# Teil 2: Wissenskooperation

Prof. Marco Bettoni, Abteilung angewandte Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen, Fernfachhochschule Schweiz

Franziska Borter, Abteilung angewandte Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen, Fernfachhochschule Schweiz

## 1 Einleitung

Albert Einstein hat einmal gesagt: „Wissen ist Erfahrung, alles andere ist Information“. Wird im klassischen Wissensmanagement diese „Erfahrung“ genügend berücksichtigt? Werden Kreativität und stilles Wissen (oder latentes Wissen) in der Wissensmanagement-Praxis ausreichend berücksichtigt? Diese Fragen müssen mit „Nein“ beantwortet werden. Den wichtigsten Indikator für diese Behauptung liegt im Mangel an Engagement in der Wissensmanagement-Praxis: Wissensmanagement-Systeme werden nicht genutzt, Wissensmanagement-Initiativen werden nicht akzeptiert, Wissensmanagement-Tätigkeiten werden nicht anerkannt. Wie kann das Engagement in der Wissensmanagement-Praxis erhöht bzw. gefördert werden? Auf diese Frage wird im Folgenden eine Antwort gegeben.

Viele Studien zeigen, dass das Engagement der wichtigste Erfolgsfaktor im Wissensmanagement ist. Zudem ist das Engagement in der Wissensmanagement-Praxis nicht ausreichend. Die Studien zeigen nur unvollständig oder gar nicht, wie dieses Engagement gefördert werden könnte. Daher ist der klassische, organisationale Wissensmanagement-Prozess, der als Kern der Wissensmanagement-Praxis gilt, nicht ausreichend. Im Kern der Wissensmanagement-Praxis wird eine zweite, zusätzliche Komponente benötigt.

Was könnte diese zweite Komponente sein? Um diese Frage zu beantworten wird zunächst die IST-Situation im Wissensmanagement dargestellt, d.h. die Identifikation der Trends, Barrieren und Erfolgsfaktoren. Danach wird die IST-Situation im Lichte der Wissenstheorie betrachtet, um die Einzigartigkeit des Wissens bei der Interpretation der IST-Situation einfliessen zu lassen. Anhand dieser Grundlage werden dann zwei klassische Wissensmanagement-Modelle kurz besprochen und Anforderungen an ein erweitertes Wissensmanagement-Modell formuliert. Zum Schluss wird das Konzept der Wissenskooperation vorgestellt, als eine Möglichkeit, diese Anforderungen zu verwirklichen.

## 2 IST-Situation

### 2.1 Trends

Aufgrund der zunehmenden Komplexität und Dynamik von Märkten und Technologien verstärken sich auch die Trends zur Dezentralisierung der Unternehmensorganisation und somit zur Dezentralisierung von Kompetenzen (hier kommen die sozialen Instrumente des Wissensmanagements, Web 2.0, Wikipedia, etc., zum Einsatz).

Für die Disziplin und die Praxis des Wissensmanagements ergibt sich dadurch (notwendigerweise) eine Verschiebung der Prioritäten; während bisher die technische Realisierung von Wissensmanagement-Tools im Vordergrund stand, so soll ab sofort und in der nahen Zukunft primär die Einbettung von Wissensmanagement in dezentralisierte, verteilte Organisationen sowie die Nutzung der Chancen, die durch die sozialen Formen des Umgangs mit Wissen entstehen, angestrebt werden.

Betrachten wir diese sozialen Formen etwas genauer. Der Anstieg von sozialen Netzwerken, sowohl innerhalb als auch außerhalb von Organisationsgrenzen, ebenso wie die beschleunigte Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien - besonders die neue

Generation von e-learning Werkzeugen mit integrierten Kooperationstechnologien (auch bekannt als „social software“) - haben zu einem Megatrend geführt, der als „Web 2.0“ bezeichnet wird [vgl. O'Reilly 2005].

Im Wesentlichen geht es hier um die Wandlung des Internets von der Einweg-Kommunikation zur Interaktivität. Bekanntestes und erfolgreichstes Beispiel ist Wikipedia, die freie Enzyklopädie: unterstützt durch Wiki-Technologien und Foren-Erfahrung entwickelt sich bei Wikipedia eine neue Form der Zusammenarbeit, bei der Menschen sogar ihre Freizeit nutzen, um ihr Wissen zur Verfügung zu stellen.

Was bedeutet dies für das Wissensmanagement? Wie können die typischen Aufgaben des Wissensmanagements in einer dezentralisierten, durch „weak ties“ (schwachen Bindungen) charakterisierten Struktur, verwirklicht werden? Wie können in verteilten Organisationen individuelle Fähigkeiten weitergegeben, einzelne Problemlösungen verallgemeinert, konsensuelle Auffassungen entwickelt, die Verteilung der Kompetenzen transparent gemacht und die verteilten Kompetenzen integriert werden?

## 2.2 Paradigmawechsel

Wie kann das Wissensmanagement hinsichtlich dieser Aufgaben auf die neuen Trends reagieren? Ein radikales Umdenken von Geschäftsstrategien ist dabei erforderlich. Einen Beweis für die Notwendigkeit eines solchen Wechsels werden beispielsweise in den folgenden Paradoxen ersichtlich:

- alle sind für Wissen, aber Unternehmen funktionieren weiterhin handlungsorientiert statt wissensorientiert;
- alle sind für Netzwerke, aber Unternehmen organisieren sich in Hierarchien;
- alle sind für den Menschen, aber Unternehmen finanzieren IT-Projekte statt in die Personalentwicklung zu investieren.

Um den Paradigmenwechsel herbeizuführen müsste Folgendes umgesetzt werden:

- Personal: weg von der Defizitorientierung hin zu mehr Ressourcen-Förderung (Stärken vor Schwächen)
- Prozesse: weg von der Handlungsorientierung hin zu mehr Wissensorientierung
- Strukturen: weg von der Hierarchieorientierung hin zu mehr Netzwerkorganisation, wo Wissen nicht mehr Macht, sondern Partizipationsfaktor ist.

Wie aber kann dieser Paradigmenwechsel im Wissensmanagement verwirklicht werden? Um diese Frage zu beantworten, werden zunächst die Barrieren des Wissensmanagements betrachtet und anschliessend die Erfolgsfaktoren aufgezeigt.

## 2.3 Barrieren

Linde (2005) hat aktuelle Barrieren im Wissensmanagement untersucht, die ein Unternehmen blockieren oder sogar funktionsunfähig machen können. Dies sind Barrieren im menschlichen (sprachliche Barrieren, Tabuthemen, Angst vor dem Transparentmachen des eigenen Wissens, oder dass Wissen aus niedrigeren Hierarchiestufen nicht ausreichend akzeptiert wird), im organisatorischen (fehlende Schulungen, zu knappe Zeitressourcen, unklare Zieldefinition, ungenügende Unterstützung durch Experten, erforderliche Qualität des Wissens fehlt, etc.) und im technischen Bereich (ungenügende technische Ausstattung, geringe Benutzerfreundlichkeit, etc.).

### 2.4 Erfolgsfaktoren

Bei den Erfolgsfaktoren kommt vor allem dem menschlichen Bereich eine grosse Rolle zu. Zu beachten sind jedoch weniger die klassischen Faktoren (Unterstützung durch das Management oder Akzeptanz und Stellenwert des Wissensmanagements) die Linde (2005) nennt, sondern vor allem die Wissenskultur (Vertrauen, Zusammenarbeit, Offenheit, Autonomie, Fürsorge und Lernbereitschaft, siehe Sollberger, 2006), die Kooperationsbereitschaft und das Vorbild durch das Topmanagement.

Um die Kooperationsbereitschaft zu fördern, müssen individuelle und unternehmerische Voraussetzungen geschaffen werden (Moser, 2002). Auf der Seite der Unternehmen sind dies zum einen Medien, die die Wissenskooperation in geeigneter Weise unterstützen, Austauschmöglichkeiten, der Zugang zu allen wichtigen Kooperationspartnern, zeitliche und finanzielle Rahmenbedingungen, Autonomie der Mitarbeitenden und flexible Organisationsstrukturen. Auf der Seite der Mitarbeitenden braucht es für eine nachhaltige Kooperationsbereitschaft in Wissensprozessen vor allem Motivation, Kompetenz und Selbstwirksamkeit.

## 3 Wissenstheorie

Nach dieser Darstellung der IST-Situation im Wissensmanagement, werden nun die Trends, Barrieren und Erfolgsfaktoren interpretiert. Dazu wird die IST-Situation im Lichte der Wissenstheorie - des Konstruktivismus - betrachtet.

Die Essenz und Einzigartigkeit des Wissens beinhaltet nach Wenger et al. (2002) vier zentrale Punkte:

- Wissen lebt in menschlichen Wissens- und Lernakten,
- Wissen ist sowohl „still“ als auch explizit,
- Wissen ist sozial ebenso wie individuell,
- Wissen ist dynamisch (veränderlich).

Folglich kann Wissen nicht auf ein Objekt reduziert, sondern muss als „Humanfaktor“ aufgefasst werden.

Diese Auffassung des Wissens als Humanfaktor (im Gegensatz zu einem Wirtschaftsfaktor) stimmt mit den Ergebnissen des Konstruktivismus (einer modernen Wissenstheorie) überein, wonach Wissen durch vier Hauptmerkmale charakterisiert werden kann:

- autopoïetisch (das Tun erzeugt das Sein),
- konstruktiv (das Wie bestimmt das Was),
- untrennbar (stilles Wissen konstituiert die Identität) und
- „{objektiv}“ (die Logik der Erfahrung validiert die Erfahrung).

Von Bedeutung für das Wissensmanagement ist hier vor allem die Einsicht, dass aufgrund dieser Merkmale, stilles Wissen nicht ohne weiteres getrennt (enteignet) werden darf von jenen Individuen und Gruppen, die es hervorbringen und kultivieren.

Warum darf stilles Wissen seinen Besitzern, den ‚knowledge owners’, nicht enteignet werden? Darum nicht, weil explizites Wissen etwas ist, was wir „haben“, stilles Wissen hingegen etwas ist was wir „sind“ und was als solches unsere Identität konstituiert.

Wissensprozesse können demnach nicht wie Arbeits- oder Leistungsprozesse bewirtschaftet werden. Am deutlichsten zeigt das die Einsicht des Unterschieds zwischen dem Haben- und

dem Seinsmodus des Wissens. Wir stehen im Wissensmanagement vor einem ähnlichen Dilemma wie im Leben im 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 muss deshalb der Unterschied zwischen dem Haben- und Seinsmodus des Wissens verstanden werden.

# 4 Klassische Wissensmanagement-Modelle

## 4.1 Modell nach Probst (1997, 2006)

Das Wissensmanagement-Modell von Probst ist sehr erfolgreich gewesen und konnte mit Ausnahme einzelner wenigen Anpassungen nach fast zehn Jahren seit der ersten Publikation (1997), wieder in derselben Weise herausgegeben werden (2006). Die Bausteine des Wissensmanagements nach diesem Modell (Identifikation, Erwerb, Entwicklung, Austausch, Nutzung und Bewahrung von Wissen) sind in vielen Wissensmanagement-Initiativen verwendet worden, oder haben ähnliche Modelle inspiriert. Die Analyse zeigt jedoch, dass dieses Modell nicht ausreichend ist, um diejenigen Anforderungen zu erfüllen, welche aufgrund der Interpretation der IST-Situation als notwendig erachtet werden müssen.

## 4.2 Theorie der Wissensschaffung

Das Wissensmanagement-Modell nach Nonaka und Takeuchi (1995) beschreibt das, was mit dem individuellen (stillen und expliziten) Wissen geschieht, wenn mehrere Menschen zusammenkommen und interagieren. Auch dieses Modell ist nicht ausreichend, um die Anforderungen zu erfüllen, die aufgrund der Interpretation der IST-Situation als notwendig erachtet werden müssen.

# 5 Anforderungen an ein erweitertes Wissemsmanagement-Konzept

Werden die oben genannten Trends, sowie die Aufgaben, Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements im Lichte der Einzigartigkeit des Wissens betrachtet, so lassen sich folgende Anforderungen an ein neues Wissensmanagement-Konzept stellen, welche es zu berücksichtigen gilt:

- alle Wissensprozesse sollten kooperativ durchgeführt werden;
- alle Wissensprozesse sollten zu gleichen Teilen leistungs- und sozialorientiert sein;
- Kooperationsbereitschaft, Vertrauen und andere kulturelle Faktoren sollten nicht nur als Voraussetzungen dienen, sondern zugleich als Ergebnisse produziert werden;
- zwischen Wissen in seinen zwei grundsätzlichen Dimensionen, sowie zwischen intellektuellem und sozialem Kapital sollten sich Zusammenspiel, Komplementarität, Implikation und Interaktion herausbilden und wirken.

# 6 Wissenskooperation

Um diese Anforderungen zu erfüllen, kann die Wissenskooperation als „partizipative Kultivierung von Wissen in einer freiwilligen, informellen sozialen Gruppe“ definiert werden (Bettoni, 2005). Die Gruppe ist informell in dem Sinne, dass sich ihre Mitglieder ausserhalb

der Rollen, der Stellung der sie innerhalb der formalen, organisatorischen Hierarchie angehören, begegnen können.

### 6.1 Regelkreise

Die Dynamik der Wissenskooperation wird von zwei gekoppelten Lern-Regelkreisen bestimmt, die zusammen ablaufen und gefördert werden sollten: den Lern-Regelkreisen „Kultivierung“ und „Partizipation“.

Der Regelkreis der Kultivierung entspricht den Prozessen, die in den klassischen Ansätzen des Wissensmanagements beschrieben werden und der Bewirtschaftung des intellektuellen Kapitals dienen. Der Regelkreis der Partizipation ist ebenfalls bekannt und entspricht den Prozessen, die der Bewirtschaftung des sozialen Kapitals dienen. Neu in unserem Modell ist die Kombination, die Kopplung dieser zwei Regelkreise als gleichwertige Hauptprozesse.

Nur die Kopplung der zwei Regelkreise über die gemeinsame „Regelstrecke“ (Bewirtschaftung), erlaubt es, eine interagierende Dualität zu schaffen, wo die zwei Lernprozesse – die Kultivierung von Wissen (Ressourcen, Praktiken: Nutzung und Bewirtschaftung von Wissen) und die Partizipation bei der Kultivierung des Wissens (reziprok ausgerichtet: ich bringe mein Wissen rein, will aber auch von deinem Wissen profitieren) – sich gegenseitig aktivieren können.

Von Interesse an dieser Dualität sind das Verständnis oder die Förderung des Wechselspiels und die Integration von Lern- und Wissensprozessen. Die Dualität von Partizipation und Kultivierung, welche die Wissenskooperation darstellt, sorgt für ein Gerüst, um die verschiedenen Wissensprozesse nicht nur mit einer Wissens- sondern auch mit einer Lern-Perspektive zu analysieren und zu gestalten (integrativer Ansatz).

### 6.2 Prozesse

Wissenskooperation besteht aus drei Gruppen von Wissensprozessen als System-Elemente:

1) Bewirtschaftung von Wissen: Prozesse, wie das Erwerben, Entwickeln, Transparentmachen, Teilen und das Bewahren von Wissen. Diese laufen nicht auf einer kognitiven, sondern auf einer koordinativ-kooperativen Ebene ab.
2) Nutzung von Wissen: Diese findet statt, wenn Wissensressourcen in Geschäftsprozessen genutzt werden. Der Lernregelkreis der „Kultivierung“ kommt zustande, wenn die durch die tägliche Arbeit gemachten Erfahrungen und das neu gewonnene Wissen innerhalb von Geschäftsprozessen gesammelt, integriert und kollektiv kultiviert werden und dieses Resultat danach zurück in diese Geschäftsprozesse fliesst.
3) Sozialisierung von Wissen: Diese Gruppe von Wissensprozessen ergänzt die thematisch-sachbezogenen Arbeiten der Bewirtschaftung und Nutzung von Wissen (siehe Punkte a und b) durch Kommunikation, Interaktion und zwischenmenschliche Beziehungen.

### 6.3 Beispiel: CoRe: Community of Research

Gegenwärtig werden an der Fernfachhochschule die Umsetzung und Weiterentwicklung der Wissenskooperation nach dem hier dargestellten Modell mittels des Projekts „Community of Research“, abgekürzt „CoRe" exploriert. Die Wissens- und Lernendomäne ist jene der angewandten Forschung und die Mitglieder der Community sind zahlenmässig vor allem Fachexperten und Geschäftsleute, die für die Fernfachhochschule als Teilzeitdozenten mit sehr geringen (teilweise < 10%) Pensen arbeiten. Das Ziel von CoRe ist, Forschungsaktivitäten

unter diesen Dozenten zu initiieren und zu fördern, sowie das dafür notwendige Forschungswissen partizipativ zu bewirtschaften.

Der primäre Begegnungsraum von CoRe heisst „Core Square“, und wird in MOODLE realisiert. Er wird konzipiert als ein Online-Kooperationsraum, in dem einige der neuesten Kooperationswerkzeuge (z. B. Wikis, Foren) als „enabler“ der Bewirtschaftung, Sozialisierung und Nutzung von Wissen innerhalb der zwei Regelkreise von Partizipation und Kultivierung genutzt werden.

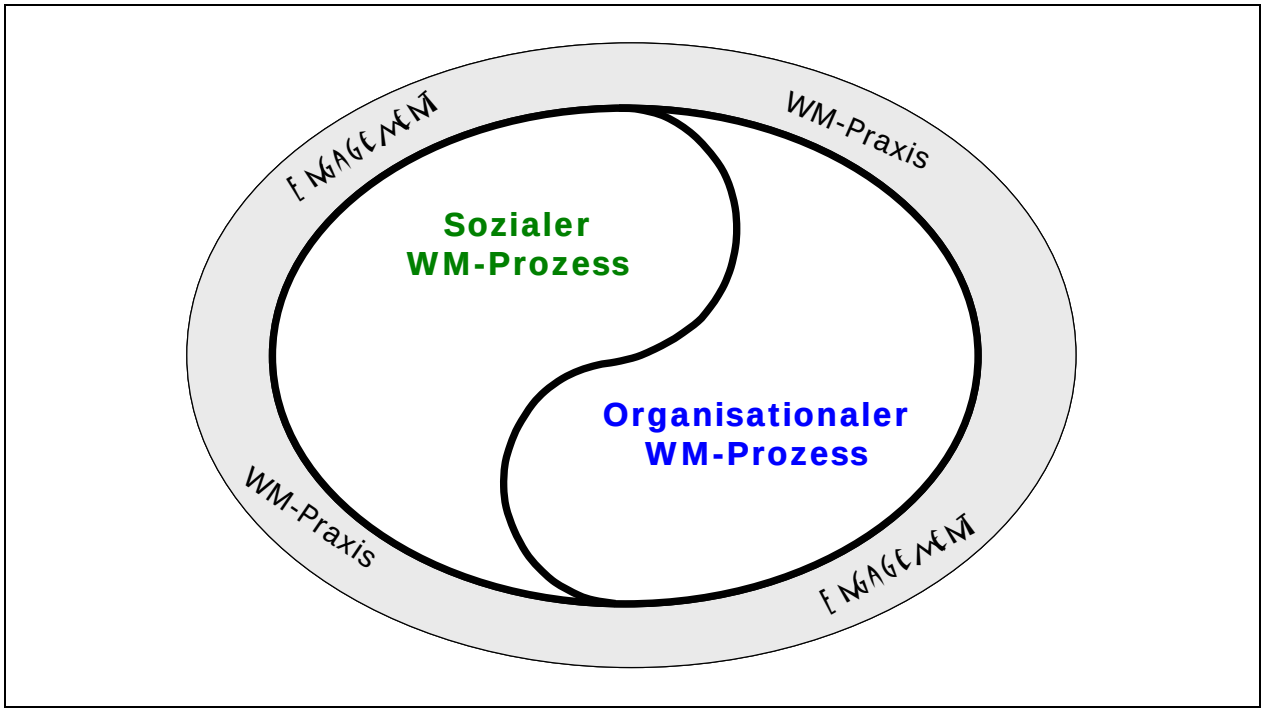


**Abbildung 3: Wissenskooperation als sozio-organisationale Dualität**

## 7 Fazit

Zu Beginn wurde die folgende Frage gestellt: „Wie kann das Engagement in der Wissensmanagement-Praxis erhöht, gefördert werden?“. Mit den Ausführungen wurde gezeigt, dass das Engagement in der Wissensmanagement-Praxis im Kern eine Dualität braucht, die aus folgenden zwei Elementen besteht: erstens einem organisationalem Wissensmanagement-Prozess, also das klassische Wissensmanagement; und zweitens einem ebenso wichtigen sozialen Wissensmanagement-Prozess, in dem Partizipation und soziales Lernen in der Form einer “Legitimate Peripheral Participation“ (Lave & Wenger, 1991) angestrebt und mit dem organisationalen Wissensmanagement-Prozess integriert und verwirklicht werden.

# 6 Literaturverzeichnis

## 6.1 Wissensmanagement – Eine Einführung

DAVENPORT (1998): Davenport, Th. H.; Prusak, L., Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß: Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement, Landsberg am Lech: Moderne Industrie 1998.

JETTER ET AL. (2006): Jetter, A., Kraaijenbrink, J., Schröder, H.-H., Wijnhoven, F. (Eds.), Knowledge Integration – The Practice of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises, Heidelberg, New York: Physica 2006.

KRCMAR (2005): Krcmar, H., Informationsmanagement, 4. Auflage, Berlin et al.: Springer 2005.

MITTELMANN (1999): Mittelmann, A., Weitergabe von Wissen - keine Selbstverständlichkeit, http://www.artm-friends.at/am/publications/TdKM_Wien210999.pdf.

NONAKA und TAKEUCHI (1995): Nonaka, I., Takeuchi, H., The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York: Oxford University Press 1995.

PROBST ET AL. (1997): Probst, G. J. B., Raub, S., Romhardt, K.: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden: Gabler 1997.

## 6.2 Wissenskooperation

BETTONI (2005): Bettoni, M., Wissenskooperation – die Zukunft des Wissensmanagements. Lernende Organisation, 25, 6-24.

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

LAVE und WENGER (1991): Lave, J., Wenger, E., Situated learning. Legitimate peripheral participation. Cambridge: University Press.

LINDE, F. (2005): Linde, F., Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements. Bericht. Fachhochschule Köln.

LÜTHY, VOIT und WEHNER (2002): Lüthy,W., Voit, E., Wehner, T., Wissensmanagement – Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. Zürich: vdf.

MOSER (2002): Moser, Wissenskooperation: Die Grundlage der Wissensmanagement-Praxis. In Lüthy,W., Voit, E. & Wehner, T. (Eds), Wissensmanagement – Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. Zürich: vdf.

NONAKA und TAKEUCHI (1995): Nonaka, I. und Takeuchi, H., The knowledge-creating company, Oxford Univ. Press.

O'REILLY (2005): O'Reilly, T., What is Web 2.0 – Design Patterns and Business Models fort he Next Generation of Software, www.oreillynet.com.

PROBST, RAUB und ROMHARDT (1997, 2006): Probst, G., Raub, S. und Romhardt, K., Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: GWV.

SOLLBERGER (2006): SOLLBERGER, B. A., Wissenskultur. Erfolgsfaktor für ein ganzheitliches Wissensmanagement. Bern: Haupt Verlag.

WENGER, MCDERMOTT und SNYDER (2002): Wenger, E., McDermott, R. und Snyder, W. M., Cultivating Communities of Practice. A Guide to Managing Knowledge. Boston: Harvard.