden. Zudem ist festzulegen, wann ein Ziel als erreicht gelten kann und wie die Zielerreichung überprüft wird.

2. Aushandeln von Bedeutung & Teilen von Wissen

Jedes Mitglied der Gemeinschaft ist auf der einen Seite ein Beitragender und auf der anderen Seite ein Lernender. In einer Community herrscht somit das Motto des Gebens und Nehmens. Ideen, Theorien, Vorgehensweisen etc. werden im Laufe von Aushandlungsprozessen zwischen den Mitgliedern der Gemeinschaft gemeinsam konstruiert. Das Aushandeln von Wissen und die Diskussion sind notwendig, um optimale Lösungen zu finden.

3. Offenheit & strukturelle Abhängigkeit

Die Community sollte versuchen, nicht nur auf das Wissen in der Gemeinschaft zu vertrauen und auf leicht zugängliche Wissensquellen zurückzugreifen, sondern auch externe Quellen und neue Ideen von außen heranzuziehen. Auch (oder gerade) konträre Gedanken zu den Vorstellungen der Community sollten in den Lernprozess einbezogen werden. Die Community sollte darüber hinaus so organisiert sein, dass die Mitglieder gegenseitig von ihren Beiträgen profitieren können und im positiven Sinne eine reziproke Abhängigkeit entsteht. Das heißt, es sollte stets einen wichtigen Grund für die Mitglieder geben, zu kooperieren. Auch dadurch werden der gegenseitige Respekt, das Selbstvertrauen der Mitglieder sowie die Entwicklung unterschiedlicher Expertise gefördert.

4. Metakognitive Prozesse

Ein wichtiges Element in einer BLC ist die Analyse und Förderung metakognitiver Prozesse. Darunter sind Prozesse zu verstehen, in denen

- jedes Mitglied seinen individuellen Lernweg reflektiert (z.B. im Sinne eines „learning journal“);
- die Community von allen Mitgliedern in regelmäßigen Abständen Feedback einholt und konsolidiert (z.B. progressive Evaluation der Interaktionen);
- alle Mitglieder gemeinsam in einer Diskussion über ihre Erfahrungen in der Community diskutieren: Inwiefern werden die Lern- und Wissensziele erreicht, welche Erfahrungen sind besonders positiv, welche Schwierigkeiten werden als besonders störend empfunden, welche Erfahrungen machen die Mitglieder untereinander, wie entwickelt sich der Zusammenhalt, usw.
- sich die Mitglieder sowohl über sich selbst als Teil der Community bewusst werden als auch über die Bedeutung dieses gemeinschaftlichen Bewusstseins (Gruppenidentität) für den Zusammenhalt, die Viabilität und die Leistungsfähigkeit der Community;
- die Community regelmäßig versucht, den Wissensstand der Gemeinschaft zu identifizieren.

5. Lernen aus Fehlern und Erfahrungen

Fehler sollten im Rahmen der Gemeinschaft nicht geächtet, sondern toleriert und als Chance zur Weiterentwicklung der Gemeinschaft akzeptiert werden. Oft sind die gemachten Fehler kollektive Fehler, was den Lerneffekt noch verstärkt. Es sollte eine Atmosphäre in der Community geschaffen werden, in der deutlich ist, dass Fehler machen für den Lernprozess hilfreich ist.

6. Zuwachs an individuellem & kollektivem Wissen

Das wichtigste Ziel einer BLC sollte es sein, das Wissen und die Fähigkeiten der Gemeinschaft zu erhöhen, um ein tiefes Verständnis eines Gegenstandsbereichs zu erlangen. Die Lernprozesse in der Community profitieren vom Wissen der einzelnen Mitglieder und davon, was diese lernen. Für ein Mitglied bedeutet dies, sein individuelles Wissen zunehmend zu erweitern und mit den anderen Mitgliedern der Community zu teilen. Indem jedes Mitglied sein Wissen der Community zur Verfügung stellt, kann das kollektive Wissen ausgebaut werden. Aber Achtung: Hier begegnen wir nun einer Schwierigkeit, die oft zu leicht übersehen wird, nämlich: Wie kann die Mitarbeiterin ihr Wissen der Gemeinschaft „verpfänden“, ohne sich zu schaden? Diese Frage wird insbesondere bei betrieblichen Anwendungen von Communities wichtig, weil dann der Besitz des kollektiven Wissens vom Unternehmen beansprucht wird, in dem die Gemeinschaft entstanden ist und gefördert wird. Eine erste Systematisierung dieser Problematik wurde bereits vor ca. 50 Jahren durch Chris Argyris von der Yale University veröffentlicht (*Argyris, 1957*).

7. Partizipation, Identitätsbildung & gegenseitiger Respekt

Die Mitglieder der Community sollten lernen, die Beiträge und Unterschiedlichkeit der anderen Lernenden zu respektieren. Damit wächst das Vertrauen in der Gruppe, eigene Ideen vorbehaltlos den anderen mitzuteilen. Alle Mitglieder der Gemeinschaft sollten an den Prozessen der Gruppe partizipieren (teilnehmen und teilhaben) können. Regeln für den gegenseitigen Respekt sollten klar festgelegt werden und die Einhaltung immer wieder überprüft werden.

Quelle: Marco Bettoni

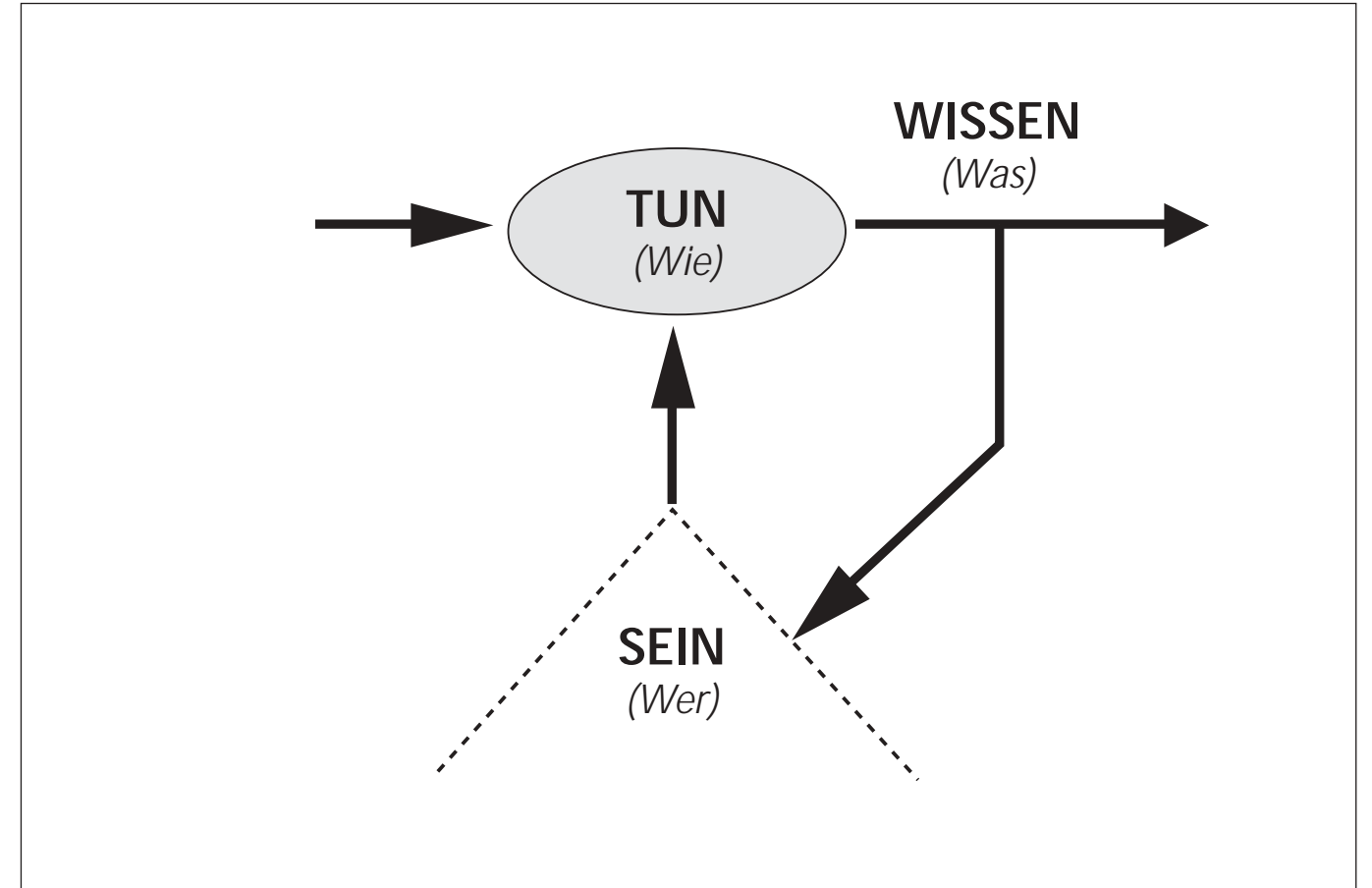


Abb. 5: Konstruktiv-autopoietisches Wissensmodell (kybernetisch)

Quelle: Marco Bettoni

werden, ein Ort der Begegnung und des Wissensaustausches also. Ich finde es bewundernswert, dass eine solche Initiative ergriffen wird und würde gerne Frau Schweig kontaktieren um mehr darüber zu erfahren sowie um zu sondieren, ob ich mit den Ideen der Wissenskooperation etwas beitragen könnte.

SIMPLICIO: Das dürfen sie gerne tun. Frau Schweig hat früher bei Dr. Vasaniso am Aufbau einer Wissenskultur gearbeitet. Sie hatte aber schon damals zu wenig Zeit dafür. Jetzt steht auch sie kurz vor der Pensionierung und macht noch weniger als früher in diesem Bereich. Übrigens wurde gerade letzte Woche die WIMA reorganisiert: Es gab eine Fusion mit der Abteilung für Systembiologie, es ist mir aber noch nicht klar, wie die neue Struktur aussieht ...

SILENTE: ... am sinnvollsten scheint mir der praktische Zugang. In der Systembiologie wird es aufgrund dieser Fusion 3

verschiedene Informatik-Einheiten geben. Diese mit Wissensaustausch zusammenzubringen, würde ermöglichen, wichtige Synergien zu nutzen. Versuchen sie doch bei Dr. Vasaniso damit anzufangen. Früher dachte man, jede Organisation sollte ein unternehmensweites Wissensmanagement aufziehen; dann hat man gesehen, dass das nicht klappt. Besser beginnt man auf lokaler Ebene, mit ganz konkreten Aufgaben. Und die Wissenschaftler der Systembiologie sind ja Leute, die beim Wissensaustausch sicher mitmachen würden.

ALBA: Das wäre wunderbar! Ich befürchte aber, dass auch bei den Systembiologie-Forschern der gute Wille durch ein strukturelles Problem beeinträchtigt werden könnte.

SILENTE: Ein Problem der Infrastruktur?

ALBA: Nein, es hat mit der Form der Aufbauorganisation zu tun. In einer Hierarchie herrscht gnadenlose Selektion, brutale

Konkurrenz. Auch Forscher wollen in der Hierarchie steigen. Der Schwächere unterliegt da immer, Wissen ist hier tatsächlich Macht und der Wert des Wissens besteht immer im Potential, damit die nächst höhere Hierarchiestufe zu erreichen. Das ist das Prinzip, das eine Hierarchie verwirklicht, etwa wie in Darwins „natürlicher Selektion“. So einfach ist aber das Leben zum Glück nicht! Bei Darwin findet sich auch ein zweites, weniger beachtetes Prinzip, das der „sexuellen Auslese“: Wer erfolgreich Nachkommen zeugen will, muss die ins Auge gefasste Partnerin erst einmal für sich gewinnen. Gefragt sind dann Schönheit, Güte und Harmonie (*Nørretanders, 2004*).

SILENTE: Und wo sehen sie da den Zusammenhang mit der Wissenskooperation?

ALBA: Für ein erfolgreiches Wissensmanagement müssen in Zukunft auch Unternehmen ihre Aufbauorganisation umge-

stalten, und zwar so, dass ein zweites Prinzip der Auslese – das ich das „Prinzip der Liebe“ nennen möchte – durch die Aufbaustruktur realisiert werden kann.

SILENTE: Wie denn?

ALBA: Indem sie die Aufbauart Hierarchie (Yang) durch eine parallele, gleichberechtigte, komplementäre Aufbauart Netzwerk (Ying) ergänzen. Auch die italienische Erdölgesellschaft wendet diese Ying-Yang Architektur der Aufbauorganisation an. Ich habe den Verantwortlichen für das Wissensmanagement kürzlich in Italien kennen gelernt. Dr. Luigi Salvador von der Agip hat das komplementäre „Hierarchie & Netzwerk-Modell“ im Department für die Erschließung neuer Erdölquellen mit immerhin 40 Gesellschaften weltweit umgesetzt. Wer erfolgreich sein will, muss sich ein Netzwerk aufbauen, und wer sich vernetzen will, muss die ins Auge gefassten Partner nicht durch Macht gefügig machen, sondern durch Hilfsbereitschaft, Einfühlungsvermögen und eine wertschätzende Grundhaltung für sich gewinnen. In diesem Prinzip der Liebe sehe ich die Zukunft des Wissensmanagements und der Wissenskoooperation. ■

Literatur

Alznauer, T. (2005): **Megatrend Wissensmarkt (Teil 3): Bewertung und Bilanzierung von Wissensprodukten.** *wissensmanagement 2/05.*

Argyris, C. (1957). **Personality and Organization. The Conflict Between System and the Individual.** New York: 1957.

Bettoni, M. (1999): **Dialog über Wissenstheorie, Ethik und Sozialwissenschaften, Nr. 9, Heft 4, Opladen: 1999.**

Bettoni, M. (2000): **Eine konstruktivistische Interpretation von Kants Kognitionstheorie, in: Rusch, G. und Schmidt, S.J. (Hrsg.): Delfin 1998/99.**

Bettoni, M., Schneider, S. (2002). **Experience Management – Lessons Learned from Knowledge Engineering.** In Minor, M. & Staab, S., *Lecture Notes in Informatics (LNI) Vol P-10, Gesellschaft für Informatik (GI), Bonn: 2002.*

Bettoni, M. (2003a): **Teaminteraktionen aus radikal-konstruktivistischer Sicht.** *Lernende Organisation, Nr. 12, März / April.*

Bettoni, M., Schneider, S. (2003b) **The Essence of Knowledge Management: A Constructivist Approach.** *Proc. ICEIS 2003, 23-26, April, Angers, France, Vol. 2.*

Bettoni, M., Braun, A., Weber, W. (2003c): **What Motivates Cooperation and Sharing in Communities of Practice?**, *Proc. of the 4th Europ. Conference on Knowledge Management, F. McGrath & D. Re-menyi (eds.), Oriol College, Oxford University, UK, Sept. 2003.*

Bettoni, M. (2003d): **Begriffe und Gegenstände als Operationen: Ein Kerngedanke des Radikalen Konstruktivismus,** *Workshop am Int. Heinz von Foerster Kongress, www.isct.net, Wien, 10-12. Nov. 2003.*

Bettoni, M., Clases, C., Wehner, T. (2004): **Communities of Practice im Wissensmanagement: Charakteristika, Initiierung und Gestaltung,** In: Reinmann, G. & Mandl, H. (Hrsg.). *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden.* Göttingen: 2004.

Ceccato, S. (1964): **Un tecnico fra i filosofi, 2 vol., Padova: 1964.**

Clases, C., Dick, M. und Wehner, T. (2002): **Vom Wissensmanagement zur Analyse und Gestaltung wissensorientierter Kooperation,** *Journal Arbeit, Herbst 2002.*

Clases, C. und Wehner, T. (2002): **Handlungsfelder im Wissensmanagement.** In: Lüthy, W. et al. Zürich: 2002.

Clases, C. (2003): **Das Erinnern einer anderen Zukunft. Das organisationale Gedächtnis als sozialer Prozess der Koordination wissensorientierter Zusammenarbeit.** Münster: 2003.

Cohen, D., Prusak, L. (2001): **In Good Company. How Social Capital Makes Organizations Work.** Boston: 2001.

Cross, R. und Parker, A. (2004): **The Hidden Power of Social Networks. Understanding How Work Really Gets Done in Organizations.** Boston: 2004.

Davenport, T. H., und Prusak, L. (1997): **Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment.** New York: 1997.

Davenport, T. H., und Prusak, L. (1998): **Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know.** Boston: 1998.

Dick, M. und Wehner, T. (2002): **Wissensmanagement zur Einführung: Bedeutung, Definition, Konzepte.** In: Lüthy, W. et al. Zürich: 2002.

Frisch, M. (1957): **Homo Faber.** Frankfurt am Main: 1957.

Frey, B.S. (2004): **Wie die Universität der Zukunft aussieht.** *NZZ am Sonntag, 17.10.2004, Nr. 42.*

Fromm, E. (1976): **Haben oder Sein? Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft.** Stuttgart: 1976.

Galilei, (1632): **Dialog über die beiden hauptsächlichsten Weltssysteme, das Ptolemäische und das Kopernikanische.** Aus dem Italienischen übersetzt und erläutert von Emil Strauss. Darmstadt: 1982.

Graf, N. und Weiblen, W. (2004): **Von Kosten und Nutzen. Erfolgreiches Wissensmanagement bringt einen klaren Return on Investment.** *wissensmanagement 3/04.*

Kant, I. (1966): **Kritik der reinen Vernunft, Riga, Auflage A (1781), Auflage B (1787), in: Heidemann, I. (Hrsg.) Stuttgart: 1966.**

Lüthy, W., Voit, E. und Wehner, T. (Hrsg.) (2002): **Wissensmanagement – Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele.** Zürich: 2002.

Maturana, H. R. (1998): **Biologie der Realität.** Frankfurt am Main: 1998.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995): **The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.** Oxford: 1995.

Norretranders, T. (2004): **Homo Generosus. Warum wir Schönes lieben und Gutes tun.** Reinbeck bei Hamburg: 2004.

North, K., Romhardt, K. und Probst, G. (2000): **Wissensgemeinschaften: Keimzellen lebendigen Wissensmanagements.** *io management, 7/8, 2000.*

Panhans, T. (2004): **Cultural Change: Auf dem Weg zu einer Kultur für kooperatives Lernen und Arbeiten.** *wissensmanagement 1/04.*

Probst, G., Raub, D. und Romhardt, K. (1997): **Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen.** Zürich: 1997.

Radatz, S. (2000): **Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen.** Wien: 2000.

Romhardt, K. (2002): **Wissensgemeinschaften: Orte lebendigen Wissensmanagements. Dynamik, Entwicklung, Gestaltungsmöglichkeiten.** Zürich: 2002.

Rousseau J.J. (1762/1964) : **Du Contrat Social.** In: *Oeuvres Complètes, Paris : 1964. Deutsch: Vom Gesellschaftsvertrag. Stuttgart: 1977.*

Schiller, G. (2004): **Wie sozialverträglich ist Wissensmanagement?** *wissensmanagement 7/04.*

Schieffer, A., Isaacs, D. und Gyllenpalm, B. (2004): **World Café: Kollektive Kreativität im Kommen.** *Lernende Organisation, Nr. 20 Juli/August 2004.*

Szabó, P. und Meier, D. (2004): **SolutionSurfing.** *Lernende Organisation, Nr. 19 Mai / Juni 2004.*

Tochtermann, K., Dösinger, G., Puntchart, I. (2004): **Trendanalyse Wissensmanagement: Orientierungshilfe für Praxisprojekte von morgen.** *Wissensmanagement, 7/04.*

Von Glasersfeld, E. (1997): **Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme.** Frankfurt a. Main: 1997.

Wehner, T. & Dick, M. (2001). **Die Umbewertung des Wissens in der betrieblichen Lebenswelt: Positionen der Arbeitspsychologie und betroffener Akteure.** In G. Schreyögg (Hrsg.), *Wissen in Unternehmen. Konzepte, Maßnahmen, Methoden (S. 89-117).* Berlin: 2001.

Wehner, T., Dick, M., Clases, C. (2004): **Wissen orientiert Kooperation. Transformationsprozesse im Wissensmanagement.** In: Reinmann, G. & Mandl, H. (Hrsg.). *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden.* Göttingen: 2004.

Wenger, E. McDermott, R. und Snyder, W. (2002): **Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge.** Harvard: 2002.

Winkler, K. & Mandl, H. (2002). **Learning Communities.** In: Pawlowsky P. & Reinhardt R., *Wissensmanagement für die Praxis. Methoden und Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung.* Neuwied: 2002.



Lernende Organisation

**fundierte
praxisbezogene
serviceorientierte
systemisch-konstruktivistische**

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im Zweimonatstakt topaktuelle, praxisbezogene Informationen über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Paul Watzlawick, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO unter anderem über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

- Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Das Jahresabo kostet EUR 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle Mini-Abo: Drei Ausgaben der LO um nur EUR 39,- (inkl. MwSt. und Zustellkosten).
- Ja, ich bestelle zunächst die kommende Einzelausgabe der Zeitschrift um EUR 21,50 (inkl. MwSt.)*.

*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir EUR 21,- und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas EUR 31,50 pro Jahresabo bzw. EUR 3,50 (Europa) oder EUR 5,25 (Welt) für eine Einzelausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

LO-Servicetelefon: +43 699 11324334, Fax: +43 1 8035539
E-Mail: lo.order@isct.net, Internet: www.lo.isct.net