

Marco Bettoni und Franziska Borter

## Wissenskooperation: Gemeinsam zum Erfolg

**Die zunehmende Komplexität und Dynamik von Märkten und Technologien verstärken auch die Trends zur Dezentralisierung der Unternehmensorganisation und der Kompetenzen. Für das Wissensmanagement ergibt sich dadurch eine Verschiebung der Prioritäten. Während bisher die technische Realisierung im Vordergrund stand, müssen sich Unternehmen nun primär mit der Einbettung von Wissensmanagement in verteilte Organisationen beschäftigen. Die Wissenskooperation ist ein neuer Ansatz, welcher der partizipativen Kultivierung von Wissen dient. Im Gegensatz zum klassischen Wissensmanagement berücksichtigt und fördert Wissenskooperation das intellektuelle und das soziale Kapital als gekoppeltes System. Social-Software-Tools dienen als Instrumente zur Entwicklung dieser neuen Wissenskultur.**

### Was ist Wissenskooperation ?

Die Wissenskooperation ist ein neuartiges Wissensmanagement-Konzept, das die Essenz und Einzigartigkeit des Wissens sowie den Erfolgsfaktor Kooperationsbereitschaft nachhaltig berücksichtigt. Für die Förderung der Kooperationsbereitschaft hatte Moser [1] unter der Bezeichnung Wissenskooperation ein analytisches Instrument entwickelt und dieses als wichtigste Voraussetzung für das Wissensmanagement hervorgehoben. In der Auffassung von Moser ist Wissenskooperation eine persönliche Eigenschaft der Mitarbeiter und ein Indikator für die Qualität der Wissensprozesse. Maßgeblich ist demnach „die Bereitschaft und das Ausmaß, in dem Mitarbeitende das eigene Wissen in den Arbeitsprozess einbringen und sich gegenseitig mit dem eigenen Wissen unterstützen, auch wenn kein direkter und unmittelbarer Nutzen ersichtlich ist.“ [1]

Die Essenz und Einzigartigkeit des Wissens beinhaltet nach Wenger et al. [2] vier zentrale Punkte:

1. Wissen lebt in menschlichen Wissens- und Lernakten.
2. Wissen ist sowohl still als auch explizit.
3. Wissen ist ebenso sozial wie individuell.
4. Wissen ist dynamisch.

Diese organische Auffassung des Wissens stimmt mit den Ergebnissen des Radikalen Konstruktivismus (einer modernen Wissenstheorie) überein, der auf der Annahme beruht, dass alles Wissen „nur in den Köpfen von Menschen existiert und dass das denkende Subjekt sein Wissen nur auf der Grundlage eigener Erfahrung konstruieren kann.“ [3] Von Bedeutung für das Wissensmanagement ist hier vor allem die Einsicht, dass aufgrund dieser Merkmale stilles Wissen nicht ohne weiteres von jenen Individuen und Gruppen getrennt werden darf, die es hervorbringen und kultivieren.

### Anforderungen an Wissenskooperationen

Betrachtet man die Aufgaben, Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements im Lichte der Einzigartigkeit des Wissens und der Bedeutung von Kooperationsbereitschaft, so lassen sich folgende Anforderungen an das Konzept der Wissenskooperation stellen:

1. Alle Wissensprozesse werden partizipativ durchgeführt.
2. Alle Wissensprozesse sind zu gleichen Teilen leistungs- und sozialorientiert.
3. Kooperationsbereitschaft, Vertrauen und die anderen kulturellen Faktoren dürfen nicht nur als Voraussetzungen dienen, sondern müssen zugleich als Ergebnisse produziert werden.
4. Zwischen explizitem und implizitem Wissen sowie zwischen intellektuel-

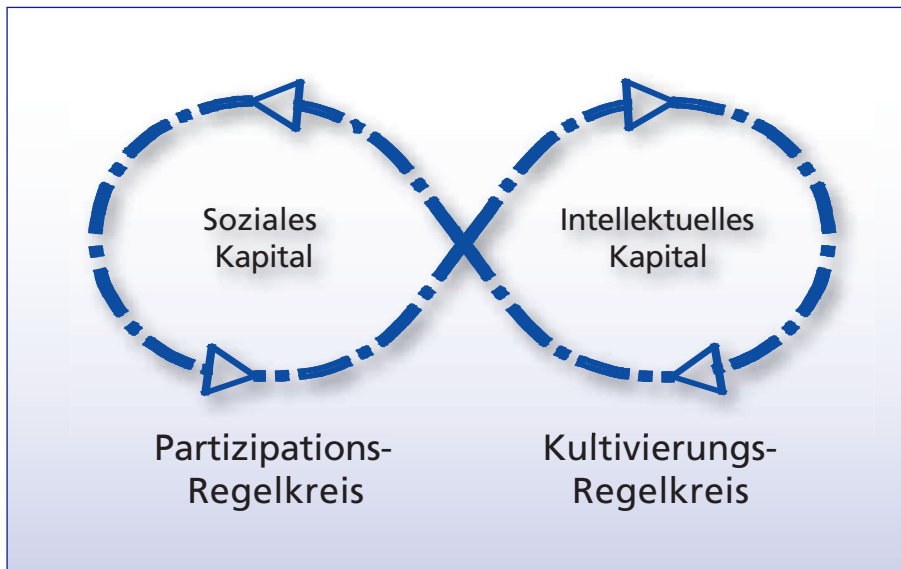
lem und sozialem Kapital entsteht ein Zusammenspiel.

Die Wissenskooperation ist ein Prozess der partizipativen Kultivierung von Wissen in einer freiwilligen, informellen sozialen Gruppe. [4] Die Dynamik der Wissenskooperation bestimmen zwei gekoppelte Lernregelkreise, die zusammen ablaufen und gefördert werden sollten: Kultivierung und Partizipation. Beide Lernregelkreise sind in ihren eigenen Begriffen definiert und im Prinzip autonom – könnten also unabhängig voneinander funktionieren. Aber nur die Kopplung schafft eine interagierende Dualität, die die Kultivierung von Wissen und die Partizipation bei der Kultivierung gegenseitig aktivieren kann. Hier sind vor allem das Verständnis bzw. die Förderung des Wechselspiels und die Integration von Lern- und Wissensprozessen bedeutend. Die Dualität sorgt dabei für ein Gerüst, sodass die verschiedenen Wissensprozesse nicht nur mittels einer Wissens-, sondern auch mit einer Lern-Perspektive analysiert und gestaltet werden können (integrativer Ansatz).

### Die einzelnen Wissensprozesse

Die zwei erwähnten Lernregelkreise verknüpfen drei Wissensprozessgruppen:

1. Bewirtschaftung von Wissen: Diese Gruppe umfasst die Prozesse des klassischen Wissensmanagements wie das Erwerben, Entwickeln, Transparentmachen, Teilen und Bewahren von Wissen. Wissensbewirtschaftung interveniert in organisationale Wissensprozesse auf der Ebene der Koordination und der Kooperation und bereitet Wissensressourcen für die Nutzung vor.
2. Nutzung von Wissen: Der Lernregelkreis der Kultivierung kommt dann zustande, wenn Angestellte formaler Organisationen (Teams, Abteilungen) gleichzeitig auch an Communities of Practice teilnehmen. [2] So sammeln sie die Erfahrungen aus ihrer individuellen täglichen Arbeit, integrieren und bewirtschaften diese. Das Resultat fließt anschließend als Wissensressource in die Geschäftsprozesse zurück.
3. Sozialisierung von Wissen: Dieser Wissensprozess ergänzt die thematisch-sachbezogenen Arbeiten der Bewirt-



Wissenskooperations-Modell: Dualität des intellektuellen und sozialen Kapitals [4]

schaftung und Nutzung mittels Kommunikation, Interaktion und zwischenmenschlicher Beziehungen. So können Personen, Prozesse und Technologien ausgewogen berücksichtigt werden. Ausschlaggebend sind dabei die beteiligten Personen mit ihrem individuellen Charakter, ihren Bindungen und Beziehungen, ihren Interaktionen, den Entwicklungen von individuellen und kollektiven Identitäten (kognitiv und emotionell), die gegenseitige Legitimierung als Kompetenzträger sowie die physischen bzw. virtuellen Räumen, in denen sich die einzelnen Wissensträger treffen und austauschen.

Die Wissenskooperation kombiniert also das intellektuelle Kapital, das durch die traditionellen Prozesse des Wissensmanagements im Regelkreis von Bewirtschaftung und Nutzung gebildet wird, mit dem sozialen Kapital, das aus Bewirtschaftung und Sozialisierung entsteht. Der neue Ansatz der Wissenskooperation befasst sich damit im Gegensatz zum klassischen Wissensmanagement neben dem intellektuellen Kapital gleich stark mit dem sozialen Kapital und funktioniert nur durch deren Kopplung sowie durch eine Wechselwirkung seiner drei Wissensprozesse (Bewirtschaftung, Nutzung, Sozialisierung). Dem klassischen Wissensmanagement kommt in diesem Modell nur ein Teilprozess zu. Denn erst die Sozialisierung macht ein neuartiges, ganzheitliches Wissensmanagement – die Wissenskooperation – möglich.

Das stete Wachstum geografisch verteilter Organisationen und Kompetenzen fördert das Bedürfnis nach Identifikation und Austausch von Wissen und Erfahrungen. Blogs und Wikis können auch über größere Distanzen „shared understandings“, „shared knowledge“ und „shared practices“ kultivieren. So können Unternehmen Projektideen, Entwicklungsansätze oder Probleme diskutieren und effektiv lösen. Um von diesem Wissen zu profitie-

ren, bedarf es neben der Social Software aber auch das menschliche Zutun. Die einzelnen Wissensträger einer Organisation müssen bereit sein, ihr Wissen transparent zu machen und anderen weiterzugeben. Kooperationsbereitschaft ist hierbei, wie auch Lembke hervorhebt [5], die wichtigste Voraussetzung und zudem – dank der zwei Lernregelkreise – das wichtigste Ergebnis der Wissenskooperation.

#### Literatur:

- [1] Moser (2002). Wissenskooperation: Die Grundlage der Wissensmanagement-Praxis. In Lüthy, W., Voit, E. & Wehner, T. (Eds), Wissensmanagement – Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. Zürich: vdf.
- [2] Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002). Cultivating Communities of Practice. A Guide to Managing Knowledge. Boston: Harvard.
- [3] von Glasersfeld, E. (1996). Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme. Frankfurt a/M: Suhrkamp.
- [4] Bettoni, M. (2005). Wissenskooperation – die Zukunft des Wissensmanagements. Lernende Organisation, 25, 6-24.
- [5] Lembke, G. (2005). Wissenskooperation in Wissensgemeinschaften. Wiesbaden: Learn-Act!

#### Die Autoren:



Marco Bettoni, FH-Professor, Dipl. Ing. ETH, ist seit September 2005 Leiter der Abteilung Forschung und Entwicklung an der Fernfachhochschule Schweiz und forscht auf dem neuen Gebiet der Wissenskooperation, insbesondere im Hinblick auf deren Anwendung im Forschungsmanagement. Von 1977 bis 2005 war er Forscher, Entwicklungsingenieur und Dozent in den Gebieten Maschinenkonstruktion, Systems Engineering, SW-Engineering, Knowledge Engineering, Wissensmanagement und wissensorientierte Kooperation.

bettoni@wissensmanagement.net



Franziska Borter, Psychologin, lic.phil., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fernfachhochschule Brig im Bereich angewandte Forschung und Entwicklung. Sie ist zudem an der Realisierung des vom Kanton Wallis lancierten Projekts VS-link beteiligt – ein Kompetenznetzwerk von und für Walliser/innen, welches der verbesserten Zusammenarbeit zwischen der Walliser Wirtschaft und den Walliser Kompetenzen dienen soll.

borter@wissensmanagement.net