

## **F.1. Einführung und Etablierung einer Kultur des Wissenteilens in Organisationen**

*Prof. Dr. Heimo H. Adelsberger*

*Markus Bick*

*Thomas Hanke*

*Wirtschaftsinformatik der Produktionsunternehmen*

*Universität Essen*

### **1. Einleitung**

Die Bedeutung des Themenfeldes Wissensmanagement wird in der Literatur häufig mit der Vielzahl an Veröffentlichungen in der jüngsten Vergangenheit begründet. Weiterhin wird mit der zunehmenden Globalisierung und der damit verbundenen Intensivierung des Wettbewerbs im Hinblick auf Sicherung und Ausbau von Wettbewerbsvorteilen argumentiert. Demnach wird es immer wichtiger Daten, Fakten, Erfahrungen, Erkenntnisse, Informationen und gar das Wissen einer Organisation zu organisieren, zu lenken, zu managen. Die Betrachtung von Wissen als sogenannter vierter Produktionsfaktor ist selbstverständlich geworden. Dementsprechend ist die Bereitschaft von Organisationen, in Wissensmanagement-Systeme zu investieren, gestiegen.

Erwiesenermaßen teilen Menschen ihr Wissen nicht automatisch mit: Wissen ist Macht! Der zentrale Stolperstein besteht häufig in Wissensaustausch- und Kulturaspekten, die Wissensmanagement eher verhindern als fördern, da beispielsweise Karrieremuster, Anreizsysteme und Regeln für Reputationen auf individuelles Wissen ausgerichtet sind. Wissensmanagement wird somit häufig als Bedrohung der jeweiligen Position erlebt. Folgerichtig wirft die Einführung von Wissensmanagement in Organisationen vielfältige Probleme auf.

Wissensmanagement als eine ganzheitliche Aufgabe zu betrachten, die in hohem Maße auch Aspekte der Organisationskultur einbezieht, ist eine schwierige und oftmals auch langwierige Aufgabe, der sich viele Organisationen nur ungern stellen und stattdessen lieber auf kurzfristige technische Einzellösungen setzen. Dass dies bei vielen Organisationen nicht funktioniert, ist an vielen gescheiterten Wissensmanagement-

Projekten abzulesen. Auch zeigt die aktuelle Entwicklung des Themas Wissensmanagement, dass der Wunsch nach einfachen und schnellen Patentlösungen vorhanden ist. Allerdings berücksichtigen diese nur unzureichend die systemischen und organisationsdynamischen Zusammenhänge zwischen den Barrieren des Wissenteilens und den dafür verantwortlichen organisationalen Tiefenstrukturen wie beispielsweise die Kultur einer Organisation und die Probleme des kulturellen Wandels. Im Vordergrund stehen dabei die Organisation als (Wissens-)Gemeinschaft und ihre Möglichkeiten, über technische wie soziale Infrastrukturen kommunikative Prozesse in Gang zu setzen, um Wissen zu vernetzen. Ein vertrauensvolles Miteinander in einer auf gegenseitiger Unterstützung basierenden Gemeinschaft kann nachhaltig zur Schaffung eines kollektiven Wissensnetzwerks und einer (Organisations-)Kultur des Wissenteilens beitragen. Dies ist eine Herausforderung, der sich zunehmend auch Disziplinen wie die Wirtschaftsinformatik stellen müssen.

An diesem Punkt setzt das Forschungsprojekt ESCiO<sup>1</sup> (Einführung von Sharing Cultures in Organisationen) an. Durch die Berücksichtigung organisationskultureller Fragestellungen und hier insbesondere der Barrieren hinsichtlich des Wissenteilens, orientiert sich das Projekt an den aktuellen Fragestellungen aus Forschung und Praxis. Selbstverständlich sind den verschiedenen Disziplinen und Fachrichtungen, die sich mit der Thematik beschäftigen, die entsprechenden Hindernisse bewusst; die hier entwickelten Lösungsvorschläge sind jedoch häufig nicht *ganzheitlich*. Der Forderung nach ganzheitlichen Ansätzen kann unseres Erachtens nach nur durch einen interdisziplinären Forschungsansatz entsprochen werden, wie wir ihn im ESCiO-Projekt verfolgen. Innerhalb des Projektes werden aktuelle Erkenntnisse aus den Forschungsbereichen der Wirtschaftsinformatik sowie der Geistes- und Sozialwissenschaften zusammengeführt. Wir haben in diesem Zusammenhang einen problemzentrierten Ansatz gewählt, der die Pathologien<sup>2</sup> im Bereich Wissensmanagement identifiziert. Durch die Kombination der verschiedenen Fachrichtungen ergeben sich Synergieeffekte, die dazu führen, dass Voraussetzungen

---

<sup>1</sup> Das Projekt ESCiO (Einführung von Sharing Cultures in Organisationen) im Fachgebiet Wirtschaftsinformatik der Produktionsunternehmen an der Universität Essen ist ein Förderprojekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF): Wissensintensive Dienstleistungen, Förderkennzeichen 01HW0167. Weitere Informationen unter <http://www.escio.uni-essen.de>.

<sup>2</sup> Der Begriff Pathologie findet hier Anwendung als eine Sammelbezeichnung für krankhafte, nicht idealtypische Phänomene. Der Pathologiebegriff kommt ursprünglich aus der Medizin und bezeichnet die Lehre von den krankhaften Lebensvorgängen und Entwicklungsstörungen sowie deren Folgen.

abgeleitet werden, unter denen eine Kultur des Wissenteilens (Sharing Culture) in Organisationen gebildet und langfristig etabliert werden kann.

Unser Beitrag gibt einen Einblick in die komplexe Thematik der Barrieren des Wissensmanagements und ist Ausgangspunkt für das weitere Vorgehen im ESCiO-Projekt. Zunächst erfolgt in Abschnitt 2 eine Analyse hinsichtlich der Barrieren im Spannungsfeld des Wissensmanagements. Darauf aufbauend stellen wir in Abschnitt 3 unser Verständnis der richtungsweisenden Begrifflichkeit *Sharing Culture* dar sowie die bei deren Einführung und Etablierung zu berücksichtigenden kommunikationskulturellen Aspekte, um Organisationen den Wandel zu einer Sharing Culture zu ermöglichen.

## **2. Barrieren des Wissensmanagements**

Die verschiedenen Ansätze und Modelle des Wissensmanagements, wie beispielsweise Probst et al. [24] oder Nonaka et al. [15], versuchen die Prozesse des Wissensmanagements in idealtypischer Form abzubilden und zu rekonstruieren. Häufig bleibt hier jedoch die Frage unbeantwortet, wodurch diese Prozesse möglicherweise bzw. verhindert werden. Ferner existieren bislang keine adäquaten Lösungsvorschläge, um den Barrieren begegnen zu können. Dies unterstützt die Argumentation unseres Lösungsansatzes.

Hinsichtlich der Barrieren des Wissensmanagements lassen sich in der Literatur zwei generelle Betrachtungsweisen unterscheiden. Einerseits werden die Barrieren auf Basis von Studien dargestellt. Daneben existieren verschiedene Systematisierungsansätze, die versuchen, die Barrieren des Wissensmanagements in entsprechende Kategorien einzuordnen. Beiden Betrachtungsweisen ist sicherlich der Wunsch gemein, die Barrieren transparenter zu machen bzw. Maßnahmen zu entwickeln, um diesen begegnen zu können.

### **2.1 Empirische Betrachtung**

Folgt man verschiedenen Studien wurde bereits *die* zentrale Barriere des Wissensmanagements gefunden: *Zeitmangel!* In einer vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) durchgeführten Studie nannten 70 Prozent der insgesamt 311 Befragten fehlende Zeit als die größte Barriere des Wissensmanagements [6], Tabelle 1. Dies wird durch eine Studie der Harris Research Group im Auftrag der KPMG nochmals bestätigt. Demnach sind 49 Prozent der

Befragten der Auffassung, dass häufig der Wille zum Wissensmanagement vorhanden sei, jedoch eindeutig die Zeit fehle, Wissensmanagement zu betreiben [16]. Auch eine Umfrage von Infratest Burke im Auftrag der Deutschen Bank aus dem Frühjahr 1999 identifiziert mit 62 Prozent Zeitknappheit als Feind Nr. 1 eines effektiven Wissenstransfers im Unternehmen [17].

Daneben existieren individuelle Teilungsbarrieren, die einerseits aus mangelnden technischen Fertigkeiten, andererseits aus persönlicher Machtsicherung resultieren, so dass wertvolle Kenntnisse verborgen bleiben bzw. verheimlicht werden. Diese Ansicht wird durch die Studie der Harris Research Group gestützt. Demnach stehen genau diese beiden Faktoren an vorderster Stelle: Annähernd 50 Prozent der im Rahmen der Studie Befragten stimmten der These zu, dass sie nicht über die Fähigkeiten verfügen, Wissensmanagementtechniken anzuwenden; nahezu 25 Prozent der Befragten gaben an, die derzeitige Organisationskultur böte keinen Anreiz zum Teilen von Wissensbeständen [16].

<b>Zeitknappheit</b>	<b>70,1%</b>
<b>Fehlendes Bewusstsein</b>	<b>67,7%</b>
Unkenntnis über Wissensbedarf	39,4%
Einstellung Wissen ist Macht	39,0%
Fehlende Transparenz	34,6%
Fehlende Anreizsysteme	34,4%
Zu hohe Mitarbeiterspezialisierung	32,2%
Kein organisierter Wissensaustausch	28,7%
Ungeeignete IT-Infrastruktur	28,3%
Hierarchische Strukturen	28,0%
Konkurrenz der Abteilungen	27,6%
Fehlende Unternehmenskultur	26,7%

**Tabelle 1: Barrieren des Wissensmanagements nach Bullinger et al. [6]**

Hinsichtlich des Zeitmangels als größte Barriere scheint die Lösung recht einfach. Durch einen sogenannten *Top-Management-Support* könnten den Beteiligten entsprechende zeitliche Freiräume gewährt werden. Es ist jedoch zu beobachten, dass die Barriere Zeitmangel häufig nur ein vorgeschobener Grund ist. Es wird deutlich, dass für einen Großteil der Barrieren die Beteiligten an den Wissensmanagementprozessen selbst verantwortlich sind, da der Aufwand zur Bereitstellung von Wissen gegenüber den zu erwartenden Vorteilen (viel) zu groß ist.

Es ist offensichtlich, dass diese Art der empirischen Betrachtung der Barrieren des Wissensmanagements vielfältige Interpretationsspielräume gewährt, da häufig sowohl die den Studien zugrundeliegenden Fragestellungen als auch die empirischen Auswertungsmethoden nicht ausreichend dargestellt werden. Demzufolge haben wir darüber hinaus verschiedene Systematisierungsansätzen untersucht, welche die einzelnen Barrieren des Wissensmanagements in Klassen einteilen.

## 2.2 Systematisierungsansätze

Zentrales Anliegen dieser Ansätze ist es, Systematisierungskriterien zu entwickeln, um die Barrieren besser identifizieren zu können. Vor diesem Hintergrund betrachten einige Veröffentlichungen Barrieren gar als pathologische Erscheinungen in Wissensmanagementprozessen (siehe hierzu auch Wilensky [34], Sorg [32] und Schüppel [30]).

<b>Autor(en)</b>	<b>Wissens- und Lernbarrieren</b>
Wilensky (1967)	Strukturelle und doktrinenbedingte Bestimmungsfaktoren des Aufklärungsversagens in einer Organisation [30]
March/Olsen (1976)	Role-constrained learning, audience learning, superstitious learning, learning under ambiguity [30]
Türk (1976)	Überstabilisierung, Übersteuerung und Überkomplizierung eines Systems [30]
Sorg (1982)	Produktionsbezogene, distributionsbezogene und verwertungsbezogene Informationspathologien [30]
Argyris (1990)	Skilled incompetence, organisational defensive routines, fancy footwork and malaise [30]
Lullies et al. (1993)	Strukturelle, prozedurale und politische Barrieren [30]
Kim (1993)	Zusätzlich zu den Barrieren von March/Olsen: situational learning, fragmented learning, opportunistic learning [30]

Kirsch (1993)	Fähigkeits- und Willensbarrieren [30]
Probst/Büchel (1994)	Geschickte Unfähigkeit, organisationale defensive Routinen, phantasievolle Verrenkungen und Unbehagen, Normen, Privilegien und Tabus sowie Informationspathologien [30]
Schüppel (1996)	Aufbauend auf March/Olsen, Wilensky und Sorg: Unterteilung in individuelle, kollektive sowie strukturelle und politisch-kulturelle Barrieren [30]
Szulanski (1996) Bendt (2000)	Fokus auf dem Wissenstransfer. Aussagen über Barrieren die an den Merkmalen des Wissens selbst, beim Wissenssender, beim Wissensempfänger oder im Kontext des Transfers verankert sind [33], [4]
Disterer (2000)	Individuelle und soziale Barrieren beim Aufbau von Wissenssammlungen [7]
Rümpler (2001)	Drei Kategorien: individuelle (zwischen)menschliche Barrieren, organisatorisch bedingte und systembedingte Barrieren (Bermudadreieck für Wissensmanagement-Initiativen) [26]
Lugger/Kraus (2001)	„Barrier-Cube“: Ausgangspunkt ist die Unterscheidung zwischen individuellen und organisationalen Barrieren des Wissenstransfers. Erweitert wird dieser Ansatz um die Unterscheidung von Wissens-Anbieter und Wissens-Konsument [14]
Ortner (2002)	Rationale, errichtete, künstliche Barrieren; ambivalente, komplexe, soziokulturelle Barrieren; prinzipielle, gewachsene, natürliche Barrieren [19]

**Tabelle 2: Verschiedene Ansätze zur Systematisierung von Barrieren erweitert nach Schüppel [30]**

Die Begriffswahl ist, selbst nach Auffassung der Autoren, auf den ersten Blick sicherlich diskussionswürdig, dennoch sind die mit diesem Begriff verbundenen Konnotationen eine gute Metapher für den hier zentralen Aspekt von potenziellen Störungen des Wissensmanagements. Ferner ermöglicht dieser Ansatz die Betrachtung der Barrieren des Wissensmanagements aus verschiedenen Sichten und erlaubt dadurch eine abgestufte Analyse. Nach Schüppel [30] ist die Trennung der Symptome von den Ursachen einer solch *krankhaften* Erscheinung von besonderer Bedeutung. So können Ereignisse der Oberflächenstruktur, die in der Regel eine Fülle von Symptomen beherbergen (z. B. eine Grippe beim Menschen oder ein Absatzeinbruch des Unternehmens) nach zugrundeliegenden Auslösern hinterfragt werden (z. B. Infekt oder Qualitätsprobleme). Jedoch sind weder die Symptome immer eindeutig identifizierbar noch lässt sich somit ein konsequenter Rückschluss auf die Ursachen herstellen.

---

Demzufolge können so auch lediglich beobachtbare Symptome von Wissensbarrieren identifiziert werden, ohne gleichzeitig Aussagen über deren Ursachen treffen zu können. Andererseits könnten die Ursachen bekannt sein, wobei die einzelnen empirischen Ausprägungen und Folgen ungewiss bleiben bzw. variieren.

An dieser Stelle können nicht alle Ansätze vertiefend dargestellt werden. Im Folgenden wollen wir kurz den Ansatz nach Rümmler [26] vorstellen. Im Rahmen unserer Forschungsarbeiten haben wir uns an diesem pragmatischen Klassifizierungsansatz orientiert, innerhalb dessen die Barrieren einfach den Kategorien *individuelle (zwischen)menschliche*, *organisatorische* und *systembedingte* (im Bereich Informationstechnologie) Barrieren zugeordnet werden. Entlang der drei Gestaltungsdimensionen eines ganzheitlichen Wissensmanagements: Individuum, Organisation und Technologie, beispielsweise nach Pawlowsky et al. [21]. Im folgenden Abschnitt erfolgt eine fazitäre Zwischenbetrachtung unserer Forschungsarbeiten hinsichtlich der Barrieren, wobei wir die wesentlichen von uns identifizierten Barrieren des Wissensmanagements den drei Bereichen nach Rümmler zuordnen (Abbildung 1).

### 2.3 Ergebnisse

Unsere Recherchen und Analysen hinsichtlich der Barrieren des Wissensmanagements haben wir um Expertenmeinungen ergänzt. In diesem Zusammenhang wurden von März bis Mai 2002 umfangreiche und gezielte Experteninterviews durchgeführt, wobei relevante Fragestellungen zur Einführung und Etablierung von Wissensmanagement in Organisationen erörtert wurden. Mit der Expertenbefragung wurden nicht nur die bisherigen Arbeitsergebnisse im Praxisfeld überprüft, sondern auch aktuelle Fragestellungen zum Thema Wissensmanagement aufgegriffen. Neben der Untersuchung von Wissensmanagement-Systemen, insbesondere unter Berücksichtigung der Barrieren einerseits und der Erfolgsfaktoren andererseits, stellt die Untersuchung einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung der Aufgabenstellungen im ESCiO-Projekt dar. Neben den Experten aus Wissenschaft und Forschung wurden Organisationen ausgewählt, die Wissensmanagementkonzepte bereits umgesetzt haben bzw. sich momentan in der Einführungsphase befinden und entsprechende Systeme etablieren. Insgesamt wurden 23 Experten befragt aus

- vorrangig wissensintensiven Unternehmen (7),
- Unternehmens- und Organisationsberatungen (9) sowie
- Einrichtungen aus Wissenschaft und Forschung (7).

Die Befragten waren Führungskräfte im Sinne der befragten Organisation bzw. Experten zu den Themen Wissensmanagement/Personal- und Organisationsentwicklung bzw. (projekt-)verantwortlich für die Einführung und Umsetzung des Themas Wissensmanagement.

Auf unseren Recherche- und Analysearbeiten sowie den Experteninterviews basierend lassen sich folgende Ergebnisse festhalten:



**Abbildung 1: Barrieren des Wissensmanagements**

### ***Technologiebarrieren***

Viele der Projektverantwortlichen für Wissensmanagement entstammen dem Bereich Informationstechnologie. Damit ist die Gefahr verbunden, dass Wissensmanagement zu einseitig auf die reine Einführung von Informationstechnologie zugeschnitten ist. Obwohl die meisten IT-Lösungen bereits weitgehend ausgereift sind, werden sie zum Teil im falschen Kontext eingesetzt, da verhaltenswissenschaftliche Aspekte nicht berücksichtigt werden. Hinzu kommt, dass Organisationen ihre IT-Strategie nicht im Sinne des Wissensmanagements definieren. Zudem werden viele der Systeme nur unzureichend von Mitarbeitern akzeptiert, da der persönliche Nutzen für den einzelnen Anwender nicht deutlich wird. Dies setzt weit unten auf der individuellen Ebene an, da es sehr viele unterschiedliche Motive gibt, die Mitarbeiter zur Arbeit veranlassen und auch Lust bei der Arbeit verschaffen. Im Rückgriff auf Bloomfield et al. [4] lassen sich hier zwei Kategorien von Blockaden unterscheiden, die der effektiven Nutzung der Kommunikationstechnologie im Wege stehen: zum einen die *Hard-Wiring*-Blockaden, die Systeme und ihre Kompatibilität betreffen und zum anderen die häufiger



---

auftretenden *Soft-Wiring*-Blockaden, welche die menschliche Nutzung dieser Systeme beziehungsweise die bevorzugten Arbeitsmethoden betreffen.

### ***Humanbarrieren***

Das Argument, keine Zeit für die Ablage oder Weitergabe von Informationen zu haben, dürfte eigentlich keine Rolle mehr spielen, da idealerweise das Teilen von Wissen bereits in den Geschäftsprozessen verankert und somit bereits Bestandteil des Tagesgeschäftes ist. Vielmehr kann als die größte Barriere die Angst vor Prestigeverlust angesehen werden, insofern als dass das persönliche Wissen enteignet werden könnte. In einer individualistisch orientierten Kultur mit einer hohen Konkurrenzsituation wird Teilen häufig als Nachteil erlebt. Doch nicht nur die Weitergabe von Informationen, sondern auch deren Annahme scheint problematisch zu sein (Not-invented-here-Syndrom), denn Wissen von anderen Bereichen wird nicht angenommen. Dies gilt auch für Best-Practices anderer Organisationen.

### ***Organisationsbarrieren***

Wissensmanagement ist häufig im Bewertungssystem verankert. Der Anreiz ist eine monetäre leistungsabhängige Prämie bzw. entsprechende Karriereregeln. Prämien sind häufig wenig tragfähig und ineffizient, wenn sie sich finanziell nicht deutlich genug niederschlagen (Unternehmensberater beispielsweise verfügen in der Regel bereits über ein relativ gutes Einkommen). Dennoch wird der Wissenstransfer häufig nur augenscheinlich belohnt. Zudem wird zu wenig beachtet, dass Experten von sich aus ihren Expertenstatus ohnehin nach außen tragen wollen und bereit sind, ihr Wissen zu teilen. Anreizsysteme blockieren hier und wirken der intrinsischen Motivation eher entgegen. Zudem kann durch hierarchische Barrieren der direkte Austausch, d. h. ohne Einhaltung des *Dienstweges*, unterbunden werden. Dies gründet häufig in alten Organisationsstrukturen. Wissensmanagement und dahinterstehende neue Konzepte widersprechen häufig nicht nur den alten Strukturen, sondern oftmals auch der bisherigen strategischen Ausrichtung der Organisation.

Eine generelle Barriere besteht darin, dass Wissensmanagement als – eben – *Management*-Technik eingesetzt wird und daher auch als solche etikettiert ist. Wissensmanagement wird also häufig eingeführt, weil es *en vogue* ist oder weil es *alle* machen. Dabei wird sehr häufig vergessen, dass viele Organisationen Wissensmanagement bereits praktizieren, nur eben nicht unter dem *Label* Wissensmanagement. Problematisch wird es dann, wenn dann ein Wissensmanagement-Konzept implementiert werden soll. So kann

beispielsweise in bestimmten Fällen allein der Versuch, ein neues Management-Konzept in einer Organisation einzuführen, bereits auf Widerstand und mangelnde Akzeptanz stoßen, wenn aus der Erfahrung der Organisation Neuerungen häufig *unpopuläre Entscheidungen* nach sich ziehen. Ist die kulturelle Haltung der Organisation zu neuen Management-Methoden generell auf Widerstand eingestellt, können möglicherweise auch fruchtbare Strukturen zur Wissensteilung im Keim erstickt werden. Entsteht bei den Mitarbeitern das Gefühl, dass ein Wissensmanagement-System von oben einfach übergestülpt wird, ist die Gefahr groß, damit auf Widerstand zu stoßen. Die Umsetzung sollte also berücksichtigen, dass solche *Organisationsanweisungen* in der Vergangenheit zum Scheitern ähnlicher Projekte beigetragen haben.

### **3. Der organisationale Wandel zu einer Sharing Culture**

Ausgehend von unserem problemzentrierten Ansatz, der die Barrieren hinsichtlich des Teilens von Wissen in den Mittelpunkt stellt, werden im Rahmen des ESCiO-Projektes diese Barrieren identifiziert und es wird analysiert, wie Gegenmaßnahmen einzuleiten sind. Diese Gegenmaßnahmen bedeuten jedoch einen gravierenden Eingriff in die Tiefenstrukturen einer Organisation, von dem auch die Organisationskultur betroffen ist. Im Folgenden rücken daher die relevanten Aspekte der Kultur und insbesondere auch des kulturellen Wandels in den Blickpunkt unserer Betrachtung.

Im gegebenen Zusammenhang beschreibt der Begriff „Sharing Culture“ eine *Kultur des Wissenteilens* in Organisationen und liefert mithin eine Definition des Wissensmanagementbegriffs, welche die Kultur einer Organisation und Aspekte des kulturellen Wandels in den Mittelpunkt stellt. Das ESCiO-Projekt verfolgt das Ziel, eine solche Sharing Culture in einer Organisation einzuführen und – unter Berücksichtigung potenziell auftretender Barrieren – nachhaltig zu etablieren. Wir vertreten die erkenntnisleitende Auffassung, dass Wissensmanagement ein in hohem Maße *kommunikativer Prozess* ist. Kommunikation herzustellen oder besser: selbst ein Mindestmaß an kommunikativer Anschlussfähigkeit zu erreichen, erweist sich in der organisationalen Praxis allerdings oft als äußerst schwierig, nicht zuletzt da „[...] die Situationen zweier Akteure *niemals* identisch sind und ohne die Fähigkeit, Sinn von äußerst partikularen Situationen zu abstrahieren, Kommunikation unmöglich wäre“ [20]. Wissensmanagement und der Austausch von Informationen ist demnach alles andere als trivial und nur vor dem Hintergrund einer gemeinsam geteilten Erfahrungswelt möglich. Dieser kollektive Bezugsrahmen ist gleichsam das gemeinsame Ergebnis aller Beteiligten (Individuen, aber auch Gruppen und der Organisation als Gesamtsystem) und konkretisiert sich beispielsweise in der Art des

---

Umgangs miteinander: in der Organisations- und – genauer – in der Kommunikationskultur, die wir im Folgenden in den Mittelpunkt stellen.

### **3.1 Stellenwert (kommunikations-)kultureller Aspekte beim Teilen von Wissen**

An dieser Stelle sei nochmals auf die Wichtigkeit des Wissensmanagements als kommunikativer Prozess hingewiesen, so wie wir es für das ESCiO-Projekt definiert haben. Eine Kultur des Wissenteilens ist demzufolge eng mit der Kommunikations- und mithin der Organisationskultur verknüpft. Im Vordergrund steht demnach die Organisation als (Wissens-)Gemeinschaft. Ein erfolgreiches Miteinander wird infolgedessen von einer offenen und vertrauensvollen, aber vor allem aktiv gelebten Kommunikationskultur getragen, die es Mitarbeitern ermöglicht, ihre innovative Kreativität zu entfalten, voneinander zu lernen und ihr Wissen aktiv miteinander zu teilen. Eine Kommunikationskultur, in der Kompetenzen erweitert werden und die Übernahme von Eigenverantwortung anerkannt wird, in der bestehendes Wissen kontinuierlich in Frage gestellt und konstruktiv diskutiert wird, setzt neues Wissen frei und ist die Grundlage für Innovation und kontinuierliche Verbesserung – und nicht zuletzt auch für das Teilen von Wissen.

Wie schwierig sich ein kultureller Wandel in Organisationen gestaltet, verdeutlicht sich bei näherer Betrachtung des äußerst komplexen Kulturbegriffes, denn Kultur kann als ein mehr oder weniger lebendiger Vorgang angesehen werden, der sich aus zahllosen sozialen Wechselwirkungen zusammensetzt [12]. Die Kultur einer Organisation kann zudem verstanden werden als ein „[...] Set funktionaler Kognitionen, die in ein Wissenssystem eingebaut sind und festlegen, was ein Individuum wissen muß, um sich so zu verhalten, daß es von den restlichen Kulturmitgliedern akzeptiert wird.“ [11] Damit ist die Organisationskultur mehr als nur ein Oberflächenphänomen, denn es erschließt sich als ein „komplexes dynamisches Konstrukt“ [27] aus den Aktionen und Interaktionen aller Organisationsmitglieder und schlägt sich in deren gemeinsamen Werten und Grundannahmen nieder.

Insbesondere Größen wie Kultur sind relativ schwer zu managen, nicht zuletzt da Organisationen in erster Linie aus Menschen bestehen, die die Organisationskultur erschaffen. Der Mensch in der Organisation stellt sich allerdings als „schlecht definiertes System“ [3] und somit häufig als nicht berechenbare Größe und daher für strategische Überlegungen des Managements nicht selten als Problem dar. Und auch der

Begriff der Organisationskultur, insbesondere der des *Kulturmanagements*, suggeriert seit etwa Mitte der achtziger Jahre zwar, dass Kultur gesteuert werden kann, jedoch nicht so leicht wie ursprünglich gedacht, proklamiert und erhofft [27]. Dies resultiert aus der Tatsache, dass die Kultur einer Organisation im Kern aus grundlegenden Überzeugungen besteht und in gewisser Weise die *Gemeinsamkeiten* der Organisationsmitglieder sichert: gemeinsame Bedeutungen, integrierende Symbole, Denkmodelle, geistige Gewohnheiten, wiederkehrende Verhaltensweisen, Gruppennormen, Philosophien und Klimata uvm. [29]. Über die Kollektivierung dieser Überzeugungen und deren Überführung in eine kollektive Wissensbasis werden Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln der Organisationsmitglieder maßgeblich beeinflusst. Sie bilden damit eine kognitive Landkarte zur besseren Orientierung in der Organisation (Routinen, Leitbilder, Gewohntes und Vertrautes, Normen, Umgangsformen). All dies sind Dinge, die fest in einer Organisation verankert sind, und genau hier liegt das Problem: Der Wandel von organisationalen Wirklichkeitskonstruktionen und Sinnstrukturen, dem Kognitiven und den „mental Modellen“ [31] bedarf unter Umständen größter Anstrengungen, da dies alles Teil des „Kulturnetzwerks“ [27] ist. Zudem wird solchen *latenten* und tiefliegenden Organisationsstrukturen in einer funktionalen Analyse organisierter Systeme eine hohe Bedeutung beigemessen, da ihnen trotz ihrer vermeintlichen „Abwesenheit“ die notwendige Funktion des Strukturschutzes zukommt. Latente Strukturen und Funktionen übernehmen demnach wichtige Aufgaben im System, weil sie abdunkeln, was wichtig ist, aber nicht gesehen wird oder gesehen werden darf. Zudem lassen sie sich nicht genau verorten; meist ist nur eine vage und oftmals diffuse Orientierungsmöglichkeit vorhanden. Somit machen diese tieferliegenden Regelwerke eine Organisation überhaupt erst zu genau eben dieser bestimmten Organisation. Man könnte hier vielleicht tautologisch sagen: Die Organisation ist wie sie ist – und das aufgrund ihrer in gewisser Weise unverwechselbaren und eigenständigen Struktur(en) und Kultur(en), die dem Beobachter allerdings oft einer genaueren Erfassung vorenthalten bleiben. Insbesondere Ansätze des *organisationalen Wandels* und der *Organisationsentwicklung* können hier helfen, mögliche Defizite offen zu legen und Gegenmaßnahmen einzuleiten.

### 3.2 Wege zum kulturellen Wandel und begleitende Widerstände

Mit Beginn der neunziger Jahre findet sich in der Strategiedebatte eine wachsende Anzahl von Beiträgen, die ganzheitlich angelegt sind [23] und auf das kollektive *Lernen* in Organisationen abzielen [2], [28] und [27], also auf die Fähigkeit, sich durch einen organisationalen Wandel neuen Erfordernissen des Marktes und des Wettbewerbs sowie veränderten innerorganisationalen Bedingungen anzupassen und diese wiederum aktiv mit zu beeinflussen. Wesentliche qualitative Merkmale dieser oft vom *humanistischen Wertewandel* [1] getragenen Vorstellungen sind etwa die Fähigkeit zur Problemlösung oder die Erhöhung der Handlungskompetenz. In der permanenten Lern- bzw. Wandlungsfähigkeit einer Organisation sehen einige Autoren wie de Geus [9] zukunftsweisend gar den einzigen überdauernden Wettbewerbsvorteil. Organisationales Lernen zielt darauf ab, das oftmals bereits vorhandene aber tief im Kulturkern der Organisation verankerte Problemlösungspotenzial in Organisationen auszuloten, anzuregen und daraus erfolgversprechende Ansätze für den Wandel von Organisationen zur Entfaltung zu bringen [10]. Die sogenannte *Lernende Organisation* ist eine organisatorische Gestaltungsphilosophie zur Umsetzung des organisationalen Wandels, deren Kernelemente im theoretischen Feld verhaltenswissenschaftlicher Aspekte angesiedelt sind [8]. Bei dem Begriff der Lernenden Organisation handelt es sich um ein Konstrukt, bei dem organisationale Entwicklungsprozesse in Analogie zu bestimmten naturwissenschaftlichen Prozessen gebracht und unter Anleihen aus Pädagogik und Psychologie gefasst werden. Der Begriff ist im Kontext der jüngeren naturwissenschaftlichen und philosophischen Debatte entstanden, die zu einer systemisch-ganzheitlichen Betrachtung der Natur geführt hat. Die Lernende Organisation ist eine Vision dessen, was möglich sein könnte und verwirklicht sich nicht einfach durch Training, sondern kommt nur im Zuge eines Lernprozesses zustande, indem sie „[...] den Lernprozeß aller ihrer Mitglieder fördert und sich gleichzeitig selbst fortwährend wandelt.“ [22]

Ein derart angestoßener organisationaler Wandel betrifft meist die bereits beschriebenen latenten Organisationsstrukturen und ist daher zwar spürbar, aber nur schwer zu beschreiben. Zur Offenlegung dieser organisationalen Tiefenstrukturen bedarf es somit spezifischer Beobachtungsfähigkeiten und Beobachtungsinstrumente [35] und [31]. Ausgangspunkt sind hier Vorgehensweisen der *Organisationsentwicklung*, die darauf abzielen, ein ganzheitlich orientiertes, vernetztes Denken in der Organisation anzuregen und somit nachhaltig den Prozess des organisationalen Wandels zu unterstützen, indem festgefahrene Routinen und erstarrte Denkmuster aufgebrochen werden. Mit anderen

Worten: Die systemisch-ganzheitliche Sichtweise betrachtet die Welt im Hinblick auf die Zusammenhänge und Integration, denn „[...] die Auflösung der Wirklichkeit in ein Geflecht von Kausalfäden ist ein Irrtum. Eine Kultur, welche die Wirklichkeit so mißversteht, kann nicht anders als die Wirklichkeit zerstören, die sie zu beherrschen und zu verbessern meint“, so Carl Friedrich von Weizsäcker [36]. Genau dies macht es für den organisationalen Wandel so schwer, denn wenn die tief in der Kultur verwurzelten und emotional verankerten grundlegenden Überzeugungen auf Ablehnung eingestellt sind, werden auch alle darauf aufbauenden Prozesse negativ mit beeinflusst. Insbesondere Veränderungsprozesse werden häufig von Widerständen [12] bzw. von sogenannten „defensiven Mustern“ [2] begleitet. Auch die bereits unter Abschnitt 2 beschriebenen Barrieren des Wissenteilens beruhen auf den gleichen tiefliegenden Widerständen wie die Blockaden gegen den organisationalen Wandel. Dennoch ist die Thematisierung potenzieller Hindernisse, die dem organisationalen Wandel entgegenstehen, eine notwendige Begleiterscheinung im Veränderungsprozess [30].

Fehlende Stabilität beziehungsweise Sicherheit sowie andere zum Teil existenzielle Ängste wirken sich als defensive Muster negativ auf die Offenheit innerhalb der Organisation aus. Nach Quirke [25] reagieren manche auf die zunehmend schwierigere wirtschaftliche Lage und die steigende Komplexität der Außenwelt mit dem sogenannten *Cocooning*. Dieses Einigeln ist eine Reaktion auf die Angst vor Veränderung. Mitarbeiter identifizieren sich mit dem, was Sicherheit und Unterstützung bietet: das unmittelbare Team, die Abteilung und die eigene Tätigkeit. Das größte Vertrauen genießen demnach auch die unmittelbaren Kollegen und der direkte Vorgesetzte. Dadurch werden aber auch ‚Außenstehende‘ ausgeschlossen, was in großen und komplexen Organisationen, die auf gegenseitige Unterstützung angewiesen sind, eine fatale Folge hinsichtlich des Teilens von Wissen ist. Wenn häufig Vorschriften oder Anordnungen jemanden dazu zwingen, sein Wissen weiterzugeben, wird das nicht gelingen – wenn überhaupt, dann nur stark gefiltert. Menschen sind keine Computer oder Datenträger, die man nur richtig ‚triggern‘ muss, sondern der Mensch ist sehr komplex angelegt. Es gibt Abgrenzungskriterien und Widerstandsenergien zwischen Menschen und Gruppen von Menschen, die nicht einfach zu erklären sind. Sie finden ihren Ausdruck im *Abteilungsdenken* und in unterschiedlichsten *Ressortzäunen*. Deswegen gilt es, vor allem gruppenspezifische beziehungsweise organisationsdynamische Erscheinungen mit zu berücksichtigen. Der erfolgreiche Wandel von Organisationen kann sich nur ganzheitlich und unter Berücksichtigung der jeweiligen Organisationskultur vollziehen.

---

Der Abbau organisationaler Barrieren, die Schaffung kreativer Freiräume und eine adäquate Motivation der Organisationsmitglieder sind wesentliche organisationale Rahmenbedingungen, um Menschen im Sinne einer aktiven Wissensgemeinschaft miteinander zu vernetzen und damit eine Kultur des Wissenteilens nachhaltig zu unterstützen. Wissenteilen ist, wie oben beschrieben, allerdings aufgrund ungünstiger organisationaler Rahmenbedingungen leider in vielen Fällen die Ausnahme. Die Gründe für das Nichtgelingen sind vielfältig, äußerst komplex und lassen sich nur schwer aufdecken, da sie tief im Kulturkern der Organisation verankert sind. Ein darin eingebettetes Wissensmanagement muss demnach auch immer ein systemisches sein, das Aspekte verschiedener Bereiche berücksichtigt, wie beispielsweise der Informationstechnologie und der Personalentwicklung. Weil Wissensmanagement in Organisationen durchaus unterschiedlich betrieben werden und demnach in verschiedenen Funktionsbereichen angesiedelt sein kann, untersuchen wir innerhalb des ESCiO-Projektes die verschiedenen Aspekte und Teilgebiete, die für das Gelingen (und auch Nichtgelingen) von Wissensmanagement relevant und verantwortlich sind. Besondere Bedeutung bei dieser schwierigen und komplexen Aufgabe kommt dem Bereich der *Personal- und Organisationsentwicklung (PE/OE)* zu. Ziel ist es, die Personal- und Organisationsentwicklung auf zeitgemäße, innovative Grundlagen zu stellen, um damit die Veränderungsprozesse zu begleiten und zu unterstützen. Im Rahmen der weiteren Umsetzung des ESCiO-Projektes werden mit den im Folgenden genannten Erfolgsfaktoren zugleich die Eckpunkte für das PE/OE-Konzept erarbeitet. Dahinter steht das Anliegen, Ansätze des organisationalen Wandels aus einer strategischen Personal- bzw. Organisationsentwicklungsperspektive zu erschließen und daraus im weiteren Projektverlauf konkrete operative Maßnahmen abzuleiten. Ein ganzheitliches PE/OE-Konzept umfasst eine Vielzahl von Bausteinen und Topics, die erst in ihrem Zusammenwirken zu einem effektiven und effizienten Umgang mit Wissen in Organisationen führen. Die Grundlage für unser Vorgehen liefern die nachfolgend genannten Überlegungen zur Implementierung einer Kultur des Wissenteilens.

### **3.3 Erfolgsfaktoren zur Implementierung einer *Sharing Culture***

Implementierung von Wissensmanagement – und hier insbesondere einer Kultur des Wissenteilens – heißt auch, aus bisherigen Implementierungserfahrungen z. B. von Change-Prozessen zu lernen. Neben den traditionellen Top-down-roll-out-Strategien gibt es auch sehr subversive Strategien. Die grundsätzliche strategische Frage ist also, ob eine Organisation in kleinen Schritten zu verändern ist, oder ob es einen großen ruckartigen Wandel geben muss (organizational shift).

Strategischer Ansatz	Operativer Ansatz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Vision, Leitbild, Cultural Change</li> <li>• 3-5 Jahre (mittelfristig) 5-10 Jahre (langfristig)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung konkreter Maßnahmen</li> <li>• bis 1 Jahr (Projektteams) 1-3 Jahre (Implementierung und erste Evaluation)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmens- / Geschäftsbereichsebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionsbereichsebene</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse, Zielplanung, übergeordnete Strategieentwicklung, mittelfristige Ziele, Milestones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung der konkreten Maßnahmen</li> </ul>

**Tabelle 3: Strategischer und operativer Ansatz**

### 3.3.1 Strategischer Ansatz

Organisationen positionieren sich strategisch durchaus unterschiedlich. So wird Wissen im strategischen Ansatz als vierter Produktionsfaktor neben Arbeit, Rohstoffen und Kapital als Ressource betrachtet und deren entsprechende Nutzung in der Organisation verankert. Einige große deutsche Konzerne beispielsweise treiben ihre strategischen Wissensmanagement-Projekte als Vorstandsangelegenheit voran und unterhalten recht große Wissensmanagement-Stäbe, die direkt dem Vorstand unterstellt worden sind. D. h. durch strategische Zielsetzungen, durch Gestaltung von Leitlinien und durch Motivation der Organisationsmitglieder erfährt das Projekt Wissensmanagement den häufig geforderten Top-Management-Support. Das Top-Management gilt als wichtiger Antreiber und hat Vorbildfunktion, um Wissensmanagement auch glaubhaft vorzuleben. Auch die permanente Sensibilisierung für das Thema Wissensmanagement ist von großer Bedeutung. Dazu gehört auch ein gemeinsames Verständnis, vor allem über Schlüsselbegriffe wie *Wissensmanagement* oder *Kultur*. Eine umfassende Wissensmanagement-Strategie zur Einführung einer Sharing Culture zu implementieren kann in der Tat schwierig sein, da es unter Umständen bedeutet, einen langwierigen Prozess einzuleiten. Aus unseren Erfahrungen gibt es bislang auch nur wenige Organisationen, die Wissensmanagement tatsächlich in dieser Form vorantreiben.



---

Eine der zentralen Fragen des strategischen Managements besteht darin, inwieweit der Einführungsprozess vorrangig top-down oder bottom-up geleitet werden soll. Der strategische Ansatz zur Einführung von Wissensmanagement und mithin einer Kultur des Wissenteilens muss definitiv beide Ausrichtungen umschließen, aber in einer ganz bestimmten Reihenfolge und Mischung:

*Top-down:* Thema Wissensmanagement wird auf die strategische Agenda geschrieben: Das Top-Management setzt den Rahmen fest und steht für Engagement und Ernsthaftigkeit des Gesamtprojekts. Es bedarf eines klaren Signals, dass das Top-Management (Unternehmen, Bereich, Profit-Center) aufrichtig dahintersteht und zwar langfristig. Aus strategischer Sicht muss der Bereich Personalentwicklung versuchen, Wissensmanagement top-down zu platzieren und die notwendigen Aufgaben für sogenannte Wissensaktivisten festzulegen, die das Thema in der Organisation vorantreiben sollen.

*Bottom-up:* Hinsichtlich der Verankerung von kulturellen Komponenten in der Organisation läuft der konkrete Aufbau über Instrumente, Methoden und Konzeptionen dezentral. Wissensmanagement beginnt prozessorientiert in einem Pilotbereich/Pilotprojekt. Ein bestimmter kritischer Prozess wird identifiziert und analysiert, um ihn aus Sicht des Wissensmanagements zu optimieren. Anschließend wird versucht, die Optimierung auf weitere Bereiche auszudehnen. So kann auch z. B. Engagement nicht flächendeckend und global in der Organisation eingeführt werden. Vielmehr muss die Organisation das Funktionieren solcher kulturellen Komponenten in einem kleinen überschaubaren und oft auch geschützten Rahmen erst etablieren, erfahren und glaubhaft machen. Es gilt, Vertrauen zu schaffen, bevor eine organisationsweite Implementierung erfolgt. Eher dezentrale Ansätze werden über die einzelnen Funktionsbereiche in die Organisation hineingetragen, wie beispielsweise Vertrieb (Customer Relationship Management: Wie nutze ich das Kundenwissen eigentlich, um erfolgreicher zu werden?) oder auch Informationstechnologie (Welche unterstützenden Systeme kann ich anbieten, um Wissen effizienter zu verteilen oder systematischer ablegen und auffinden zu können?).

### **3.3.2 Operativer Ansatz**

Die operative Unterstützung ist sehr stark bedarfsgetrieben, d. h. die Zeit ist vorbei, sich mit Wissensmanagement als innovativem Werkzeug zu beschäftigen. Die Mitarbeiter erwarten einen ganz konkreten Nutzen vom Wissensmanagement (beispielsweise für Personalentwicklung, Projektmanagement oder Vertrieb), sonst besteht kein Interesse

daran. Ziele und Erwartungen an das Wissensmanagement können für eine Organisation sehr konkret und daher im Vergleich mit anderen Organisationen sehr unterschiedlich sein. Es müssen Anreize geschaffen werden, damit Mitarbeiter ihr Wissen teilen, indem *gute Gründe* bereit gestellt werden müssen (*What's in it for me?*: Geld, Prestige, Karriere). Wissensmanagement als ein *Nice-to-have* reicht nicht aus. Doch es ist fraglich, inwieweit die Wettbewerbsimplikationen (Notwendigkeit und Nutzen) überhaupt hinreichend kommuniziert werden, denn das in Change-Prozessen übliche *Need-for-urgency* ist oft eher schwach ausgeprägt.

Erfahrungen mit Veränderungsprozessen zeigen – und das ist hinsichtlich der Einführung von Wissensmanagement nicht anders –, dass eine Implementierung in einem Teilbereich gut vorstellbar ist, weil hier auch operative Erfolge zu sehen sind. Es gilt, aus diesen operativen Erfolgen zu lernen und einen Roll-out für andere Bereiche zu planen. Ziel ist es, über Debriefings die Erfahrungen aus bisherigen Projekten zu erfassen und zu bewahren, um sie systematisch wiederverwendbar zu machen.

Wichtig ist, dass Wissensmanagement-Aktivitäten auf operativem Niveau nicht notwendigerweise als Wissensmanagement vermarktet werden müssen. Da Wissensmanagement ein verbrannter Begriff ist, sollte nicht nur über die Einführung von Wissensmanagement, sondern vielmehr über die Ziele, die erreicht werden sollen, geredet werden. Dies kann in den einzelnen Funktionsbereichen individuell sehr unterschiedlich sein. Ist eine Organisation, wie bereits oben beschrieben, auf Widerstand eingestellt, sind praktikable Insellösungen ein fruchtbarer Boden, wenn sie bereits gut funktionieren. Es gilt, diese Bereiche zu identifizieren, das Wissensmanagement in diesen Bereichen voranzutreiben, darauf aufzubauen und einen Best-practice-roll-out zu initiieren.

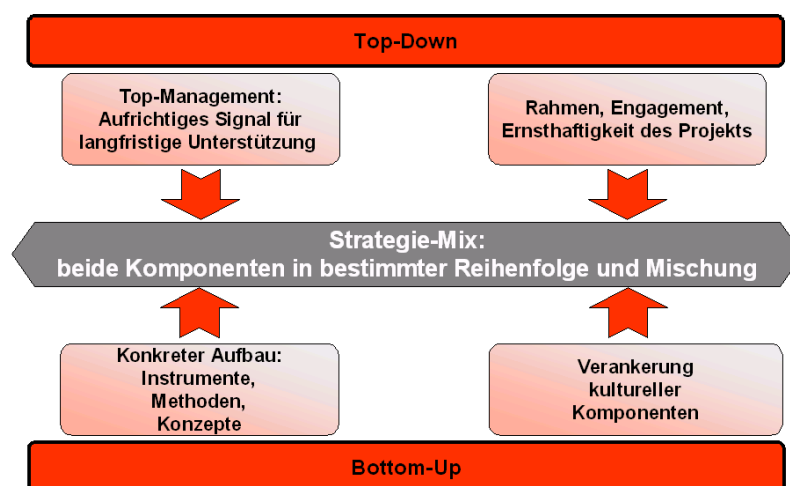


Abbildung 2: Strategie-Mix zur Einführung von Wissensmanagement

#### 4. Zusammenfassung und Ausblick

Wissensmanagement kann als Querschnittsfunktion den organisationalen Erfolg nur dann effizient und effektiv unterstützen, wenn bestehende Wissensbarrieren erkannt und abgebaut werden. Im Rahmen der verschiedenen Klassifizierungsansätze der Barrieren des Wissensmanagements werden zwar implizit Ansatzpunkte zur Begegnung dieser ersichtlich; die Lösungsvorschläge der Autoren sind jedoch häufig sehr allgemeingültig. Dies erklärt den Fokus des ESCiO-Projektes, um einen Beitrag zur Etablierung einer Kultur des Wissenteilens in Organisationen zu ermöglichen.

Wissensmanagement wird von uns als hoch kommunikativer Prozess betrachtet – ein Verständnis, dass die Kultur der Organisation einschließlich ihrer kommunikativen Phänomene in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt und damit erst die Möglichkeit zu einer Kultur des Wissenteilens ermöglicht. Doch nicht jede Organisation verfügt a priori über geeignete Voraussetzungen zur Einführung einer solchen Sharing Culture. Die damit verbundenen Erscheinungen des organisationalen Wandels müssen in hohem Maße auf die Kultur und die Struktur der Organisation abgestimmt sein und sind daher eine sehr organisationseigene und -spezifische Aufgabenstellung. Eine Voraussetzung ist hier beispielsweise eine moderate Relation zwischen formaler und informaler Organisationsstruktur, deren Güte sich nicht zuletzt auch daran misst, inwieweit Organisationsmitglieder miteinander kooperieren können und möchten. Doch solange die Organisationspolitik vorschreibt, dass einzelne Geschäftsbereiche in einer Wettbewerbssituation zueinander stehen und danach bewertet werden, wird es eine Kultur des Wissenteilens schwer haben. Der zentrale Stolperstein besteht in Wissensaustausch- und Kulturkomponenten, die Wissensmanagement eher verhindern

als fördern, da beispielsweise Karrieremuster, Incentive-Systeme und Regeln für Reputationen auf individuelles Wissen ausgerichtet sind. Es bedarf also der komplementären Einrichtung von Regeln und guten Gründen für den Informationsaustausch.

Im ESCiO-Projekt werden derzeit Lösungsvorschläge für ein ganzheitliches Personal- und Organisationsentwicklungskonzept erarbeitet. Für die Personal- und Organisationsentwicklung ergeben sich Fragen, wie eine Kultur des Wissenteilens langfristig zumindest unterstützt werden kann, wenn sich diese schon nicht gezielt steuern lässt. Im Rückgriff auf unsere Forschungsergebnisse und die Expertenbefragung können wir nachfolgend weiteren Entwicklungsbedarf identifizieren und Anknüpfungspunkte für das ESCiO-Projekt definieren. So wird beispielsweise der Schwerpunkt auf der weiteren Analyse und Validierung von Wissensmanagement-Prozessen liegen, insbesondere hinsichtlich der Defizite im Umgang mit Wissensprozessen. Für die Veränderung kultureller Komponenten steht vorrangig die Personal- und Organisationsentwicklung in der Pflicht, deren grundsätzliche Aufgabe es ist, Mitarbeiter für das Thema zu sensibilisieren und als Katalysator ein Nachdenken darüber anzustoßen.

Von standardisierten Vorgehensmodellen ist man noch weit entfernt, obwohl in diesem Zusammenhang auch aufkommende Standardisierungsbestrebungen erwähnt sein sollen: Standards sind immer ein zentraler Aspekt für die Akzeptanz eines Management-Ansatzes in einer Organisation. Momentan werden erste Ansätze vorgelegt, Wissensmanagement im Kontext der Prozessgrößen zu standardisieren (vereinheitlichte Beschreibung von Prozessen, Bestimmung von Erfolgsgrößen und erforderlichen Qualifikationen) [18]. Bis dahin werden Mitarbeiter weiterhin durch Incentive-Systeme häufig sehr aggressiv zum Wissenteilen und zur Bereitstellung des Wissens aufgefordert.

Es gilt, Mechanismen zu erörtern, die den versteckten Bereich der Organisation (Kulturkern, Barrieren) transparenter machen. Ein tiefgreifendes Verständnis wird erst möglich, wenn die sehr unterschiedlichen Kulturen einer näheren Betrachtung unterzogen werden und zunächst mit kurz- und mittelfristiger Perspektive erkundet wird, was innerhalb des vorgegebenen Rahmens zu bewirken ist. Dies betrifft vorrangig individuelle Maßnahmen in den verschiedenen Organisationen und Organisationsformen. Ein Ansatz wäre, zunächst kleine Maßnahmen zu initiieren, ohne gleich die ganze Kultur zu verändern. Durch die Kombination von Top-down- und Bottom-up-Ansätzen können die häufig geforderten schnellen Erfolge mindestens

---

punktuell erreicht werden und bilden eine gute Ausgangslage, um das Thema in die Organisationen hineinzutragen. Aber es bleibt zu beachten: Ist Wissensmanagement zu facettenreich angelegt, besteht die Gefahr, sich in zu vielen Teilaspekten zu verstricken. Dies ist insbesondere dann schwierig, wenn es gilt, das Thema Kultur mit zu berücksichtigen. Es muss also immer verdeutlicht werden, welche Probleme mit Wissensmanagement gelöst werden können und welche eben auch nicht.

## Literatur

- [1] Aktouf, Omar (1993): Radikal-Humanismus als neues Management-Konzept? Voraussetzungen für Produktivität in Unternehmen. In: Organisationsentwicklung 2/93, S. 14-33
- [2] Argyris, Chris; Schön, Donald A. (1978): Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley
- [3] Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Aufsätze. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- [4] Bendt, Antje (2000): Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen. Wiesbaden: Gabler
- [5] Bloomfield, Richard; Lamb, Alyson; Quirke, Bill (1999): Faktor Mensch: Neue Regeln für die digitale Kommunikation. In: Deekeling, Egbert; Fiebig, Norbert (1999): Interne Kommunikation. Erfolgsfaktor im Corporate Change. Wiesbaden: FAZ/Gabler
- [6] Bullinger, Hans-Jörg; Wörner, Kai; Prieto, Juan (1997): Wissensmanagement heute - Daten, Fakten, Trends. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart
- [7] Disterer, Georg (2000): Individuelle und soziale Barrieren beim Aufbau von Wissenssammlungen. In: Wirtschaftsinformatik 42 (2000) 6, S. 539-546
- [8] Füsler, Karsten (1999): Modernes Management. Lean Management, Business Reengineering, Benchmarking und viele andere Methoden. 2. überarb. Aufl.. München: C. H. Beck
- [9] Geus, Arie de (1998): Jenseits der Ökonomie. Die Verantwortung der Unternehmen. Stuttgart: Klett-Cotta

- [10] Hanke, Thomas; Mettler-Meibom, Barbara (2001): Durch Kommunikation zur lernenden Organisation. In: Abromeit, Heidrun et al. (Hrsg.): Politik, Medien, Technik. Festschrift für Heribert Schatz. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- [11] Hofbauer, Wolfgang (1992): Lernfähige Unternehmen für das Jahr 2000. Die Evolution von Kultur und Strategie. In: zfo 5/92, S. 304-310
- [12] Krebsbach-Gnath, Camilla (1992): Wandel und Widerstand. In: ders. (Hrsg.): Den Wandel in Unternehmen steuern. Faktoren für ein erfolgreiches Change Management. Frankfurt a.M.: Verlag der Frankfurter Allgemeinen Zeitung
- [13] Lewin, Kurt (1968, orig. 1948): Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. Bad Nauheim: Christian
- [14] Lugger, Kurt-Martin; Kraus, Herbert (2001): Mastering Human Barriers in Knowledge Management. In: Journal of Universal Computer Science, Vol. 7 (6/01), S. 488-497
- [15] Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt a.M./New York: Campus
- [16] o. V. (1998): KPMG - Knowledge Management Research Report 1998.  
URL: <http://www.brint.com/papers/submit/knowmgmt.pdf>
- [17] o. V. (1999): Wettbewerbsfaktor Wissen - Leitfaden zum Wissensmanagement. Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main
- [18] o. V. (2002): CEN/ISSS Workshop: European guide to Good Practice in Knowledge Management.  
URL: <http://www.cenorm.be/iss/Workshop/km/Default.htm>,
- [19] Ortner, Johann (2002): Barrieren des Wissensmanagement. Präsentation, Wissensmanagement-Kongress 2002, Semmering, Österreich  
URL: <http://iwbw.unileoben.ac.at/german/wm2002/BarrierendesWissensmanagement.pdf>
- [20] Parsons, Talcott (1971, orig. 1951): Die Konstitution sozialer Systeme. In: Tjaden, K. H.; Hrsg.: Soziale Systeme. Materialien zur Dokumentation und Kritik soziologischer Ideologie. Berlin/Neuwied: Luchterhand
- [21] Pawlowsky, Peter (1994): Wissensmanagement in der lernenden Organisation. Habilitationsschrift Gesamthochschule Paderborn

---

URL: <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6/mitarbeiter/vorbemerkung.html>

- [22] Pedler, Mike; Burgoyne, John; Boydell, Tom (1994): Das lernende Unternehmen. Potentiale freilegen - Wettbewerbsvorteile sichern. Frankfurt a.M./New York: Campus
- [23] Probst, Gilbert J.B.; Gomez, Peter; Hrsg. (1989): Vernetztes Denken. Unternehmen ganzheitlich führen. Wiesbaden: Gabler
- [24] Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai (1999): Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- [25] Quirke, Bill (1999): Communicating Corporate Change. Ratschläge für ein effizientes Vorgehen. In: Deekeling, Egbert; Fiebig, Norbert (1999): Interne Kommunikation. Erfolgsfaktor im Corporate Change. Wiesbaden: FAZ/Gabler
- [26] Rümmler, Reinhard (2001): Wissensbarrieren behindern effektives Wissensmanagement. In: Wissensmanagement 5/01, S. 24-27.
- [27] Sackmann, Sonja A. (2000): Unternehmenskultur – Konstruktivistische Betrachtungen und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis. In: Hejll, Peter M.; Stahl, Heinz K. (Hrsg.): Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- [28] Sattelberger, Thomas (1991; Hrsg.): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden: Gabler
- [29] Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt: Campus
- [30] Schüppel, Jürgen (1996): Wissensmanagement – Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag
- [31] Senge, Peter M. (1998): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 5. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta
- [32] Sorg, Stefan (1981): Informationspathologien - Erkenntnisfortschritt in Organisationen. Dissertation, München.

- [33] Szulanski, Gabriel (1996): Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. In: Strategic Management Journal Vol. 17 (Winter Special Issue), S. 27-43.
- [34] Wilensky, Harold L. (1967): Organizational Intelligence – Knowledge and Policy in Government and Industry, New York: Basic Books
- [35] Willke, Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: Lucius und Lucius Verlag (UTB), Stuttgart.
- [36] Wittwer, Wolfgang (1997): Lernende Organisation – Auf der Suche nach einem Konzept. In: Witthaus, Udo; Wittwer, Wolfgang: Vision einer lernenden Organisation. Herausforderung für die betriebliche Bildung. Bielefeld: Bertelsmann.