

5. 3. 2000

Bruno Schurer

Einige (in der Eile lediglich paraphrasierende, nicht unter Vollständigkeits- oder strengen Systematikansprüchen zu sehende) Anmerkungen zum Wissensmanagement aus wirtschaftspädagogischer Sicht

Zunächst einmal unterscheide ich zwischen zwei Dimensionen des Wissensmanagements.

Das ist zu einem der Aspekte, wie das Individuum sein persönliches Wissen 'managt'. Mit dieser Frage befasst sich traditionell die Pädagogik bzw. Didaktik und hat aus dieser Befassung heraus einschlägige Erkenntnisse und methodische Erfahrungen vorzuweisen.

Zum anderen ist von Interesse, wie Wissen in Institutionen, überhaupt in organisationalen Zusammenhängen, unter dem Aspekt des Wissens als Produktionsfaktor 'gemanagt' wird. Es ist in erster Linie dieser Begriff von Wissensmanagement, der in der gegenwärtigen Diskussion um Lernende Organisationen, Informationsmanagement, Expertensysteme oder Unternehmensevolution verwendet wird.

Damit stehen bis dato auch primär solche Disziplinen im Vordergrund, die von strategischen und formalisierbaren Denkmustern geprägt sind: Betriebswirtschaftliche Organisations- und Führungslehre, Wirtschaftsinformatik, Systemtheorie und Kognitionswissenschaften. Ein über die letzten beiden hinausgehender Bezug auf Sozial- und Geisteswissenschaften lässt sich kaum oder gar nicht erkennen. Das ist insofern erstaunlich, als auch organisationales Wissensmanagement in zentralem Maße durchaus auf Lern- und Lehrzusammenhänge reflektieren muss, das heißt auf solche mikro- und makrodidaktischen Bedingungen und Prozesse der Wissensbedarfe, der Wissensangebote und der Wissenserschaffung, mit denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr zunächst individuelles Wissen generieren - das verweist zuvorderst auf Pädagogik und Didaktik - sowie um solche Prozesse, bei denen organisationale 'Gedächtnisse' erstellt, gemeinsame Strategien entwickelt oder Probleme gelöst werden und bei denen neben rationalen auch psychodynamische Prozesse zu beachten sind - das verweist auf Psychologie.



Beide Aspekte des Wissensmanagements, der individuelle und der organisationale, sind also miteinander verbunden und allenfalls analytisch trennbar. Allein schon deshalb ist es fraglos erforderlich und sinnvoll, erziehungswissenschaftliche und didaktische, speziell wirtschaftspädagogische und -didaktische Anteile in ein - wie auch immer verortetes - Studiencurriculum 'organisationales Wissensmanagement' einzubinden, auch wenn eingeräumt werden muss, dass die Wirtschaftspädagogik sich ihrerseits bislang nicht in dem Maße mit der Anwendung ihrer Instrumente und Erkenntnisse auf das Feld des organisationalen Wissensmanagements befasst hat, wie dies im Hinblick auf den individuellen Aspekt erfolgt(e). Aber immerhin hat die Pädagogik, und hierbei speziell die Wirtschaftspädagogik, den integralen Zusammenhang von Wissenserzeugung und -anwendung, sprich von Lernen und Arbeit, seit langem in ihre theoretischen Konzepte und in ihr didaktisches Repertoire aufgenommen.

Damit lässt sich neben prinzipiellen Überlegungen eine Reihe von konkreten Beiträgen identifizieren, die seitens der Erziehungswissenschaften unmittelbar in den Kontext 'organisationales Wissensmanagement' eingebracht werden können. So ist vor allem, wie oben angedeutet, vom Aspekt des Wissens als Endprodukt von Lernprozessen und von dem daraus erwachsenden Umfang sowie der Qualität des Transfers des individuellen Wissens in ein von allen geteiltes und anwendbares Wissen der Prozess seines Zustandekommens nicht zu trennen, will man sich nicht allzusehr blossen Zufälligkeiten ausliefern und den Transfer unter Umständen sogar verhindern. Das heißt, für die zunächst individuelle Verfügbarkeit von Wissen sowie für die Einsicht in die Notwendigkeit und für das Gelingen des Wissenstransfers ist u. a. maßgebend, in welcher Form und unter welchen Bedingungen etwas gelernt wird. Welche Entstehungsbedingungen begünstigen, welche hemmen die Aktualisierung und den Transfer? Diese von Psychologie und Pädagogik traditionell behandelte und in Verhaltenstrainings konkretisierte Thematik lässt sich noch erweitern um den in der Lern- und Transferforschung noch relativ neuen, ebenso wichtigen wie problematischen Aspekt: wie ist insbesondere implizites Wissen im Handlungsrepertoire des Individuums organisiert und wie kann es kommuniziert werden und damit in organisationales Wissen diffundieren? (Zu diesem Aspekt habe ich im übrigen mit Herrn Kollegen Neuweg den hiesigen Fachmann angeregt, selbst ein paper zu erstellen).

Von Bedeutung für das Wissensmanagement und für seine Implementierung in Organisationen ist weiterhin die Berücksichtigung dessen, dass Wissen und der Zugang

zu Informationen nicht zuletzt einen Macht- und Einflussfaktor darstellen und unter dieser Perspektive in die Interaktionsprozesse des zur-Verfügung-Stellens von Wissen eingebracht werden oder werden können.

Ein weiterer Aspekt schließlich noch, der ebenfalls auf einschlägige personale und soziale Qualifikationen bei der Transformation individuellen in organisationales Wissen und bei dessen Anwendung zu berücksichtigen ist: Da Wissen zum grössten Teil nicht in mehr oder weniger linearen, einfachen Informationsstrukturen und -klassen angelegt, sondern komplex strukturiert ist, bedarf es zum Zweck seines Aufschließens für organisationale Zwecke auch entsprechender kommunikativer, diskusiver Fähigkeiten bzw. Hilfen.



[SOWI-Fakultätskollegium](http://sowi.iwp.uni-linz.ac.at:8020/) sowi.iwp.uni-linz.ac.at:8020/

[/sww/](#)

Für das Web aufbereitet
von [[Karl Pfeiffer](#)]

