

Organisationale Kognition als Steuerungsgegenstand

**Eine Konzeption des Wissensmanagement aus Sicht der
Kognitiven Organisationsforschung**

DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Sozialwissenschaften

an der Universität Konstanz

Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft

vorgelegt von

Markus Thomae

Tag der mündlichen Prüfung: 09.09.2008

Referent/in: Prof. Dr. Sabine Börner

Referent/in: Professor Dr. Rüdiger G. Klimecki

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Einleitung	1
Problemstellung	1
Zielsetzung	3
Wissenschaftstheoretische Position	5
Methodisches Vorgehen	6
Argumentation	9
I. Die Wissensgesellschaft, ihre Unternehmen und deren Management	12
1. Wissensgesellschaft	12
2. Unternehmen in der Wissensgesellschaft	15
3. Das Management wissensintensiver Unternehmen	18
II. Der Wissensmanagementdiskurs	21
1. Stand des Wissensmanagementdiskurses	21
2. Ergebnisse des Wissensmanagementdiskurses	26
III. Die Kognitive Organisationsforschung	37
1. Die Kognitive Organisationsforschung im Rahmen des Interpretativen Paradigmas der Organisationstheorie	37
2. Die Kognitive Organisationsforschung als Theoriequelle des Wissensmanagement	46
Zwischenresümee	51
IV. Beschreibung organisationaler Kognition	52
1. Organisationales Wissen als Struktur organisationaler Kognition	52
a) Funktionen organisationalen Wissens	53
b) Inhalte organisationalen Wissens	59
2. Organisationales Lernen als Prozess organisationaler Kognition	65
a) Funktionen organisationalen Lernens	66
b) Inhalte organisationalen Lernens	73
3. Selbstorganisation organisationaler Kognition	79
V. Steuerung organisationaler Kognition	83
1. Gestaltungsperspektiven des Wissensmanagement	83
2. Instrumente des Wissensmanagement	93
3. Strategien des Wissensmanagement	111
Zusammenfassung und Ausblick	128
Ergebnisse der Arbeit	128
Implikationen für Managementtheorie und -praxis	130
Literaturverzeichnis	137

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Schlagzeilen zur Wissensgesellschaft	1
Abb. 2:	Wissensmanagementdiskurs und Kognitive Organisationsforschung	6
Abb. 3:	Pragmatische Transformation im Rahmen der Arbeit	8
Abb. 4:	Strategien der Kompetenzbindung	17
Abb. 5:	Definitionen zum Wissensmanagement	24
Abb. 6:	Ansätze der Wissensmanagementdiskurs	31
Abb. 7:	Theoriebautechnische Situation der Wissensmanagementdiskurs	33
Abb. 8:	Das Interpretative Paradigma der Organisationsforschung	40
Abb. 9:	Theoriebautechnische Situation der Kognitiven Organisationsforschung	47
Abb. 10:	Konzeptionelles Zusammenspiel von Wissensmanagementdiskurs und Kognitiver Organisationsforschung	48
Abb. 11:	Funktionen organisationalen Wissens im Zusammenspiel	53
Abb. 12:	Funktionen organisationalen Wissens im Überblick	59
Abb. 13:	Inhalte organisationalen Wissens im Zusammenspiel	60
Abb. 14:	Inhalte organisationalen Wissens im Überblick	65
Abb. 15:	Funktionen organisationalen Lernens im Zusammenspiel	66
Abb. 16:	Funktionen organisationalen Lernens im Überblick	73
Abb. 17:	Inhalte organisationalen Lernens im Zusammenspiel	74
Abb. 18:	Inhalte organisationalen Lernens im Überblick	78
Abb. 19:	Selbstorganisation organisationaler Kognition	80
Abb. 20:	Strukturelle Interventionsbereiche organisationaler Kognition	91
Abb. 21:	Prozessuale Interventionsbereiche organisationaler Kognition	92
Abb. 22:	Funktionen und Methoden des Wissensmanagement	98

Abb. 23:	Originäre und entliehene Instrumente des Wissensmanagement	98
Abb. 24:	Planungs- und kontrollbezogene Instrumente des Wissensmanagement	101
Abb. 25:	Organisationsbezogene Instrumente des Wissensmanagement	104
Abb. 26:	Personalbezogene Instrumente des Wissensmanagement	106
Abb. 27:	Führungsbezogene Instrumente des Wissensmanagement	109
Abb. 28:	Instrumentenbezogener Analyserahmen	110
Abb. 29:	Kognitionsbezogenes Stärken-Schwächen-Profil Wissenskarten	111
Abb. 30:	Beziehung Wissensmanagementstrategie – Gesamtstrategie	112
Abb. 31:	„Johari-Fenster“ des Wissenswettbewerbs	114
Abb. 32:	Typen organisationaler Kognition	122
Abb. 33:	Strategien des Wissensmanagement	125
Abb. 34:	Wissensstrategisches Lernen	125
Abb. 35:	Aufbau eines wissensorientierten Management	135

Einleitung

*The assumptions that underlie a research project
are as interesting and as important as the project itself*

Norbert Wiener

Problemstellung

Wissen macht seit einigen Jahren im unmittelbaren Sinn des Wortes Schlagzeilen. Sie weisen auf die wachsende Bedeutung von Wissen in unserer Gesellschaft hin (Abb. 1).

„Wachstum braucht Wissen“ (Motto der Sonderschau Braincapital im Rahmen der Hannover Messe 2000)

„Nichtwissen kostet“ (Anzeige des Softwareunternehmens vwd)

„Die Wissensgesellschaft kommt. Kommen Sie mit“ (Personalmarketing-Motto der Siemens AG)

„Envisioning Knowledge“ (Motto der „Burda-Akademie zum dritten Jahrtausend“)

„Wissen ist Klarheit“ (Anzeige des Harvard Business Manager)

„Initiative Höherer Unternehmens-IQ“ (Beratungsangebot der SAP AG)

„Wir bringen der Fabrik das Denken bei“ (Anzeige der Siemens AG)

„Wissen schafft Zukunft“ (Motto des Forums Bildung beim Bundesbildungsministerium)

„WissensWert“ (Kolumne des Handelsblatts)

Abb. 1: Schlagzeilen zur Wissensgesellschaft

Diese Entwicklung hat auch die Unternehmen erreicht. Sie findet ihren Niederschlag in der seit einigen Jahren anhaltenden Beschäftigung mit Wissensmanagement. Laut einer Umfrage, die das Institut für Unternehmensführung an der Universität Innsbruck unter 200 großen Unternehmen im deutschsprachigen Raum durchgeführt hat (Matzler u.a. 2004), handelt

es sich dabei um das wichtigste neuere Managementthema - vor In- und Outsourcing, Supply Chain Management oder Total Quality Management. Nur die ‚Klassiker‘ Strategische Planung, Prozessoptimierung und Controlling werden in ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg noch höher eingestuft.

Als Begründung für die wachsende Bedeutung von Wissensmanagement wird dabei zum einen auf die zunehmende Wissensintensität zumindest der in entwickelten Volkswirtschaften gehandelten Produkte und Dienstleistungen hingewiesen (z.B. Stewart 1998). Zum anderen wird die grundlegende Rolle von Wissen für die in Zeiten wachsenden Innovationsdrucks immer wichtigeren Produkt- und Prozessinnovationen angeführt (z.B. Savage 1996).

Vor diesem Hintergrund wird der Auf- und Ausbau unternehmenseigener Wissensbestände im Rahmen von Wissensmanagement zu einer zentralen Herausforderung moderner Unternehmensführung. Doch obwohl die Zahl der Publikationen auf diesem Gebiet mittlerweile kaum mehr zu übersehen ist, argumentieren viele der bisher vorgelegten Ansätze weitgehend plausibilistisch. Deutlich seltener sind explizit theorieorientierte Ansätze. Sie konzentrieren sich darüber hinaus in der Regel darauf, einem Aspekt des Wissensmanagement eine theoretische Fassung zu geben, und bleiben daher konzeptionell eindimensional.

Dem Untertitel eines Sammelbands zum Thema folgend bewegt sich Wissensmanagement deshalb immer noch „zwischen Wissen und Nichtwissen“ (Götz 1999). Dabei bezieht sich das Wissen auf die Bedeutung von Wissensmanagement, das Nichtwissen auf seine Beschreibung. Die Folge dieser Situation ist, dass sich der Wissensmanagementdiskurs ein geflügeltes Wort VIRILIOs (1992) aufgreifend an einem Punkt „rasenden Stillstands“ befindet. Das reicht bis hin zu der Spekulation, ob eine sinnvolle Verbindung von

theoretischer Beschreibung und praktischer Gestaltung von Wissen überhaupt möglich ist (z.B. Alvesson/Kärremann 2001, 995f.).

Ein Kommentar von LIEBL (1998, 65) trifft den Wissensmanagementdiskurs somit im Kern: „Eine ursprünglich richtige Grundidee wird, weil viele Epigonen den Unterschlupf unter den Trend suchen, im Laufe der Zeit bis zur Unkenntlichkeit verbogen und verwässert.“ Und auch bei der Ursachendiagnose muss man LIEBL (1998, 65) zustimmen: Für den bisherigen Verlauf der Diskurses hätte es sich gelohnt, „ein wenig über die Begriffsinhalte nachzudenken“.

Zielsetzung

Die Empfehlung LIEBLs (1998), „ein wenig über die Begriffsinhalte nachzudenken“, möchte ich aufgreifen und Wissensmanagement aus Sicht der Kognitiven Organisationsforschung als Steuerung organisationaler Kognition konzipieren. Im einzelnen besteht dieses Vorhaben aus der Beschreibung des Bezugsobjekts der Wissensmanagementdiskurses, dem Auf- und Ausbau unternehmenseigener Wissensbestände, die wiederum als Basis für Aussagen zur Gestaltung von Wissensmanagement dienen soll.

Quelle für die Beschreibung des Bezugsobjekts wird die Kognitive Organisationsforschung sein. Sie stellt eine Richtung innerhalb des Interpretativen Paradigmas der Organisationsforschung dar, das Organisationsverhalten auf kollektive Sinnhorizonte zurückführt. Diese Annahme spezifiziert die Kognitive Organisationsforschung insofern, als sie die Sinnstiftung in einer Organisation als Kognition beschreibt, im Rahmen derer die kognitiven Strukturen einer Organisation, in Form von Wissen, durch kognitive Prozesse des Lernens entstehen und verändert werden.

Diese Nähe zum Bezugsobjekt des Wissensmanagement ist es dann auch, die dazu geführt hat, dass es die Kognitive Organisationsforschung ist, die in den wenigen theoretisch ambitionierten Wissensmanagementansätzen rezipiert wird. Entsprechend haben in den letzten Jahren die Forderungen zugenommen, kognitive Organisationskonzepte verstärkt im Wissensmanagementdiskurs zu berücksichtigen (z.B. Alvesson/Kärreman 2001).

Insofern auch dieser Forderung folgend soll mit Hilfe des aus den Konzepten der Kognitiven Organisationsforschung entwickelten theoretischen Bezugsrahmens Wissensmanagementansatz als Steuerung organisationaler Kognition entwickelt werden. Er umfasst Aussagen zu dessen Aufgabenbereichen, zu ihnen entsprechenden Instrumenten und zu Strategien, um diese zielspezifisch zu integrieren.

Der wissenschaftliche Ertrag der Arbeit wird somit in der Beschreibung des Objektbereichs von Wissensmanagement bestehen. An die Stelle des praktisch identifizierten, aber bisher noch unscharf gefassten Bezugsobjekts der Wissensmanagementdiskurs (Auf- und Ausbau unternehmenseigener Wissensbestände) rückt das theoretisch definierte Erkenntnisobjekt der Kognitiven Organisationsforschung (organisationale Kognition) (Raffée 1974, 55f.). Neben der aus wissenschaftlicher Sicht notwendigen Standortbestimmung wird Wissensmanagement damit auch der empirischen Auseinandersetzung zugänglich gemacht.

Aus praktischer Sicht wird der Ertrag der Arbeit in einem theoretisch fundierten Definitionsvorschlag für Wissensmanagement liegen. Denn mit einer Klärung seines Objektbereichs endet zum einen die Unsicherheit über dessen Gestaltung. So wird auf der Ebene grundsätzlicher Aufgaben mit deren Definition auch die Beziehung zu anderen Managementfunktionen deutlich, auf operativer Ebene lassen sich Wirkungsaussagen hinsichtlich einzelner einzusetzender Instrumente machen und auf strategischer Ebene

kann neben unterschiedlichen Strategietypen deren spezifische Funktionalität erklärt werden. Zum anderen lassen sich neben den darin transportierten Möglichkeiten auch die Grenzen von Wissensmanagement bestimmen - ein angesichts der teilweise überspannten Erwartungen, die sich an die Idee knüpfen, nicht zu unterschätzender Aspekt.

Wissenschaftstheoretische Position

Ich verstehe meine Arbeit als Beitrag zu einer wissenschaftlichen Managementlehre. D.h. die für die Managementlehre als anwendungsorientierte Wissenschaft typischen normative Aussagen (über die Steuerung von Organisationen) werden aufgrund von deskriptiven Aussagen (über das Verhalten in und von Organisationen) getroffen - und nicht aufgrund von Plausibilitäten oder bloßem Empirismus, wie das bei einer Vielzahl von Managementansätzen und/oder -moden der Fall ist (Kieser 1996, 9)

Aus Mangel an einer eigenen Theorie (z.B. im Sinn einer Kybernetik organisierter Sozialsysteme) ist die Managementlehre dabei zu einem eklektischen Vorgehen gezwungen (Koontz 1980, 179f.). Um ihre eigenen Aussagen eine theoretische Fassung zu geben, greift sie auf die Erklärungen anderer Disziplinen zurück. Diese reichen von der Ökonomie über die Psychologie, Soziologie und Politologie bis in die Naturwissenschaften (Koontz 1980, 184). Auswahlkriterium ist dabei der potentielle Beitrag, den diese Theorien zur Erklärung eines praktischen Managementproblems zu leisten in Aussicht stellen (Koontz 1980, 181).

Im Fall der hier bearbeiteten Fragestellung stellt sich dieser Zusammenhang wie folgt dar: Ausgangsbeobachtung meiner Arbeit ist, dass es sich beim Bezugsobjekt der Wissensmanagementdiskurs implizit um organisationale Kognition handelt. Diese kann durch die Kognitive Organisationsfor-

sorgung beschrieben werden. Wissensmanagementdiskurs und Kognitive Organisationsforschung ergänzen sich somit in den Rollen als Gestaltungs- bzw. Beschreibungskonzept. Denn die eine beschäftigt sich mit der Steuerung organisationaler Kognition im Sinne eines Gestaltungsobjekts praktischen Managements, die andere mit dem Verständnis organisationaler Kognition als Erkenntnisobjekt wissenschaftlicher Analyse (Abb. 2).

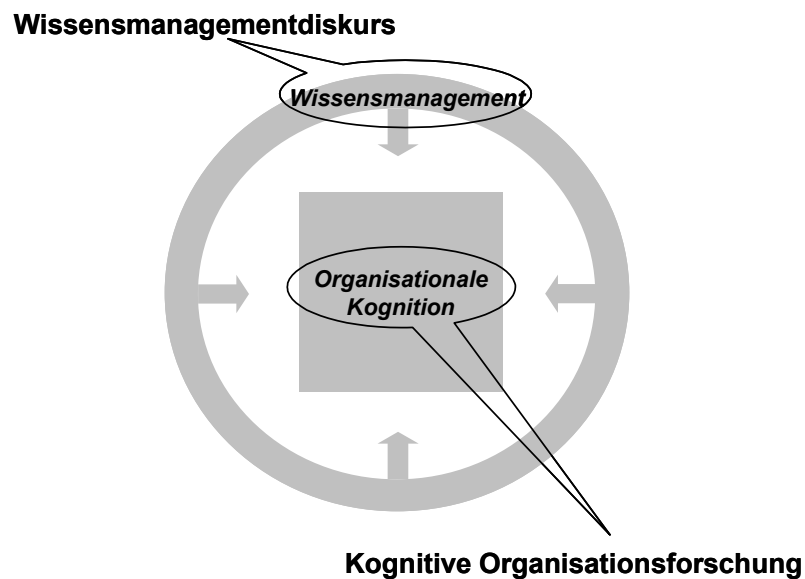


Abb. 2: Wissensmanagementdiskurs und Kognitive Organisationsforschung

Die Kognitive Organisationsforschung ist somit als Quelle für das hier geplante Vorhaben einer theorieorientierte Konzeption des Wissensmanagement geeignet. Sie hilft, ein Verständnis von dessen Objektbereich zu entwickeln, indem sie den Wissensauf- und -ausbau in Unternehmen als organisationale Kognition erklärt.

Methodisches Vorgehen

Um die für eine anwendungsorientierte Wissenschaft notwendigen Gestaltungsaussagen vorlegen zu können, muss die Managementlehre eine beson-

dere theoriebautechnische Strategie wählen. Da sich die Aussagensysteme der von ihr herangezogenen Theorien anderer Disziplinen in der Regel auf die Erklärung ihres Erkenntnisobjekts beschränken, müssen sie erst noch in Gestaltungsaussagen transformiert werden.

Eine bloß „tautologische Transformation“ (Albert 1964), bei der Kausal- in Finalaussagen umformuliert werden, greift allerdings zu kurz, da sie spezifische Aspekte der Steuerung sozialer Systeme außer Acht lässt (Nienhüser 1995, 236ff.). In diesem entscheidenden Punkt erweist sich das Verfahren der „pragmatischen Transformation“ (Nienhüser 1995) als überlegen. Diesen Vorsprung erwirbt sie sich dadurch, dass sie den Weg einer stufenweisen Transformation wählt, bei der „technologische Randbedingungen“ hinzugefügt werden.

Im Rahmen meiner Arbeit werde ich deshalb das Verfahren der „pragmatischen Transformation“ aufgreifen, wenn es darum geht, aus den Erklärungen organisationaler Kognition, Aussagen zu deren Steuerung abzuleiten. Dabei werden die notwendigen „technologischen Randbedingungen“ in drei Schritten eingeführt (Abb. 3):

- (1) Als erstes werden die Bedingungen für das formale Vorliegen organisationaler Kognition formuliert und zwar noch ganz konventionell durch tautologische Transformation der Beschreibungen der Kognitiven Organisationsforschung.
- (2) Danach werden die Interventionsmöglichkeiten in organisationale Kognition durch die Unterscheidung dreier Steuerungsebenen („Aufgaben“, „Instrumenten“ und „Strategien des Wissensmanagement“) strukturiert.
- (3) Schließlich werden als letzte Stufe technologischer Durchdringung des Untersuchungsobjekts konkrete Vorschläge zur Instrumentierung und strategischen Ausrichtung von Wissensmanagement unterbreitet.

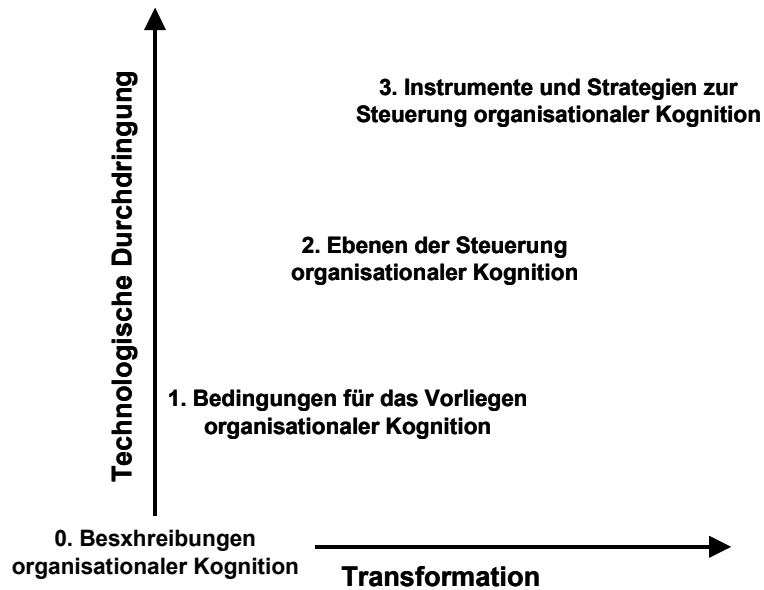


Abb. 3: Pragmatische Transformation im Rahmen der Arbeit

Ergebnis einer solchen „pragmatischen Transformation“ sind theoriegestützte Gestaltungsempfehlungen unterschiedlicher Theorienähe einerseits und unterschiedlichen Detaillierungsgrades andererseits (Martin 1998, 88ff.):

- Zuerst einmal liefert die pragmatische Transformation „nomopragmatische Aussagen“ im Sinne von Gesetzesaussagen, die so umformuliert wurden, dass ihr Anwendungsbezug deutlich wird. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden solche Aussagen insofern getroffen, als der Erfolg von Wissensmanagement an bestimmte, aus den Konzepten der Kognitiven Organisationsforschung abgeleitete Bedingungen für das Vorliegen organisationaler Kognition geknüpft wird.
- Des weiteren ergeben sich „theoriegestützte Maximen“, die bereits allgemeine Prinzipien beschreiben, die bei Handlungen berücksichtigt werden sollten. So lässt sich für Wissensmanagement formulieren, dass es angesichts der Eigendynamik organisationaler Kognition im Stil der Kontextsteuerung verlaufen sollte.
- Darüber hinaus können „technische Regeln“ darüber abgeleitet werden, wie bestimmte Zustände operativ erreicht werden können. Auch dies ist

hinsichtlich Wissensmanagement aufstellen. Entsprechende Regeln beziehen sich auf die Effektivität von Instrumenten und auf die Funktionalität bestimmter Strategien, diese zu fokussieren, und wenden die Bedingungen für das Vorliegen organisationaler Kognition an.

Insofern stehen in meiner Arbeit die für die Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens üblichen Aspekte der Sammlung und Systematisierung im Vordergrund. Da es zur Natur der Sozialwissenschaften gehört, im Gegensatz zu den Naturwissenschaften nur wenig kumulativ zu sein (Walter-Busch 1989, 2 ff.), ergibt sich aus diesem Vorgehen jedoch ein notwendiges Forschungsdesiderat. Bei der damit verbundenen Klassifizierung und Kategorienbildung handelt es sich ebenfalls um grundlegende Prozesse wissenschaftlicher Erkenntnis (z.B. Schütz 1982, 90 ff.), sind sie doch „Etappen auf dem Weg zu einer rationalen Ordnung“ (Levi-Strauss 1997, 28).

Argumentation

Meine Arbeit gliedert sich in fünf Abschnitte, die durch Einleitung, Zwischenresümee sowie Zusammenfassung und Ausblick strukturiert werden.

Im folgenden ersten Abschnitt wird das Thema eingeordnet in den empirischen Kontext von Entwicklungen hin zur Wissensgesellschaft und einer damit verbundenen wachsenden Wissensintensität von Unternehmen. In diesem Zusammenhang gewinnt der Auf- und Ausbau unternehmenseigener Wissensbestände im Rahmen von Wissensmanagement zunehmend an Bedeutung.

Der zweite Abschnitt widmet sich dem bisher verlaufenen Diskurs zum Wissensmanagement. Er ist gekennzeichnet von einer Reihe unterschiedlicher Diskussionslinien, wobei das gemeinsam geteilte Bezugsobjekt, der

Wissensauf- und -ausbau in Unternehmen, unscharf bleibt und die einzelnen Ansätze gleichzeitig deutliche konzeptionelle Defizite aufweisen. Die entscheidende Ursachen dafür liegt in der häufig kaum vorhandenen oder aber, wenn ja, dann eher einseitigen Reflexion möglicher theoretischer Quellen.

Im dritten Abschnitt wird die Kognitive Organisationsforschung als Theoriequelle des Wissensmanagement eingeführt. Die Ausgangsüberlegung dabei ist, dass die Kognitive Organisationsforschung in ihrem Erkenntnisobjekt, der organisationalen Kognition, genau das expliziert, was die Wissensmanagementdiskurs durch die Beschäftigung mit dem Wissensauf- und -ausbau in Unternehmen behandelt.

Das folgende Zwischenresümee fasst die Ergebnisse der ersten drei Abschnitte zusammen und formuliert die Konsequenzen, die sich daraus für die weitere Argumentation ergeben.

Der vierte Abschnitt ist der Beschreibung organisationaler Kognition gewidmet und präsentiert darin den theoretischen Bezugsrahmen für die späteren Gestaltungsüberlegungen. Dazu werden die Konzepte der Kognitiven Organisationsforschung ausgewertet. Organisationales Wissen bildet dabei die Struktur organisationaler Kognition, organisationales Lernen den Prozess. In beiden Dimensionen lassen sich wiederum mehrere Funktionen und verschiedene Inhalte (jeweils organisationalen Wissens bzw. organisationalen Lernens) unterscheiden. Aus dem Zusammenspiel von organisationalem Wissen und organisationalem Lernen erklärt sich schließlich die Funktionsweise organisationaler Kognition. Im Hinblick auf das angestrebte Wissensmanagementkonzept werde ich vor dem Hintergrund dieser Beschreibungen organisationaler Kognition bereits erste Implikationen hinsichtlich deren Gestaltung ableiten.

Im letzten Abschnitt der Arbeit wird auf Basis des zuvor entwickelten theoretischen Bezugsrahmens ein drei Ebenen umfassenden kognitiven Wissensmanagementansatz entwickelt. Demnach besteht die Aufgabe von Wissensmanagement in der Steuerung organisationaler Kognition mit organisationalem Wissen und organisationalem Lernen als Ansatzpunkten. Dazu können Instrumente des Wissensmanagement eingesetzt werden, die aus den Bereichen Planung und Kontrolle, Organisation, Personal und Führung kommen. Auf strategischer Ebene wird den instrumentengestützten Wissensmanagementaktivitäten schließlich eine Stoßrichtung gegeben, um ein Unternehmen für den Wettbewerb um Wissen konkurrenzfähig zu machen.

Die Arbeit endet mit einem Resümee der Untersuchungsergebnisse und einem Ausblick in Form von Implikationen für die weitere theoretische und praktische Wissensmanagementdiskurs.

Somit dienen die ersten drei Abschnitte der Begründung des Konzepts der Arbeit vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung von Wissensmanagement, der Defizite des bisherigen Diskurses dazu sowie der inhaltlichen Ergänzung von Wissensmanagement und Kognitiver Organisationsforschung. In den folgenden zwei Abschnitten wird dieses Konzept dann expliziert, indem eine Beschreibung organisationaler Kognition entfaltet und gestaltungsorientiert ausgewertet wird.

I. Die Wissensgesellschaft, ihre Unternehmen und deren Management

Der erste Abschnitt der Arbeit soll dazu dienen, das Thema empirisch zu verorten. Dazu werde ich die Entwicklungen zur Wissensgesellschaft nachzeichnen, auf die damit verbundene wachsende Wissensintensität von Unternehmen eingehen und die sich daraus ergebenden Managementherausforderungen ableiten. Diese Beobachtungen begründen die weitere Beschäftigung mit Wissensmanagement.

1. Die Wissensgesellschaft

Der Begriff der Wissensgesellschaft wurde von LANE (1966) Mitte der 1960er Jahre geprägt. Seitdem hat er unterschiedliche Reinterpretationen erfahren (z.B. Bell 1976; Richta 1968). Nach WILLKE (1997, 7) verwendet man ihn mittlerweile, wenn „die Strukturen und Prozesse der Reproduktion einer Gesellschaft so von wissensabhängigen Operationen durchdrungen sind, dass Informationsverarbeitung, symbolische Analyse und Expertensysteme gegenüber anderen Faktoren der Reproduktion vorrangig werden“. Kurz: In der Wissensgesellschaft ist Wissen das „Leitprinzip aller Lebensgestaltung“ (Stehr 1994, 26) ist.

In seiner Analyse der postkapitalistischen Gesellschaft kommt DRUCKER (1993) deshalb zu dem Schluss, dass die Wissensproduktivität in zunehmenden Maß bestimmender Faktor für ein Land im globalen Wettbewerb der Nationen sein wird. Dieser Zustand ist in die Volkswirtschaftslehre auch unter dem Begriff des „Fünften Kondratieff-Zyklus“ eingegangen. Dem russischen Ökonomen KONDRATIEFF zufolge kann nämlich die wirtschaftliche Entwicklung der Industrienationen in vier 40- bis 60-

jährigen Zyklen beschrieben werden, deren Auslöser jeweils Schlüsselinnovationen sind (Nefiodow 1990). Innerhalb eines Zyklus folgen jeweils Prosperität, Rezession, Depression und Erholung aufeinander (Klodt u.a. 1997, 63):

- (1) Der erste „Kondratieff-Zyklus“ dauerte vom späten 18. Jahrhundert bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts, ist gleich zu setzen mit der beginnenden industriellen Revolution und beruhte auf der Nutzung der stationären Dampfkraft.
- (2) Der zweite Zyklus lag in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts und stand unter dem Zeichen der systematischen Verwertung von Stahl für den Eisenbahnbau und die Schifffahrt.
- (3) Der dritte Zyklus begann Anfang des 20. Jahrhunderts und hielt bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs an. Er war einerseits durch Produktinnovationen im Bereich der Chemie, Automobilindustrie und Elektrizität geprägt, andererseits durch Prozessinnovationen in der industriellen Massenproduktion.
- (4) Der vierte Zyklus setzte nach 1945 ein und brachte Unterhaltungselektronik, Computertechnologie und Massenverkehr auf der Straße und in der Luft.

Es gibt viele Anzeichen, dass die Industrienationen an der Schwelle einer neuen Periode stehen, eben dem „fünften Kondratieff-Zyklus“, in dem nicht mehr Arbeit und Kapital, sondern Informationen und daraus generiertes Wissen die knappen Ressourcen einer Volkswirtschaft bilden. Im gleichen Zug gehen Rohstoffgehalt und Energieintensität des Sozialprodukts zurück. Materielle Güter verlieren gegenüber immateriellen Gütern an Wert. (Klodt u.a. 1997)

Die Investitionen in Forschung, Entwicklung, Bildung, Software, aber auch die Rationalisierung von Entscheidungsprozessen und die Informationsversorgung werden damit zu Indikatoren für die zukünftige Leistungsfähigkeit

einer Volkswirtschaft. (Willke 1998b, 164) Bei ihnen handelt es sich um Ausgaben, die durch die Erweiterung der gesellschaftlichen Wissensbasis zur Vergrößerung des Produktionspotentials beitragen und dadurch zu Erträgen führen.

Dieser strukturelle Wandel hin zur Wissensgesellschaft geht auch mit einer tiefgreifenden Veränderung der Arbeitsbeziehungen einher. Der Status der Erwerbstätigkeit ist immer seltener der eines Angestellten und immer häufiger der eines Auftragnehmers, Mit- oder Kleinunternehmers. Dementsprechend befinden sich die staatliche und kollektivvertraglich untermauerte Arbeitsplatzsicherheit genauso auf dem Rückzug wie Berufe, die man einmal erlernt anschließend ein Leben lang ausübt. Deshalb werden auch immer häufiger Arbeitsinhalt, -organisation und -bedingungen Gegenstand individueller Aushandlung mit dem Arbeit- bzw. besser Auftraggeber. (Lutz 1997, 131)

Doch auch der Wert eines Unternehmens wird zunehmend vom ‚Wissenskapital‘ und weniger vom Buchwert, dem physischen Vermögen eines Unternehmens bestimmt. Zur Erklärung des Unterschieds beider Werte wurde der Begriff der „intangible assets“ geprägt. Elemente dieser immateriellen Vermögenswerte sind neben Markennamen, Kunden- und Zuliefererbasis, das zugehörige Marktwissen, die individuelle Kompetenz der Mitarbeiter sowie die ‚kollektive Problemlösungskompetenz‘, die in der Organisation, den Mitarbeitern, Technologien, Produktionsprozessen, Patenten usw. gespeichert ist. (Sveiby 1997, 24f.)

Wenn Wissen und die ihm zugrunde liegenden Informationen zum knappen Gut werden, dann ist es nur wahrscheinlich, dass sich auch ein Markt für dieses Gut herausbildet. Derzeit kann man erleben, wie das Internet zum weltweit dominierenden Informationsmarktplatz wird, auf dem die Kommunikation und Verarbeitung von Informationen unter den gleichen wirt-

schaftlichen Motiven abläuft, wie auf den traditionellen Märkten für materielle Güter und Dienstleistungen. (Earl 1997)

RAYPORT und SVIOKLA (1995) sprechen daher von einem „market space“, in dem mit Informationen und Wissen gehandelt und Wert geschöpft wird, im Gegensatz zum „market place“ der physischen Produkte. So werden physische Wertschöpfungsketten durch virtuelle Wertschöpfungsketten ergänzt und in Zukunft auch ersetzt.

2. Unternehmen in der Wissensgesellschaft

Für Unternehmen in der Wissensgesellschaft ist der Umgang mit Wissen erfolgsentscheidend. Denn beim sich anbahnenden Wettbewerb im „market space“ von Informationen und Wissen wird die Fähigkeit prämiert, mit einer scheinbar endlosen Zahl von ‚intellektuellen‘ Möglichkeiten zu spielen, um neue, immer bessere Wege zu finden, die unternehmerische Leistung und Leistungserstellung zu verbessern (Romer 1986).

Diese in der Wissensgesellschaft notwendige ‚Intelligenz‘ eines Unternehmens zeigt sich in unterschiedlichen Bereichen (Blackler 1995; Starbuck 1992):

- Die Unternehmen müssen auf sehr differenzierte Kundenwünsche reagieren. Den Preisverfall für Standardprodukte und -dienstleistungen gleichen sie durch ein Angebot komplexer Komplettlösungen aus.
- Darüber hinaus bieten sie Leistungen an, die immer weniger arbeits- und kapitalintensiv und immer stärker wissensintensiv sind, die deshalb schwer imitierbar und zumindest mittelfristig nicht substituierbar sind.
- Während Unternehmen in einer traditionellen - Industrie- - Gesellschaft Wissen häufig wie einen beliebig teil- und lagerbaren Gegenstand be-

handeln, ist für Unternehmen in der Wissensgesellschaft der Auf- und Ausbau von eigenem Wissen ein kollektiver Lernprozess, dessen Eigen-
dynamik eine besonders kontextsensitive Steuerung erfordert.

- Neben wissenssensitiven Managementsystemen spielen deshalb auch die normativen Rahmenbedingungen der Organisationskultur eine wesentliche Rolle beim Umgang mit Wissen. Offenheit (gegenüber neuem Wissen) und Vertrauen (persönliches Wissens weiterzugeben) sind zentrale Elemente ihres Wertegerüsts.
- Schließlich verändern sich die Positionen in Unternehmen der Wissensgesellschaft. Die scharfe Trennung entlang der Führungsverantwortung wird ergänzt, verfeinert oder sogar überlagert durch einen gleitenden Übergang wachsender Wissensträgerschaft.

Dabei kann der Einsatz der Ressource Wissen durchaus variieren. Für Unternehmensberatungen, Ingenieurbüros oder Forschungslaboratorien ist der Verkauf von als Produkt verpacktem Wissen entscheidend für den Geschäftserfolg. Dagegen bedeutet Wissensauf- und -ausbau für eine als Franchiseunternehmen geführte Fast-Food-Kette, effizient Mitarbeiter mit geringem Ausbildungsstand restaurantübergreifend standardisierte Prozesse abwickeln zu lassen und durch die leicht replizierbare Aufbereitung dieses Wissens möglichst schnell zu expandieren. (North 1998, 25f.)

Diese „Wissensintensität“ (Porter/Millar 1985, 154) eines Unternehmens kann deshalb unterschieden werden nach ...

- der Wissensintensität der Leistung selbst und ...
- der Wissensintensität der dazu notwendigen Leistungserstellung.

Ähnlich schlägt TOFFLER (1990, 122f.) vor, die Wissensintensität von Unternehmen daran zu messen, in welchem Ausmaß sie Informationen zur Wertschöpfung verarbeiten und welche Komplexität die zu verrichtenden Arbeiten haben. Aus der Kombination dieser beiden Dimensionen berechnet

er dann den „Kollektiv-IQ“ eines Unternehmens. Hohe Wissensintensität in der Leistung kann man demzufolge als „Produktintelligenz“ bezeichnen. Sie ist beispielsweise hoch bei modernen Motoren, die ihre Fehler selbst diagnostizieren. Eine im Gegenzug hohe „Prozessintelligenz“ der Leistungserstellung findet man in der sogenannten ‚Mass Customization‘ des internetbasierten PC-Vertriebs.

ULRICH (1998, 17f.) schlägt zur Operationalisierung die Formel vor, wonach die Wissensintensität das Produkt aus spezifisch organisationaler Kompetenz und deren Bindung an das Unternehmen darstellt. Daraus ergeben sich fünf unterschiedliche „Strategien der Kompetenzbindung“:

- das „Kaufen“ von Expertise und Mitarbeitern,
- das „Entwickeln“ durch Schulung,
- das „Teilen“ durch Partnerschaften und Netzwerke,
- das „Konzentrieren“ durch Aufbau spezifischer Kompetenzen sowie ...
- das „Zurückweisen“ durch Personalabbau und Verkauf von Technologien.

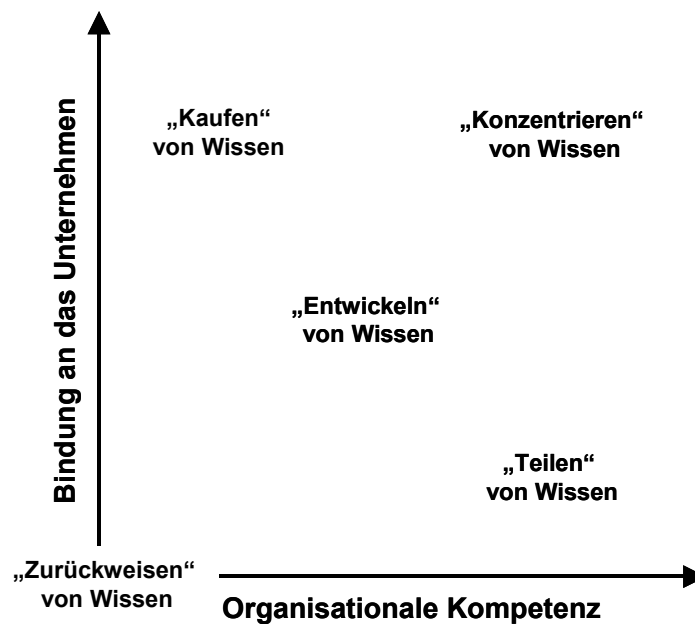


Abb. 4: Strategien der Kompetenzbindung

Unternehmen in der Wissensgesellschaft müssen in der Lage sein, mit Ausnahme des „Zurückweisens“ jede dieser Strategien bedarfsgerecht einzusetzen (Ulrich 1998, 23)

3. Das Management wissensintensiver Unternehmen

Konsequenz der wachsenden Wissensintensität von Unternehmen ist, dass die systematische Gestaltung der Ressource Wissen immer größere Bedeutung im Rahmen der Unternehmensführung erhält. Einer vom Institut für Lernende Organisation und Innovation ILOI (1997) durchgeführten Studie zufolge rechnen 80 Prozent der befragten Unternehmen mit einer „starken Zunahme“ des Anteils „wissensgebundener Aktivitäten an der Wertschöpfung“.

Angesichts dieses Bedeutungsschubs von Wissen für Unternehmen stoßen bisher gängige Strategien seiner Beschaffung an ihre Grenzen:

- Der lange geübte Praxis der Akquisition von Wissen auf externen Arbeitsmärkten ist durch Strukturveränderungen (zurückgehende Zahl jüngerer Arbeitskräfte, schrumpfende Zyklen der Produkt- und Prozessinnovationen) deutliche Grenzen gesetzt. Darüber hinaus dürften die Kosten der Anpassung solcher notwendigerweise allgemeinen Qualifikationen sowohl aufgrund ihrer wachsenden eigenen Komplexität wie der wachsenden Komplexität der betrieblichen Bedingungen steigen (Streeck 1988).
- Die zweite traditionelle Form des Wissensauf- und -ausbaus, die betrieblichen Aus- und Weiterbildung, hat immer noch überwiegend reaktiven Charakter hat und geht in der Praxis selten über eine unmittelbare Bedarfsorientierung hinaus. Die Folge ist die immer wieder beklagte „chronische Verspätung“ der Qualifikationsbereitstellung im Rahmen betrieb-

licher Entwicklungsprozesse (Staudt/Rehbein 1988, 54f.). Hinzu kommt, dass die betriebliche Weiterbildung nach wie vor in hohem Maße individualisiert und selektiv stattfindet. Damit wird die organisationale Wissensbasis allerdings nicht verbreitert, sondern die Kluft zwischen höher und niedriger Qualifizierten nur vergrößert. Diese Ausrichtung vernachlässigt somit die Dynamik von Wissen in einer Organisation und zielt auf Spezialisierung und vertikale Differenzierung ab. (Pawlowsky 1995, 438)

Trotz dieser Einschränkungen ist es einzelnen Unternehmen schon früher gelungen, auch auf diese Weise ihre Wissensressourcen zu organisieren. „But the practice has been more of an art than a discipline, resting in the hands and minds of talented managers and executives.” (Hoffmann/Patton 1996, 6). Was bisher jedoch Kunst, Zufall oder Glück war, wird nun im Rahmen von Wissensmanagement systematisiert. Die in der Vergangenheit in verschiedenen Funktionsbereichen fragmentierte Aufgabe, soll nun einer neuen, ganzheitlichen Betrachtung weichen.

Am ehesten dürfte deshalb der von PROBST, RAUB und ROMHARDT (1997, 45) vorgeschlagene Arbeitsbegriff geeignet sein, wonach Wissensmanagement ein „integratives Interventionskonzept“ ist, „das sich mit Möglichkeiten zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis befasst. Insofern setzt Wissensmanagement auch nicht mehr auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters als Wissensträger an, sondern zielt auf den systematischen und zielgerichteten Auf- und Ausbau unternehmenseigener, d.h. kollektiver und daher Mitarbeiter unabhängiger Wissensbestände.

Diese Strategie verspricht angesichts der hohen Bedeutung von Wissen für Unternehmen größere Erfolge als die traditionellen Formen der Rekrutierung bzw. Aus- und Weiterbildung. Denn zum einen verfügen solche kollektiven Wissensbestände infolge der ihrer Entstehung zugrundeliegenden diskursiven ‚Filtervorgänge‘ über eine höhere Verbindlichkeit als individuelles.

I. Die Wissensgesellschaft, ihre Unternehmen und deren Management

Zum anderen weist es, unabhängig von der Fluktuation einzelner Personen, eine bedeutend geringere Volatilität auf.

II. Der Wissensmanagementdiskurs

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für das Aufkommen von Wissensmanagement erläutert wurden, steht nun der Wissensmanagementdiskurs selbst im Mittelpunkt. Im einzelnen werde ich auf seinen Stand und die aus konzeptioneller Sicht entscheidenden Ergebnisse eingehen. Aus diesen Beobachtungen leitet sich das Vorhaben der Arbeit ab, Wissensmanagement aus Sicht der Kognitiven Organisationsforschung zu konzipieren.

1. Stand des Wissensmanagementdiskurses

Seit seiner Einführung Mitte der 1970er Jahre durch RICKSON (1976) hat sich der Begriff des Wissensmanagement zum neuen „Schlachtruf“ (Schneider 1996, 16) der Managementtheorie und -praxis entwickelt. Allerdings eignet der Beschäftigung mit Wissensmanagement derzeit immer noch eher der Charakter eines FOUCAULTschen Diskurses - also einer „Familie von Aussagen“ (1974, 15) - als der eines systematischen Forschungsprogramms (Swan/Scarborough 2001, 913). Dieser Diskurscharakter wird bestätigt durch eine Vielzahl von Tagungen, Konferenzen oder Workshops, die in erster Linie dazu dienen die Idee des Wissensmanagement als neues Managementparadigma zu propagieren (Rogers 1997, 1; Romhardt 1998, 23).

Dabei ist das neue Paradigma in mehrfacher Hinsicht bedeutsam:

- SHAPIRO (1996, 170) zufolge kann Wissensmanagement als „Talisman“ verstanden werden. So hat jede Zeit ihre Managementkonzepte, die zur Sicherung des Überlebens von Organisationen beschworen werden können. Sie haben dann einen quasireligiösen, sinnstiftenden und Gefahren abwehrenden Charakter. Angesichts wachsender Wissensprobleme in

Organisationen hat die Vorstellung gezielter Interventionsmöglichkeiten, wie sie Wissensmanagement in Aussicht stellt, eine Komplexität und Leidensdruck reduzierende Funktion.

- Weiterhin verspricht Wissensmanagement qua Definition die Lösung bisher nicht zu bewältigender Organisationsprobleme. Befriedigende Gestaltungsimplicationen hinsichtlich dessen, was in Organisationen nicht per se gegeben ist (Kompetenz, Kultur, Kreativität), brachten Konzepte wie Personal- und Organisationsentwicklung oder Total Quality Management, da implizit, nur bedingt. Wissensmanagement stellt dagegen die erfolgreiche Gestaltung der immateriellen Handlungsgrundlagen von Menschen und Organisationen in Aussicht. (Roehl 2000, 76)
- NONAKA und TAKEUCHI (1997, 257) weisen schließlich noch auf die metaphorische Bedeutung von Wissensmanagement hin. Als „mentaler Maßstab der (Management-) Welt“ ermöglicht es, über Prozesse und Strukturen nachzudenken und zu reden, die ohne den Begriff nicht thematisierbar wären. Mit PROBST, RAUB und ROMHARDT (1997) kann man also davon sprechen, dass Wissensmanagementansätze immer auch ein „Sprachangebot“ an die Managementpraxis sind.

SCHNEIDER (1996, 24) sieht in Wissensmanagement sogar eine spezifisch europäische Entwicklung, sich auf Basis abendländischer Philosophie aus dem Windschatten U.S.-amerikanischer Managementtheorie und -praxis zu lösen. Entsprechend kann es idealtypisch in zwei unterschiedlichen Denktraditionen stehen (De Vries 1996; Schneider 1996):

- Die eine Variante des Wissensmanagement kann einer rationalistischen Epistemologie entspringen, also der Idee eines vollständig kalkulierbaren Universums. Wissen gilt hier als teilbar, positiv gegeben und Kontext unabhängig. Es ist als Faktenwissen definiert und gibt Auskunft über eine gegebene Realität. Dieser Zugang zum Wissensmanagement ist mit einer Sichtweise verbunden, die Wissen als Summe fest ge-

schnürter ‚Pakete‘ begreift. Diese Wissenspakete müssen bildlich nur noch verschickt, empfangen und geöffnet werden.

- Ein völlig anderer Zugang ist der aus Sicht einer konstruktivistischen Epistemologie. Wissen gilt hier nicht als ‚verpacktes‘ Ergebnis, sondern als ‚fließender‘ Prozess. Es wird nicht als objektiv gesehen, sondern als sozial konstruiert. Die Weitergabe und Nutzung haben demnach einen entscheidenden Einfluss auf das Wissen. Entsprechend kommt es darauf an, diesen Prozessen einen Rahmen zu geben, ohne die Eigendynamik der Wissensgenerierung inhaltlich und organisatorisch einzuengen.

Folgt man der rationalistischen Sicht, wird Wissensmanagement in informations- und kommunikationstechnischen Lösungen bestehen. Denn sie stellen möglichst effiziente Formen in Aussicht, Wissen zu dokumentieren und zur Verfügung zu stellen. Wählt man hingegen einen konstruktivistischen Ansatz, verlagert sich der Fokus auf Prozesse der Entstehung und Veränderung von Wissen. Beziehungspflege, Prozessmanagement oder kollektive Lernprozesse ständen nun im Mittelpunkt. SCHMITZ und ZUCKER (1996, 2) bezeichnen daher auch den ersten Fall als „Management von Wissen“, den zweiten dagegen als „Management für Wissen“.

Ob es sich um ein „Management von Wissen“ handelt oder um ein „Management für Wissen“, in beiden Fällen wird die Kognitionsfähigkeit von Unternehmen unterstellt, so dass diese eigene Wissensbestände auf- und ausbauen können. Folge dieser Vorstellung ist, dass Wissensmanagement wiederum idealtypisch zwei Dimensionen aufweisen kann (Argote et al. 2003):

- Als Strukturgestaltung wählt Wissensmanagement die Wissensbestände eines Unternehmens als Ansatzpunkt.
- Als Prozessgestaltung bezieht sich Wissensmanagement auf deren Auf- und Ausbau.

Erhebliche Unterschiede gibt es in der Wissensmanagementdiskurs allerdings darüber, welche Aktivitäten notwendig sind, Wissensbestände und deren Auf- und Ausbau zu gestalten (Abb. 6).

„Ziel des Wissensmanagement ist es, das in Unternehmen vorhandene Potential an Wissen derart aufeinander abzustimmen, dass ein integriertes unternehmensweites Wissenssystem entsteht.“ (Albrecht 1993, 94)

„Wissensmanagement ist die effektive Nutzung und Bewirtschaftung der Resource Wissen.“ (Bullinger u.a. 1997, 14)

„Aufgabe eines betrieblichen Wissensmanagement ist es, erfolgsrelevantes Wissen zu identifizieren und zu entwickeln sowie dieses Wissen dem Unternehmen verfügbar zu machen.“ (Pawlowsky 1995, 437)

„Die Aufgaben des Wissensmanagement müssen darin bestehen, die infrastrukturellen und organisatorischen Voraussetzungen für eine lernende Organisation zu schaffen.“ (Rehhäuser/Krcmar 1996, 18)

„Wissensmanagement bildet ein integriertes Interventionskonzept, das sich mit Möglichkeiten der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der organisatorischen Wissensbasis befasst.“ (Romhardt 1998, 45)

„Wissensmanagement befasst sich mit Fragen der Wissensproduktion, -reproduktion, -distribution, -verwertung und -logistik.“ (Schüppel 1997, 195)

„Wissensmanagement meint die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer ‚intelligenten‘ Organisation“ (Willke 1998a, 39)

Abb. 4: Definitionen zum Wissensmanagement

Folge dieser variierenden Gestaltungsvorstellungen sind - nun realtypisch - eine Reihe unterschiedlicher Diskussionslinien innerhalb des Wissensmanagementdiskurses:

- So lassen sich auf paradigmatischer Ebene (Albrecht 1993, 57f.) eine „technik-“ und eine „humanorientierte“ Diskussionslinie des Wissensmanagement unterscheiden. Die erste Perspektive reduziert sich auf ein erweitertes Informationsmanagement (z.B. KPMG 1998). Bei der zweiten Linie steht dagegen der Mensch als Wissensträger im Mittelpunkt, so dass man in ihrem Fall auch von einer besonderen, kollektivistische Aspekte betonenden Variante des Personalmanagement sprechen kann (z.B. Pawlowsky 1995).

- Hinsichtlich ihrer disziplinären Herkunft (Roehl 2000) kann man eine „ingenieur-“, eine „wirtschafts-“ und eine „sozialwissenschaftliche“ Diskussionslinie differenzieren. Die erste ist dadurch gekennzeichnet, dass sie (informations-) technologische Aspekte des Wissensmanagement betont (z.B. Klahr 1997). In der zweiten wird auf die nutzen- und effizienzorientierte Bewirtschaftung der Ressource Wissen abgehoben (z.B. Schüppel 1996). Im Fokus der dritten liegt das erklärungswissenschaftliche Potential von Wissen als organisationales Steuerungsmedium (z.B. Baecker 1998).
- Abhängig vom Interventionsstil („Koordination“ vs. „Kontrolle“) und der Interventionsebene („Sozialbeziehungen“ vs. „Technostruktur“) können vier Diskussionslinien des Wissensmanagement identifiziert werden (Tsoukas/Vadimerou 2001). Eine „gemeinschaftsorientierte“ Perspektive, welche die Wissensteilung auf Gruppenebene betont (z.B. Romhardt 1998); eine „archivorientierte“ Perspektive, bei der die Speicherung von Informationen in Datenbanken im Mittelpunkt steht (z.B. Lehner 2000); eine „regelorientierte“ Perspektive, die auf Programme zur Interpretation von Informationen abhebt (z.B. Roehl 2000); und eine „dialogorientierte“ Perspektive, deren Augenmerk auf der Entwicklung wissensbasierter Verhaltensmuster liegt (z.B. Krogh/Roos 1996).
- Unter regionalen Gesichtspunkten (Güldenbergs 1997) kann man zwischen einer amerikanischen und deutschen Diskussionslinie des Wissensmanagement unterscheiden, wobei erstere die wissensbasierten Leistungen von Unternehmen im Auge haben (z.B. Stewart 1998), letztere die wissensbasierte Leistungserstellung (z.B. Willke 1998a). Mit solchen regionalen Unterschieden können auch epistemologische Implikationen verbunden sein (Nonaka 1992). So zeichnet sich ein westlich-amerikanisches Verständnis von Wissensmanagement durch Analyse und Streben nach Eindeutigkeit aus (z.B. Davenport/Prusak 1998), ein östlich-japanisches dagegen durch Synthese und Zulassen von Mehrdeutigkeit (z.B. Nonaka/Takeuchi 1997).

- Schließlich gibt es Unterschiede hinsichtlich des Gestaltungsanspruchs (Al-Laham 2003). Während zu Beginn des Diskurses holistische Ansätze dominierten, sind in letzter Zeit auch Partialansätze hinzugekommen. Die erste Gruppe verfolgt das Ziel, Ideen zu einem integralen Management von Wissen zu entwickeln, wobei die organisationalen Wissensbestände zu einem eigenständigen Objekt der Unternehmensführung erhoben werden, nicht selten mit dem Ziel deren grundsätzlicher Wissensbasiierung (z.B. Amelingmeyer 2000). Die zweite Gruppe konzentriert sich dagegen auf einzelne, als besonders erfolgskritisch betrachtete Aspekte des Wissensmanagement und entwickelt Lösungen für solche partielle Problemstellungen wie den Wissenstransfer (z.B. Heppner 1997) oder mit Wissen verbundene Risiken (z.B. Probst/Knaese 1998).

2. Ergebnisse des Wissensmanagementdiskurses

Für eine theorieorientierte Konzeption von Wissensmanagement ist die Beschreibung des Bezugsobjekts entscheidend. Im Wissensmanagementdiskurs zeichnen sich hier - wiederum in Sinn von Realtypen, die jedoch die idealtypischen Dimensionen des Wissensmanagement reflektieren (s.o.) - zwei alternative Positionen ab. So kann unterschieden werden zwischen ...

- Strukturansätzen des Wissensmanagement und ...
- Prozessansätzen des Wissensmanagement (Abb. 7).

Strukturansätze des Wissensmanagement

Im Rahmen des Wissensmanagementdiskurses beschäftigen sich Strukturansätze mit den Wissensbeständen eines Unternehmens. Sie schlagen dabei unterschiedliche Perspektiven ein:

- Eine erste Gruppe von Strukturansätzen rückt den Aspekt der Bewirtschaftung unternehmenseigener Wissensbestände in den Mittelpunkt. Dabei wird einerseits auf den Status von Wissen als „viertem Produktionsfaktor“ (Stewart 1998) neben den bereits etablierten Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffen verwiesen. Entlang dieser Argumentationslinie wird vor allem die Frage behandelt, wie das „Wissenskapital“ eines Unternehmens bilanziert werden kann (Edvinson/Malone 1997). Das Basismodell wurde im schwedischen Versicherungskonzern SKANDIA (Stewart 1994; Sveiby 1998, 207ff.) entwickelt und errechnet das „Wissenskapital“ aus „Humankapital“ der Mitarbeiter und verbleibendem „Strukturkapital“, wenn die Mitarbeiter das Unternehmen verlassen haben und nur noch das „Kunden-“ und Organisationskapital“ übrig bleibt. Konzeptionell sind diese Ansätze kaum ergiebig. Das liegt zum einen daran, dass sie ihre Theoriebezüge am ehesten in der Volkswirtschaftslehre suchen (Roos u.a. 1997) und im weiteren Praxeologien betrieblicher Bilanzpolitik heranziehen. Zum anderen entwickeln die Ansätze keine positive Vorstellung von den Wissensbeständen eines Unternehmens, sondern definieren den Begriff des Wissenskapitals lediglich negativ, nämlich aus der Abgrenzung gegenüber dem Finanzkapital. Darüber hinaus bleibt es auf diese Weise nicht viel mehr als Sammelbecken für all die Faktoren, aufgrund derer es zu Unterschieden zwischen dem Markt- und dem Buchwert eines Unternehmens kommen kann, wie sie in den letzten Jahren immer häufiger zu beobachten sind. Die gesonderte Bewirtschaftung der Wissensbestände eines Unternehmens wird aber auch mit deren Bedeutung für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen begründet (Krogh/Rogulic 1996). So integrieren KROGH und VENZIN (1995) ‚klassische‘ Wissensmanagementaktivitäten wie die „Identifizierung“ und „Entwicklung von Wissen“ in ein Konzept strategisch ausgerichteten Managements, das diese durch „Kompetenzbildung“ und „Innovationsmanagement“ fortführt und so die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens aus seinen Wissensbeständen erschließt. Mit einer ähnli-

chen Hierarchie argumentiert WILLKE (1998), der zwischen einer „Oberfläche“ der „Güter“ eines Unternehmens und einer „Tiefenstruktur“ seines „intellektuellen Kapitals“ unterscheidet, das sich wiederum aus mehreren Ebenen zusammensetzt, die im Rahmen von Wissensmanagement kaskadenartig miteinander verzahnt werden müssen. Die in anderen Veröffentlichungen aus diesem Umfeld gewählte systemtheoretische Argumentationslinie (z.B. Krogh/Roos 1995; Willke 1995) spielt in diesem Zusammenhang keine nennenswerte Rolle. Vielmehr wird Wissen faktisch als Baustein im Rahmen einer Konzeption von Wettbewerbsvorteilen eingesetzt, der in einem durchaus mechanistischen Interventionsverständnis bearbeitet werden kann.

- Eine zweite Gruppe von Strukturansätzen stellen die Speicherung unternehmenseigener Wissensbestände in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen. Im Gegensatz zu den vorangegangenen betonen sie also weniger die qualitative als die quantitative Seite von Wissensmanagement. Ihre Position leitet sich aus der Überlegung ab, dass Wissen den Schlüssel zur Bewältigung der Daten- und Informationsflut moderner Gesellschaften darstellt (Eppler 1996). Allerdings ist diese Perspektive stark von der Informationswirtschaft dominiert. D.h. es werden Möglichkeiten diskutiert, informations- und kommunikationstechnischen Lösungen einzusetzen (z.B. Datenbanken, Experten- und Managementinformationssysteme) (z.B. Gaines 1997; Lehner 2000; Turban 1996). Andere Speichermedien, wie Personen, Strukturen oder die Unternehmenskultur (Shrivastava 1983) bleiben unberücksichtigt. Neben dieser Eindimensionalität sind die Ansätze auch konzeptionell unbefriedigend. Denn die Differenz zwischen Wissen und Information, mit der auch sie hantieren, wird zwar unterstellt, aber selten begrifflich gefasst und eigentlich nie theoretisch fundiert. Stattdessen hat sie die strategische Funktion, sich disziplinimmanent gegenüber dem bereits etablierten Informationsmanagement abzusetzen. Eine Ausnahme von dieser Regel bilden Ansätze, die in Anlehnung an Wissenstypologien aus der Kognitiven Organisationsfor-

schung (z.B. Blackler 1995), strukturell, kulturell und personell bedingte Facetten unternehmenseigener Wissensbestände berücksichtigen und zumindest auf die Notwendigkeit einer solchen organisationalen Kontextualisierung des Wissensmanagement hinweisen (z.B. Thompson/Walsham 2004).

Prozessansätze des Wissensmanagement

Im Mittelpunkt von Prozessansätze steht dagegen die Entwicklung der unternehmenseigenen Wissensbestände. Auch sie wählen dabei unterschiedliche Perspektiven:

- Ein erste Gruppe von Prozessansätzen widmet sich der Entwicklung der Wissensbestände eines Unternehmens im Stile der klassischen Prozessoptimierung. Sie verweisen auf die sich rasch verkürzende Halbwertszeit von Wissen und den somit steigenden Bedarf, kontinuierlich die unternehmenseigenen Wissensbestände zu aktualisieren. Argumentative Grundfigur dieser Ansätze ist, dass die Wissensentwicklung mehrere aufeinander folgende Phasen umfasst, die durch entsprechende Managementaktivitäten vorangetrieben werden müssen. Die bekanntesten Vertreter dieser Position sind PROBST, RAUB und ROMHARDT (1997). Sie unterscheiden insgesamt acht Schritte bzw. „Bausteine“ eines solchen Wissensmanagement, beginnend bei der Formulierung von „Wissenszielen“ bis zur „Wissensbewertung“ (Probst u.a. 1996, 56). Ähnlich gehen auch andere Vertreter dieser Gruppe vor (z.B. Davenport/Prusak 1996; Rehäuser/Krcmar 1996; Schmitz/Zucker 1996). Bei allen finden sich zumindest Schritte der Identifikation von Wissen, seiner Weitergabe und schließlich Bewahrung. Am deutlichsten lehnt sich dabei SCHÜPPEL (1996) an die Idee der Prozessoptimierung an, indem er „Wissensprozesse“ parallel zu den Geschäftsprozessen eines Unternehmens modelliert. Als theoretische Referenz dieser Ansätze kann am e-

hesten die organisationale Lernforschung gelten, auf die teilweise auch explizit verwiesen wird (z.B. Güldenbergs 1997; Probst u.a. 1997; Rehäuser/Krcmar 1996; Schüppel 1996). Allerdings geschieht dies nicht konsequent, denn die dort entwickelten Phasenmodelle (z.B. Huber 1991) werden nicht aufgegriffen. Insbesondere die dort vertretene Vorstellung einer zirkulären Verknüpfung von Anfang und Ende solcher Lernprozesse bleiben unter steuerungspolitischen Gesichtspunkten unberücksichtigt. Stattdessen argumentieren die Autoren weitgehend plausibilistisch oder wie im Fall SCHÜPPELS (1996) an Praxeologien orientiert.

- Die zweite Gruppe von Prozessansätzen betrachtet die Entwicklung unternehmenseigner Wissensbestände vor allem als einen Vorgang der Kollektivierung vormals individueller Wissensbestände der einzelnen Mitarbeiter. Sie verweisen darauf, dass Wissen erst auf diese Weise Allgemeingut wird und eine unternehmensweite Bedeutung entfalten kann (Kluge u.a. 2003). Die Frage, wie dieser Wissenstransfer angekurbelt werden soll, lässt noch einmal zwei unterschiedliche Perspektiven hervortreten. Im Mittelpunkt der einen steht der Aufbau kommunikationsoffener Strukturen auf der mikro- und makroorganisatorischen Ebene. Besondere Aufmerksamkeit genießt dabei das Konzept der „communities of practice“ als Schattenorganisation des wechselseitigen Wissensaustauschs (Enkel u.a. 2000). Grundsätzlich geht es allen Vertretern dieser Perspektive darum, Unternehmen stärker intern zu vernetzen und dadurch die Wissenskollektivierung voranzutreiben (Helgesen 1995). Eine andere Perspektive versucht die möglichen Hindernisse eines gelungenen Wissenstransfers zu reduzieren. Ihre Vertreter beleuchten dabei vor allem motivationale Hindernisse auf der individuellen Ebene (Berthel 2002) und kulturelle Hindernisse auf der kollektiven Ebene (Wiesenbauer 2001). So entwirft NORTH (1998, 219ff.) die Vision eines Unternehmens als „Wissensmarktplatz“, auf dem Wissen und Information nach den Regeln von Angebot und Nachfrage gehandelt werden. Verglichen mit den anderen Wissensmanagementansätzen weisen diese beiden Per-

spektiven eine relativ hohe Schlüssigkeit auf. Binnenlogisch betrachtet greifen konzeptionelle Grundlagen und praktische Empfehlungen ineinander. Dies kann aber nicht über erheblich Defizite in der Außenlogik hinwegtäuschen, denn die Mehrzahl dieser Ansätze argumentieren in der Regel plausiblistisch und berücksichtigen naheliegende Theoriebezüge zur Organisationspsychologie und -soziologie kaum. Allerdings gibt es Bestrebungen, dem entgegen zu steuern und an Ergebnisse der Organisationsforschung anzuknüpfen (Swan/Scarborough, 2001). Neben eher prinzipiellen, da auf allgemeinepistemologischer (Maturana/Varela 1987) oder organisationsepistemologischer Ebene (Burrell/Morgan 1979) argumentierenden, Ansätzen (Krogh/ Roos 1995 bzw. Schultze/Stabell 2004), sind es solche, die das wiederum aus der Kognitiven Organisationsforschung kommende Konzept des „transaktiven Gedächtnis“ (Wegner 1986) rezipieren (z.B. Brauner 2001; Zellmer-Bruhn/Gibson 2006) oder in seiner Logik argumentieren (Collins/Smith 2005; Watson/Hewett 2006). Allerdings konzentrieren sie sich damit auf einen für die Beschreibung des Auf- und Ausbaus unternehmenseigener Wissensbestände zwar wichtigen aber bei weitem nicht ausschließlichen Aspekt.

	Management	Bezugsobjekt
Strukturansätze	Optimierung der ... - Bewirtschaftung der Wissensbestände (bilanziell bzw. strategisch) - Speicherung der Wissensbestände	Wissensbestände als ... - Marktwert reduziert um Buchwert eines Unternehmens bzw. Quelle für Wettbewerbsvorteile - Differenz zwischen Wissen und Information
Prozessansätze	Optimierung des ... - Prozess von Identifikation, Weitergabe und Bewahrung von Wissen - Wissenstransfer (Kommunikationsoffene Strukturen)	Wissensentwicklung als ... - organisationsweiter Lernprozess - Kollektivierung individueller Wissensbestände

Abb. 6: Ansätze des Wissensmanagementdiskurses

Trotz des unter rein formellen Gesichtspunkten relativ breiten Spektrums an Wissensmanagementkonzeptionen fällt materiell betrachtet als gemeinsames Merkmal aller Ansätze der unbefriedigende Umgang mit möglichen theoretischen Grundlagen des Themas auf:

- In einer Reihe von Fällen - regelmäßig eigentlich bei den informationstechnisch orientierten Strukturansätzen - werden überhaupt keine Theoriebezüge hergestellt (Gaines 1997; Kluge u.a. 2003; Lehner 2000).
- Des Weiteren werden mögliche theoretische Grundlagen zwar angerissen aber dann nicht berücksichtigt wie die Systemtheorie im Fall der strategieorientierten Strukturansätze (Krogh /Venzin 1995; Willke 1996) oder auch sozialpsychologische Erkenntnisse im Fall der transferorientierten Prozessansätze (North 1998; Wiesenbauer 2001).
- Es kommt auch vor, dass Theoriebezüge oberflächlich – meistens in Form ihrer argumentativen Grundfigur – verarbeitet werden, eine systematische Auseinandersetzung mit ihnen aber nicht stattfindet. So wird beispielsweise mit der organisationalen Lernforschung im Fall einer Mehrzahl der Prozessansätze verfahren (Güldenbergs 1997; Probst u.a. 1997; Rehäuser/Krcmar 1996)
- Weiterhin werden angeführte theoretische Grundlagen in manchen Fällen auch durch Praxeologien zurückgedrängt so wie vereinzelt die organisationale Lernforschung durch das Prozessmanagement (Güldenbergs 1997) oder wissensökonomische Ansätze durch bilanzpolitische Lösungen (Stewart 1994; Sveiby 1998).
- Schließlich gibt es eine Reihe von Ansätzen, die durchaus konsequent theoretische Quellen verwerten, sich dabei aber auf ein einzelnes Konzept konzentrieren, was den Facetten des Bezugsobjekt von Wissensmanagement, dem Auf- und Ausbau unternehmenseigener Wissensbestände, nicht gerecht wird und notwendiger Weise auch wesentliche Aspekte seiner Steuerung außer Acht lässt (Brauner 2001; Thompson/Walsham 2004; Zellmer-Bruhn-Gibson 2006).

Als Folge dieses nachlässigen Umgangs mit möglichen theoretischen Grundlagen lässt sich hinsichtlich des Bezugsobjekts nur die unterstellte Dualität aus Struktur und Prozessdimension als sicher festhalten. Unklar bleiben jedoch ...

- Aufbau und Inhalt der Wissensbestände und ...
- Verlauf und Ausmaß des Auf- und Ausbaus derselben.

Theoriebautechnisch betrachtet hinterlässt die Wissensmanagementdiskurs somit ein zwiespältiges Bild. Aus praktischer Perspektive kann sie zwar mit einer Vielzahl steuerungstechnischer Antworten in Form konkreter Maßnahmen zur Struktur- und Prozessgestaltung des Wissensauf- und -ausbaus in Unternehmen. Aus wissenschaftlicher Perspektive lässt die Wissensmanagementdiskurs aber entscheidende Fragen (nach Aufbau und Inhalt der Wissensbestände sowie Verlauf und Ausmaß ihres Auf- und Ausbaus) offen und bleibt konzeptionell ohne Konturen (Abb. 8).

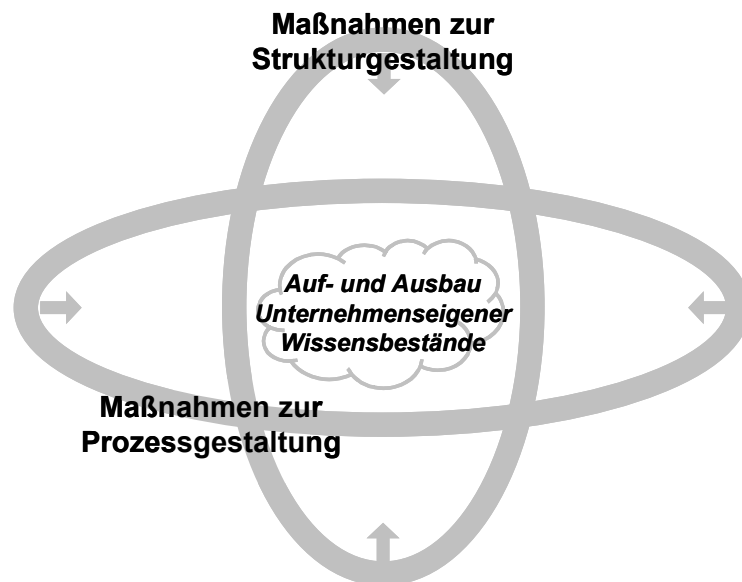


Abb. 8: Theoriebautechnische Situation des Wissensmanagementdiskurses

Aus der konzeptionellen Indifferenz des Wissensmanagementdiskurs ergeben sich eine Reihe von Folgedefizite:

- Ganz allgemeines Defizit der Debatte ist die fehlende Kumulativität der Ansätze, die auf vorangegangene Forschungsarbeiten nur sehr bedingt Bezug nehmen und so Gefahr laufen, entweder inhaltlich redundant oder aber formal nur schwach fundiert zu sein. So sind wenig Gemeinsamkeiten zwischen den Ansätzen festzustellen. Nicht von ungefähr verliert Wissensmanagement als konzeptioneller Rahmen, der alle Aktivitäten und Perspektiven umfasst, die Organisationen nachhaltig intelligent handeln lässt, für manche Autoren sogar wieder an Bedeutung (Kluge u.a. 2003; 13).
- Eng mit den konzeptionellen Unklarheiten verbunden ist eine häufig zu beobachtende Unsicherheit über die praktischen Dimensionen von Wissensmanagement. Sie äußert sich entweder in einer Ausdehnung des Konzepts auf nahezu alle in einem Unternehmen denkbaren Managementaktivitäten (z.B. Probst u.a. 1997). Man findet diese dimensionale Unsicherheit genauso aber auch in einer ungerechtfertigten Verkürzung auf bzw. Gleichsetzung mit bestimmten Managementfeldern, sei es mit der betrieblichen Weiterbildung (z.B. Pawlowsky 1995), dem Controlling (z.B. Guldenberg 1997) oder dem strategischen Management (z.B. Al-Laham 2003).
- Weiterhin ist die Analyseebene in der überwiegenden Zahl der Ansätze unklar. Obwohl sie in der Regel sogar explizit von organisationalem Wissensmanagement sprechen, findet sich nur selten eine konsequente Überwindung der individuellen Ebene. Dies mag an der paradigmatischen Verortung vieler – eben humanorientierter - Ansätze liegen, die sich durch individuenzentrierte Konzepte des Wissensauf- und -ausbaus (Kompetenzen, Qualifikation, Aus- und Weiterbildung) auszeichnen (z.B. Pawlowsky 1995). Es dürfte aber auch mit der generellen Schwierigkeit zusammenhängen, weitgehend anonymisiertes organisationales Wissen als gestaltbar zu konzeptualisieren.
- Gegenüber der systemischen Relativität von Wissen und ihren Folgen sowie seiner Kontextabhängigkeit nehmen die Ansätze des Wissensma-

nagement eine ambivalente Haltung ein. Zwar wird nahezu übereinstimmend die Einzigartigkeit von Wissen, sein organisationsspezifischer Charakter, die Bedeutung seiner Implizität und die damit einhergehenden Barrieren gegen ein einfaches Gestalten von Wissen betont. Im Gegenzug wird Wissen jedoch in der Regel als Ressource konzipiert, die einem Management unterworfen, also mehr oder weniger direkt gestaltbar ist, weil sie wegen ihrer immensen Handlungsrelevanz gestaltbar sein muss (z.B. North 1998).

- Die von den Ansätzen aufgeführten Instrumente des Wissensmanagement sind kaum überschaubar. Trotz ihrer unbestrittenen Relevanz im Hinblick auf die Vermittlung zwischen Managementtheorie und -praxis wird die jeweils getroffene Auswahl und Zusammenstellung von Instrumenten kaum begründet (z.B. Roehl 2000). Weiterhin treten regelmäßig Passungsschwierigkeiten innerhalb der einzelnen Ansätze auf. So sind die Anbindungen bestimmter Instrumente kaum an eine irgendwie qualifizierte Wirkungsprognose geknüpft. Ihr wissensbezogenes Funktionieren wird vorausgesetzt und der Wirkungsbereich schließlich mit der zu erfüllenden Aufgabe (zirkulär) verknüpft. Die Mehrzahl der Autoren liefern entweder gar keine Legitimation der von ihnen vorgeschlagenen Instrumentierung, oder sie setzen sie qua Zuschreibung.
- Insbesondere informationstechnische Ansätze des Wissensmanagement neigen dazu, eine strikte Unterscheidung zwischen - vermeintlicher - Expertise von Systemeignern und - vermeintlichem - Laien-tum von Systemanwendern zu treffen, und schenken Softwareprogrammen mehr Aufmerksamkeit als Personen (z.B. Gaines 1997). Eine solche Perspektive schränkt die Aspekte und natürlich auch die Möglichkeiten von Wissensmanagement ganz erheblich ein, die sich aus der Rolle der Mitarbeiter als Träger von Wissen und Agenten seiner Vermittlung ergeben.

Als Konsequenz der konzeptionellen Indifferenz und der sich daraus ergebenden Folgedefizite läuft der Wissensmanagementdiskurs Gefahr, zu einer

der zahlreichen „Moden des Managements“ (Kieser 1996) zu verkommen und sich damit in die Gesellschaft von Lean Management, Business Process Reengineering oder Total Quality Management einzuordnen. Wesentliche Bestandteile solcher Managementmoden sind u.a. die Beschreibung eines Schlüsselfaktors, das Versprechen ungeahnter Leistungssteigerungen und griffige Schlagworte bei gleichzeitig unklaren Handlungsanweisungen (Kieser 1996, 8f.). Im derzeitigen Zustand trifft dies auf die meisten Wissensmanagementansätze zu.

Auch seine unklare theoretische Unterfütterung rückt den Wissensmanagementdiskurs ebenfalls nah in den ‚managementmodischen‘ Bereich. Allen Managementmoden eignet nämlich das weitgehende Fehlen von Wissenschaftlichkeit. Statt auf theoretische Grundlagen und methodisch gewonnene empirische Belege setzen sie allenfalls auf Plausibilitäten, in der Regel jedoch auf ein Gemisch aus gesundem Menschenverstand und Mystifizierungen (Kieser 1996, 14). Vorwürfe an die Adresse des Wissensmanagementdiskurses, die von einem „overhyped label“ (Skyrme/Amindon 1997, 29) oder bloßem „mumbo-jumbo“ (Kellaway 1998, 8) sprechen, sind also durchaus nachvollziehbar.

III. Die Kognitive Organisationsforschung

Im vorangegangenen Abschnitt der Arbeit wurden der Stand und die Ergebnisse des bisherigen Diskurses zum Wissensmanagement rekapituliert. Es zeigte sich, dass sie aus konzeptioneller Sicht noch erhebliche Unklarheiten aufweist. Deshalb soll nun die Kognitive Organisationsforschung als mögliche Theoriequelle eingeführt werden. Dazu werde ich wiederum zuerst deren Forschungsstand präsentieren und im Anschluss daran die zu einer theorieorientierten Konzeption von Wissensmanagement entscheidenden Ergebnisse.

1. Die Kognitive Organisationsforschung im Rahmen des Interpretativen Paradigmas der Organisationstheorie

Für die hier angestrebte theorieorientierte Konzeption des Wissensmanagement ist es notwendig, auf die in der Managementlehre verbreitete theoriebautechnische Strategie des „disziplinären Eklektizismus“ (Koontz 1980, 179f.) zurückzugreifen und eine organisationstheoretische Erklärung, genauer: die der Kognitiven Organisationsforschung, heranzuziehen. Wie bereits dargestellt wurde dies in den letzten Jahren bereits vereinzelt getan. Dies geschah aber selektiv, unter Berücksichtigung lediglich einzelner Konzepte der Kognitiven Organisationsforschung, ohne deren gesamtes Beschreibungspotential auszunützen.

Die Kognitive Organisationsforschung stellt eine Richtung innerhalb der interpretativen Ansätze der Organisationsforschung dar (Wollnik 1995, 305). Insgesamt zeichnen sich diese dadurch aus, dass sie einen Kontrast zum Funktionalistischen Paradigma der Organisationsforschung (z.B. Wilson

1970, Witzel 1982) bilden und deshalb zu recht als dessen Pendant betrachtet werden (Lincoln 1985).

Während das Funktionalistische Paradigma Organisationen als zweckrationale, ‚maschinenhaft‘ funktionierende Systeme betrachtet, geht das Interpretative Paradigma davon aus, dass diese ein Eigenleben haben, das auf spezifische kollektive Sinnhorizonte zurückgeführt werden kann, die das Organisationsverhalten determinieren (Putnam 1983, 32f.). Auch wenn sich dahinter kein geschlossenes Forschungsprogramm verbirgt, so kann man eine wesentliche Gemeinsamkeit aller interpretativen Ansätze beobachten und zwar die mehr oder weniger enge Anlehnung an andere, ebenfalls interpretative gesellschaftswissenschaftliche Erklärungen (z.B. Giddens 1984; Rabinow/Sullivan 1979), die auf das Erkenntnisobjekt Organisation übertragen werden.

Nach BURRELL und MORGAN (1979) stellen solche Erklärungen einen von vier Idealtypen sozialwissenschaftlicher Theoriebildung dar. Sie kombinieren dazu den Aspekt des Erkenntnisinteresses (gesellschaftlicher Wandel vs. gesellschaftliche Inklusion) mit dem der erkenntnistheoretischen Position (Objektivismus vs. Subjektivismus):

- „Radikal humanistische“ Erklärungen basieren auf dem Interesse an gesellschaftlichem Wandel und argumentieren subjektivistisch.
- Ebenfalls an gesellschaftlichem Wandel interessiert sind „radikal-strukturalistische“ Erklärungen. Sie schlagen dabei aber eine objektivistische Forschungsperspektive ein.
- In „funktionalistischen“ Erklärungen steht die gesellschaftliche Inklusionsproblematik im Vordergrund, die objektivistisch erklärt wird.
- „Interpretative“ Erklärungen schließlich fokussieren ebenfalls Fragen gesellschaftlicher Inklusion. Ihre Erklärungen haben aber subjektivistischen Charakter.

III. Die Kognitive Organisationsforschung

Im einzelnen lässt sich das Interpretative Paradigma durch folgende gemeinsam geteilte Vorstellungen konturieren (Wollnik 1995, 308ff.):

- Die Wirklichkeit von Organisationen ist systemabhängig und wird durch Interaktionen der Organisationsmitglieder herbeigeführt.
- Im Rahmen solcher Interaktionsprozesse entstehen intersubjektiv geteilte Sinnhorizonte.
- Da die einzelnen Organisationsmitglieder als Agenten der Sinnkonstitution auftreten, muss man allerdings mit Perspektivendifferenzen innerhalb dieser Sinnhorizonte rechnen.
- Solche Abweichungen können die Auslöser für Neu- bzw. Reinterpretationen der Sinnhorizonte sein und sind somit die Grundlage für deren Weiterentwicklung.

Vor dem Hintergrund dieses Minimalkonsenses sind im Rahmen des Interpretativen Paradigmas neben der Kognitiven Organisationsforschung noch weitere Richtungen entstanden (Abb. 9):

- Eine Gruppe von interpretativen Ansätzen lehnt sich an die in den Sozialwissenschaften verbreitete Theatermetapher an (z.B. Burke 1969). In ihrer Folge haben organisationale Sinnhorizonte die Funktion von impliziten Drehbüchern die den Organisationsmitgliedern Rollen zuweisen, aber auch durch deren ‚Rolleninterpretation‘ weiterentwickelt werden. (Z.B. Mangham/Overington 1987).
- Andere Ansätze heben auf den in Organisationen ablaufenden Informationsaustausch ab. Dabei beziehen sie sich auf neuere kommunikationstheoretische Ansätze (z.B. Rubin 1990) und interpretieren organisationale Sinnhorizonte entsprechend als intersubjektive Wirklichkeitskonstruktionen. (Z.B. Putnam/Pacanowsky 1983)
- In Anlehnung an Kulturkonzepte in der Anthropologie (z.B. Geertz 1983) werden organisationale Sinnhorizonte auch als die Organisationsmitglieder einende Werte verstanden. Diese entwickeln sich im Rah-

III. Die Kognitive Organisationsforschung

men von horizontalen und vertikalen Kulturalisierungsprozessen (Sozialinklusion bzw. Wertehierarchie). (Z.B. Smircich 1983).

- Erkenntnisse der Narrativen Psychologie (z.B. Sarbin 1986) werden ebenfalls aufgegriffen. Demnach haben organisationale Sinnhorizonte den Charakter von Selbstbeschreibungen einer Organisation, die sich in Geschichten und Mythen manifestieren und kontinuierlich weitergeschrieben werden. (Z.B. Mitroff/Kilman 1975).
- Der Strukturationstheorie (z.B. Giddens 1988) folgend versteht eine weitere Gruppe von Ansätzen organisationale Sinnhorizonte als soziale Regelsysteme, die im Rahmen von Aushandlungsprozessen definiert werden. Gleichzeitig unterliegen diese Aushandlungsprozesse aber auch den Vorgaben bereits vorhandener Regelsysteme. (Z.B. McPhee 1985)
- Schließlich werden organisationale Sinnhorizonte in Anlehnung an den Symbolischen Interaktionismus (z.B. Blumer 1969) auch als Symbolsysteme interpretiert. Organisationalen Symbolsysteme katalysieren die Interaktionsprozesse in einer Organisation, werden aber auch im Rahmen dieser (weiter-)entwickelt. (Z.B. Pondy et al. 1983)



Abb. 8: Das Interpretative Paradigma der Organisationsforschung

WEICKs (1969) „Prozess des Organisierens“ formuliert die argumentative Grundfigur der meisten interpretativen Ansätze. Ihm zufolge sind Organisationen in erster Linie damit beschäftigt, Mehrdeutigkeit zu reduzieren, die von unklaren Umwelteindrücken herrührt. Diese werden von den einzelnen Organisationsmitgliedern wahrgenommen und im Rahmen von Kommunikationsprozessen entschlüsselt. Auf Organisationsebene aggregieren sich die Ergebnisse dieser Interaktionen zu ‚Sinn vollen‘ kollektiven Umweltdeutungen. (Weick 1985, 131ff.)

Folge dieser kollektiven Deutungsvorgänge ist ein Prozess „ökologischen Wandels“ auf interpretativer Ebene, den WEICK (1985, 189ff.) bei CAMPBELLS (1965) Ansatz sozio-kultureller Evolution entlehnt:

- (1) Den Auftakt bildet eine Phase der Auseinandersetzung mit der Umwelt („enactment“), im Rahmen derer die bestehenden Umweltdeutungen mit neuen Eindrücken konfrontiert werden.
- (2) Dem folgt eine Phase der Überprüfung der neuen Eindrücke („selection“) und der bestehenden Umweltdeutungen mit dem Ergebnis eines wechselseitigen Abgleichs beider Seiten.
- (3) Die letzte Phase besteht in der Speicherung der nun vorliegenden neuen Umweltdeutungen („retention“) im Set der bereits vorhandenen.

Innerhalb dieser Rahmenvorgaben des Interpretativen Paradigmas lehnt sich die Kognitive Organisationsforschung an die Kognitionspsychologie an und interpretiert die Sinnhorizonte einer Organisation als organisationales Wissen. Sie folgt damit dem von SPENDER (1996) formulierten Anspruch „making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm“. Die duale Konzeption organisationaler Sinnstiftung fortführend wird die Entwicklung der kollektiven Sinnhorizonte als organisationales Lernen konzipiert (Duncan/Weiss 1979).

Erste Ideen zu einer solchen „wissensbasierten Organisationsforschung“ gibt es schon seit den späten 1950er Jahren - wenn auch anfangs eher unter normativen als explikativen Vorzeichen. So gibt SIMON (1957, 166) in der zweiten Auflage von „Administrative Behavior“ zu bedenken, dass es eine Art von organisationalem Gedächtnis geben muss. Um das Wissen einzelner der gesamten Organisation zugänglich zu machen und um die Organisation vor Wissensverlust zu schützen, wenn einzelne Wissensträger die Organisation verlassen, wären künstliche Speichersysteme erforderlich.

Im Verlauf der Debatte verlor die Idee organisationaler Kognitionsfähigkeit allmählich ihren anfangs noch normativen Charakter und erhielt eine Organisationsverhalten explizierende Funktion. Im selben Zug wurde die lediglich metaphorische Verwendung abgelöst durch eine systematische Übertragung psychischer Phänomene in den organisationalen Kontext:

- In direkter Anlehnung an die Kognitionspsychologie arbeitet die Kognitive Organisationsforschung mit der basalen Unterscheidung von Aktion und Kognition. Sie geht zurück auf die sogenannte „kognitive Wende“ (Wiegand 1996, 345) in der Psychologie. Diese wurde Ende der 1950er Jahre initiiert und insbesondere von der Lernforschung vorangetrieben, im Rahmen derer es zu einer grundsätzlichen Neukonzeptualisierung des Lernbegriffs kam (Wessells 1984). Bis dahin dominierten behavioristische Reiz-Reaktions-Theorien die Erklärung von Lernprozessen. Sie orientieren sich an Verhaltensänderungen als Reaktionen auf Umweltreize, wobei das lernende Subjekt als ‚Black Box‘ behandelt wird. (Holzkamp 1993, 41ff.) Genau diese ‚Black Box‘ machen die damals neu auf gekommenen kognitiven Lerntheorien zum wesentlichen Gegenstand ihrer Beobachtung. Da - anders als von behavioristischen Lerntheorien unterstellt - bei weitem nicht alles, was gelernt wird, auch in die Tat umgesetzt wird (Bandura 1979, 37), muss es einen Speicher eben dieses Gelernten geben. Kognitive Lerntheorien wählen dafür den Begriff der kognitiven Strukturen und setzen ihn an die Stelle von Reiz-Reaktions-

Verbindungen (Mandl/Spada 1988, 3). Auf einer allgemeinen Ebene wurde damit der Grundstein für die Kognitionspsychologie gelegt, die sich entsprechend mit kognitiven Strukturen und Prozessen in dezidierter Abgrenzung zu Handeln und Verhalten beschäftigt (Gardner 1989).

- Die duale Anlage von Kognition, also die Unterscheidung von kognitiven Strukturen und kognitiven Prozessen, ist ein weiteres Konzept, das die Kognitive Organisationsforschung von der Kognitionspsychologie übernimmt. Kognitive Strukturen werden dabei im Sinn von Konstruktionen des kognizierenden Systems über seine Wirklichkeit und die seiner Umwelt behandelt (Roth 1990). Bei der Analyse solcher kognitiver Strukturen werden in der Kognitionspsychologie Anleihen bei der Semiotik unternommen, die eine syntaktische, semantische und pragmatische Ebene von Sprache unterscheidet. Während die ersten beiden Sprachebenen die strukturellen Beziehungen von Zeichen untereinander charakterisieren bzw. ihre Fähigkeit, Sachverhalte zu umschreiben (= Inhalt), befasst sich die pragmatische Ebene mit der Anwendung des durch Zeichen mitgeteilten Inhalts. (Morris 1972) Ausgehend von dieser Systematik werden Daten, Informationen und Wissen unterschieden (Kraak 1991). Daten werden durch Zeichen repräsentiert, bleiben jedoch ohne konkreten Bezugspunkt. Werden Daten jedoch in einen bestimmten Kontext eingeordnet, entstehen Informationen. Sie sind allerdings rein beschreibender Natur. Werden schließlich mehrere Informationen zusammengefasst, um diese zweckorientiert zu nutzen, spricht man von Wissen. Insofern können Informationen auch noch nicht den kognitiven Strukturen eines kognizierenden Systems zugerechnet werden. Während Daten noch vollständig der Umwelt des kognizierenden Subjekts zugerechnet werden müssen, bewegen sie sich exakt auf der Grenzen zwischen beiden. Informationen bilden den Input, aus dem sich Wissen speist, stellen also ein Potential dar, das es einzulösen gilt.
- Neben der Konzeption kognitiver Strukturen übernimmt die Kognitive Organisationsforschung auch die kognitiver Prozesse von der Kogniti-

onspsychologie. Diese geht davon aus, dass kognitive Strukturen im Rahmen kognitiver Prozesse entstehen bzw. sich im Rahmen dieser verändern. SAINÉ (1974, 17f.) zufolge liegt dem die Wahrnehmung von Informationen und des sich daran anschließende Prozess zugrunde, bei dem die wahrgenommenen Informationen zu vorhandenem Wissen in Bezug gesetzt werden. In Anlehnung an BOULDING (1956, 7f.) können Informationen dabei in dreierlei Weise auf kognitive Strukturen, im Sinn bestehenden Wissens, einwirken. Zum einen können Informationen bestehendes Wissen unverändert lassen. So wird nur einem Bruchteil des informativen ‚Inputs‘ ein ‚Nachrichtenwert‘ zugewiesen, während die Mehrzahl der Informationen das Wissen unbeeinflusst lassen. In einem weiteren Fall wird das bestehende Wissen mittels neuer Informationen verfeinert. BOULDING (1956) beschreibt diese zweite Einflussmöglichkeit von Informationen auf Wissen als „einfache Addition“. Eine dritte Form, in der Informationen bestehendes Wissen beeinflussen, kann zu einer Neuformulierung von Wissensbeständen führen. BOULDING (1956) spricht bei diesem Vorgang deshalb auch von „grundlegender Veränderung“. Für die beiden letzten verwendet die Kognitionspsychologie den Begriff des Lernens. Es setzt also die tatsächliche Berücksichtigung neuer Informationen in den Wissensbeständen eines kognizierenden Systems voraus (Kraak 1991).

Als zentrales Argument dafür, die Konzepte der Kognitionspsychologie auf den organisationalen Bereich zu übertagen, wird von der Kognitiven Organisationsforschung angeführt, dass Organisationen als kommunikationsbasierte Systeme über eine eigene informative Realität verfügen (Luhmann 2000, 39ff.). So schlussfolgern SANDELANDS und STABLEIN (1987) auch in strenger Analogie zu menschlicher Kognition, Organisationen als selbständig kognizierende Systeme zu betrachten.

Damit stellen sie sich in deutlichen Widerspruch zu einem lange Zeit dominierenden Konzept der Organisation, wie es beispielsweise von SILVERMANN (1971) explizit formuliert wird. Er lehnt das Konzept organisationaler Kognition mit dem Vorwurf des Anthropomorphismus und dem Hinweis auf den allenfalls „allegorischen“ Wert des Vergleichs ab.

Die These, dass Organisationen kognizieren können, prüfen SANDELANDS und STABLEIN (1987) anhand dreier, analog zur menschlichen Kognition entwickelter Elemente eines Kognitionsapparats:

- So erkennen SANDELANDS und STABLEIN (1987, 139) in Rollen, die an spezifische Aufgaben geknüpft werden, und standardisierten Abläufen und Verfahren das physische Abbild von Ideen und Denken in Organisationen.
- Die Kodierung von Ideen liegt zum einen im Verhalten von Organisationen vor, das selbst als symbolische Repräsentation von Ideen verstanden werden kann. Zum anderen werden organisationale Strukturen, die in ihrer Abhängigkeit von organisationalen Umwelten entstanden sind, als Ideen über Umweltsituationen interpretiert. (Sandelands/Stablein 1987, 143)
- Die Interaktion von Ideen wird nach Ansicht von SANDELANDS und STABLEIN (1987, 149) in Organisationen schließlich dadurch erfüllt, dass permanente Rückbezüge im Verhalten stattfinden, z.B. durch Controllingsysteme, Feedback-Schleifen als Teil organisationaler Planungs- und Strategieprozesse und Reflexionsprozesse über eigenes Denken in Organisationen beispielsweise in Formen des internen Berichtswesens stattfinden.

Folge der engen Anlehnung an die Kognitionspsychologie ist, dass die Kognitive Organisationsforschung mit einem relativ festen Set von Annahmen arbeitet. Sie können wie folgt zusammengefasst werden (Walsh 1995):

- Neben dem individuellen Wissen der Organisationsmitglieder gibt es in Organisationen kollektives Wissen in Form gemeinsam geteilter Wirklichkeitskonstruktionen.
- Dieses organisationale Wissen stellt eine eigene Realität dar; es besteht neben den tatsächlichen Handlungen einer Organisation (in Form von Produkten, Strukturen und Prozessen).
- Die Wirkung organisationalen Wissens liegt darin, dass es die Handlungen einer Organisation ‚gedanklich‘ vorstrukturiert.
- Organisationales Wissen entwickelt sich im Rahmen von kollektiven Lernprozessen, indem Informationen über Handlungen kommuniziert und im Diskurs interpretiert werden.

2. Die Kognitive Organisationsforschung als Theoriequelle des Wissensmanagement

Im Rahmen dieses Sets gemeinsam geteilter Annahmen wartet die Kognitive Organisationsforschung mit einem breiten Angebot von Konzepten zur Erklärung organisationaler Kognition auf. Entsprechend der dualen Konzeption ihres Erkenntnisobjekts lassen sich dabei zwei Perspektiven unterscheiden (Abb. 10):

- So liefern Strukturkonzepte organisationaler Kognition Beschreibungen organisationalen Wissens. Innerhalb dieser können solche unterschieden werden, die spezielle Funktionen organisationalen Wissens betrachten, und solche, die sich möglichen Inhalten organisationalen Wissens widmen.
- Prozesskonzepte organisationaler Kognition beschreiben dagegen organisationales Lernen. Auch hier gibt es solche, die sich mit speziellen Funktionen organisationalen Lernens beschäftigen, und solche, in deren Mittelpunkt mögliche Inhalte organisationalen Lernens stehen.

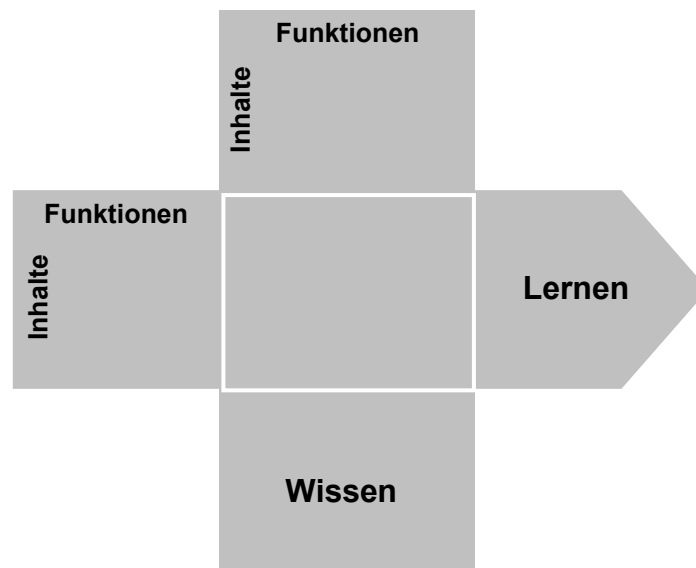


Abb. 9: Theoriebautechnische Situation der Kognitiven Organisationsforschung

Hier werden nun auch die Parallelen zum Wissensmanagementdiskurs deutlich. Wie gezeigt ist dessen implizite Vorstellung einer Kognitionsfähigkeit von Unternehmen verbunden mit den Prämissen einer strukturellen und einer prozessualen Ebene des Auf- und Ausbaus unternehmenseigener Wissensbestände. Und es ist Merkmal der einzelnen Wissensmanagementansätze, dass sie jeweils eine dieser Komponenten in den Mittelpunkt ihrer Gestaltungsüberlegungen stellen.

Die Kognitive Organisationsforschung versucht allgemein die Kognitionsfähigkeit von Organisationen zu erklären und nähert sich ihrem Erkenntnisobjekt ebenfalls, indem sie organisationale Kognition hinsichtlich Struktur und Prozess untersucht. Somit ist die Kognitive Organisationsforschung geeignet, Antworten auf die offenen Fragen des Wissensmanagementdiskurses zu geben, indem sie dessen Indifferenz hinsichtlich einer theoretischen Konzeption des Wissensmanagement zu klären hilft. Das Verhältnis beider zueinander könnte also das von Gestaltungs- und Beschreibungskonzept organisationaler Kognition sein (Abb. 11).

in diesem Kontext herangezogene Erklärungsfigur der „invisible assets“ wie Lizenzen, Patente, Datenbanken oder persönliche und organisationale Netzwerke (Itami/Roehl 1987) zielt auf eine im Kern wissensorientierte Begründung von Wettbewerbsvorteilen.

HAMELs (1991, 83) daraus abgeleitetes Resümee, dass Wettbewerbsstärke vom Umgang eines Unternehmens mit seinen Wissensbeständen abhängig ist, wird im „knowledge based view“ konsequent und zu einer eigenständigen Richtung innerhalb der Strategieforschung ausgebaut (Müller-Stewens/Lechner 2001, 54ff.). Wissen wird nun nicht mehr eine lediglich mittelbare Funktion zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen eingeräumt, sondern zur zentralen (je nach Perspektive sogar einzigen) Ressource eines Unternehmens schlechthin erhoben (Bierly/Chakrabarti 1996).

Analog zum „capability based view“, der im Rahmen der Ressourcenperspektive auf die zentrale Bedeutung der die Ressourcen zum Einsatz bringenden unternehmerischen Fähigkeiten hinweist (z.B. Amit/Schoemaker 1993), wird im „knowledge based view“ mit Rückgriff auf die Ergebnisse der Kognitiven Organisationsforschung mit den Konzepten organisationaler Intelligenz (z.B. Quinn 1992) bzw. Lernfähigkeit argumentiert (z.B. Burgelman 1991). Demzufolge ist es erst die Fähigkeit, die Ressource Wissen durch deren Auf- und Ausbau durch Lernprozesse zu pflegen bzw. sie intelligent, d.h. effizient und effektiv, zu gebrauchen, die Firmen Wettbewerbsvorteile verschafft.

Im Rahmen des „knowledge based view“ des strategischen Management wird organisationale Kognition jedoch nur als Rahmenbedingung für Managementinterventionen (eben denen des strategischen Management) thematisiert. Entsprechend werden die Ergebnisse der Kognitiven Organisationsforschung nur selektiv verarbeitet. Als Gestaltungsobjekt selbst, wie es die im Rahmen dieser Arbeit geplante Konzeption der Wissensmanagementdis-

III. Die Kognitive Organisationsforschung

kurs fordert, wird organisationale Kognition nicht behandelt. Bezeichnender Weise sind Anchlüsse des Wissensmanagementdiskurses an den „knowledge based view“ des strategischen Management (z.B. Thomas u.a. 2001) die Ausnahme und stellen aufgrund ihrer einseitig strategischen Funktionalisierung der kognitiven Organisationskonzepte keine Antwort auf dessen konzeptionelle Defizite dar (Foss 1996).

Zwischenresümee

In den zurückliegenden ersten drei Abschnitten wurde die Themenwahl der Arbeit begründet: Die Beschäftigung mit Wissensmanagement leitet sich aus der Entwicklung westlicher Industrienationen zu Wissensgesellschaften (Kap. I.1) und der damit verbundenen wachsenden Wissensintensität von Unternehmen (Kap. I.2) ab. Dies erfordert die umfassende „Gestaltung der organisationalen Wissensbasis“ im Rahmen von Wissensmanagement (Kap. I.3)

Das Ziel einer theorieorientierten Konzeption des Wissensmanagement begründet sich aus dem bisherigen Wissensmanagementdiskurs. Trotz seiner hohen Intensität (Kap. II.1) - zu beobachten an mehreren unterschiedlichen Diskussionslinien - weisen ihre Ansätze fast durchweg erhebliche konzeptionelle Defizite auf. Deren Hauptursache ist die unklare theoretische Fundierung (Kap. II.2)

Als mögliche Theoriequelle für eine solche Konzeption kommt die Kognitive Organisationsforschung in Frage. Sie stellt eine Richtung im Interpretativen Paradigma der Organisationstheorie dar und lehnt sich konzeptionell an die Kognitionspsychologie an (Kap. III.1). Dadurch weist die Kognitive Organisationsforschung eine hohe formale wie inhaltliche Passung zum Wissensmanagementdiskurs auf (Kap. III.2).

Das Programm für die folgenden zwei Abschnitte der Arbeit wird nun in einer an der Kognitiven Organisationsforschung orientierten Konzeption des Wissensmanagement bestehen. Dies umfasst einerseits die systematische Auswertung der Kognitiven Organisationsforschung hinsichtlich ihrer Angebote zur Beschreibung organisationaler Kognition. Andererseits wird es darum gehen, aus dieser Beschreibung einen kognitiven Wissensmanagementansatz als Steuerung organisationaler Kognition abzuleiten.

IV. Beschreibung organisationaler Kognition

Im vorangegangenen Abschnitt wurde die Kognitive Organisationsforschung als Theoriequelle für die angestrebte Konzeption des Wissensmanagement eingeführt. Nun möchte ich die in ihrem Rahmen entwickelten Konzepte zur näheren Beschreibung organisationaler Kognition auswerten. Sie lassen sich in den beiden Dimensionen Struktur und Prozess organisationaler Kognition in Form von organisationalem Wissen bzw. organisationalem Lernen anordnen. Die Verschränkung beider Dimensionen gibt schließlich Auskunft auf die Funktionsweise organisationaler Kognition.

1. Organisationales Wissen als Struktur organisationaler Kognition

Wie bereits ausgeführt lehnt sich die Kognitive Organisationsforschung bei der für interpretative Ansätze typischen Beschreibung kollektiver Sinnhorizonte an die Kognitionspsychologie an. So übernimmt sie die dort vertretene Vorstellung, wonach Kognition eine Struktur- und eine Prozessdimension aufweist.

Im Weiteren greift die Kognitive Organisationsforschung das kognitionspsychologischen Konzept des Wissens als strukturelle Dimension von Kognition auf und arbeitet mit der Vorstellung, dass es sich dabei prinzipiell um systemspezifisch verarbeitete Informationen handelt, die Wirklichkeitskonstruktionen transportieren. Die in der Kognitiven Organisationsforschung entwickelten Strukturkonzepte liefern dabei nähere Beschreibungen organisationalen Wissens.

a) Funktionen organisationalen Wissens

Eine Gruppe von Strukturkonzepten widmet sich den Funktionen, die organisationales Wissen erfüllt. Dazu gehören die Wirkung ...

- als kognitive Orientierungshilfe,
- als Verhaltensrichtlinie und ...
- als akzeptierte Meinung.

Die einzelnen Funktionen stellen unterschiedliche Facetten organisationalen Wissens dar. Sie treten daher parallel auf und ergänzen sich wechselseitig (Abb. 12).

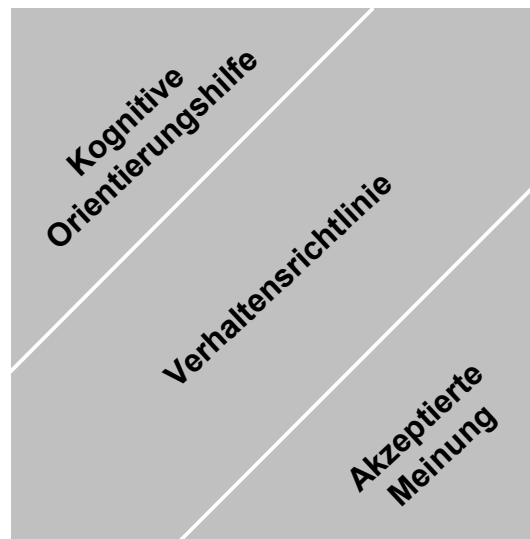


Abb. 11: Funktionen organisationalen Wissens im Zusammenspiel

Kognitive Orientierungshilfe

Die in organisationalem Wissen transportierten Wirklichkeitskonstruktionen entstehen durch die Verknüpfung der ihnen zugrunde liegenden Informationen. WEICK und BOUGON (1986) beschreiben diese Funktion

organisationalen Wissens mit dem Konzept der „kognitiven Landkarte“ als Orientierungshilfe einer Organisation. Sie greifen dabei auf die Konzeptionen von SIMON (1957) sowie MARCH und SIMON (1958) zurück, die von individuellen Wahrnehmungsmodellen der Mitglieder über ‚ihre‘ Organisation ausgehen. In Anlehnung an GOODMAN (1986, 247) verbinden WEICK und BOUGON (1986, 104) diese Sichtweise mit dem Lebensraum-Modell von Lewin (1951) und ergänzen es um die Perspektive der Organisationsumwelt.

Ausgangspunkt für WEICK und BOUGON (1986) ist die Überlegung, dass die Mitglieder einer Organisation ihre Erfahrungen zunächst als persönliches Wissen in einer kognitiven Landkarte festhalten. Eine solche Landkarte besteht aus Konzepten und deren Beziehung zueinander, die als Interpretationsmuster für die organisationale Situation genutzt werden.

WEICK und BOUGON (1986, 33 u. 46) übertragen dieses Modell auf kollektive Zusammenhänge, indem sie die interaktiven Beziehungen der Gruppen beziehungsweise Organisationsmitglieder einbeziehen. Das verbindende Element zwischen den individuellen kognitiven Landkarten ist die gemeinsam geteilte Relevanz zweier Konzepte in zwei kognitiven Systemen und die wechselseitigen Interaktion, die diese Systeme verbindet.

In der Folge entwickeln kognitive Landkarten den Charakter von „Referenzrahmen“, die den kognitiven Strukturen auf den der Organisationsbene nachgelagerten Gruppen- und individuellen Ebene Kontur geben (Shrivastava/Mitroff 1983). Um diese Funktion zu erfüllen, setzen sie sich aus mehreren Bausteinen zusammen (Shrivastava/Mitroff 1983, 163f.):

- „Kognitive Elemente“ als kleinste Einheiten bestehen aus einzelnen Vorstellungen, Ideen und Eindrücke.
- „Kognitive Operatoren“ in Form von Hypothesen, Modellen und Rastern steuern die Organisation von kognitiven Elementen.

IV. Beschreibung organisationaler Kognition

- „Realitäts-Tests“ haben den Stellenwert von Prüfinstanzen für kognitive Elemente und Operatoren.
- „Metaphern“ dienen schließlich als Medium der Kommunikation und Vermittlung von Referenzrahmen.

Dadurch liefern kognitive Landkarten die Anhaltspunkte, die bei der Verarbeitung von neuen Informationen aus der Organisationsumwelt herangezogen werden. DAFT und WEICK (1984) führen zur Beschreibung dieser Funktion organisationalen Wissens das Konzept organisationaler „Interpretationssysteme“ ein, die jeweils bestimmte Formen der Interpretation zur Folge haben. Dabei handelt es sich um spezifische Annahmen über die Umwelt, die den Interpretationsvorgang determinieren. Sie bezeichnen dieses Merkmal von Interpretationssystemen als „Montageregeln“.

Dies bedeutet, dass organisationales Wissen, das über ein differenziertes Raster von alternativen Verknüpfungen verfügt, auch weniger eindeutige Informationen verarbeiten und interpretieren kann (Daft/Weick 1984, 292f.). Für diese Fähigkeit werden in der Kognitiven Organisationsforschung die Begriffe der „Absorptions-“ (Cohen/Levinthal 1990) bzw. „Informationsverarbeitungskapazität (Huber/Daft 1981) der organisationalen Wissensbestände verwandt.

Verhaltensrichtlinie

Die Wirklichkeitskonstruktionen in ihren Wissensbeständen liefern weiterhin Richtlinien, an denen die Organisation ihr Verhalten ausrichtet. ARGYRIS (1964) konkretisiert diese Vorstellung im Konzept der „Handlungstheorien“. Er beschreibt diese als Hypothesensysteme auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation. Gemeinsam mit SCHÖN (Argyris/Schön 1978, 16f.) unterscheidet er dabei „Bilder“ und „Landkarten“:

IV. Beschreibung organisationaler Kognition

- Auf der individuellen Ebene schafft sich jedes Mitglied einer Organisation ein „Bild“ von der Handlungstheorie, die in dem System angewandt und vertreten wird. Dieser fortlaufende Prozess der Wirklichkeitskonstruktion erfolgt durch Interaktion mit anderen Mitgliedern der Organisation.
- Da in komplexen Systemen nicht alle Mitglieder miteinander in interpersonalen Austauschbeziehungen stehen können, andererseits die subjektiven „Bilder“ einem kontinuierlichen Veränderungsprozess unterliegen, bedarf es übergreifender Systeme, die auf der organisationalen Ebene verbindende Leitlinien für die individuell verwendeten Handlungstheorien darstellen. Diese Funktion, einer gemeinsam konstruierten Wirklichkeit, übernehmen „organisationale Landkarten“ oder - auf die Gruppenebene ausgedehnt - als „mentale Modelle“ (Mohamed/Dumville 2001)

Solche organisationalen „Handlungstheorien“ können als „Bekennnistheorien“ oder als „Gebrauchstheorien“ auftreten (Argyris/Schön 1978, 11):

- Mit „Bekennnistheorien“ sind die Prinzipien, Leitlinien, und Absichtserklärungen gemeint, sozusagen die ‚offiziellen‘ Theorien, welche die Organisation „der Welt verkündet“.
- Die „Gebrauchstheorien“ beziehen sich auf die tatsächlich im Gebrauch befindlichen Handlungstheorien. Es sind dies die täglichen Arbeitshypothesen, die zumeist verhaltensbestimmend sind.

Daher sind es auch „Gebrauchstheorien“, die darüber entscheiden, in welchem Ausmaß organisationale Wissensbestände neuen Informationen gegenüber offen sind. Sie können sich als sogenannte „defensive Routinen“ auswirken, was ARGYRIS (1990) zufolge eine Organisation gegenüber weiteren Lernprozessen abschließt. Besonders problematisch ist dabei, dass sich solche Routinen im Laufe der Zeit verstärken (Argyris 1990, 11). Argyris führt dafür mehrere Ursachen an:

IV. Beschreibung organisationaler Kognition

- „Rechtfertigungsstrategien“ stabilisieren eigentlich widersinnige Verhaltensmuster.
- In der Folge kommt es zu einem „allgemeinen Unbehagen“ in der Organisation auf.
- Schließlich findet man sich mit „suboptimalen Leistungen“ ab und sieht keinen Bedarf zu Veränderungen der Verhaltensmuster.

Akzeptierte Meinung

Einen spezifisch organisationalen Charakter kann Wissen nur entfalten, wenn es nicht mehr auf der Ebene einzelner Organisationsmitglieder angesiedelt ist sondern organisationsweit geteilt. DUNCAN und WEISS (1979, 85) zufolge zeichnet sich organisationales Wissen deshalb auch dadurch aus, dass es von den Entscheidungsträger in bestimmten Situationen als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden kann, weil es für das Verhalten der Organisation als relevant akzeptiert wird.

In diesem Sinn bezeichnen SHRIVASTAVA und MITROFF (1983) organisationales Wissen auch als „Referenzrahmen“. Er transportiert prototypischen Annahmen über die Realität, welche die Verarbeitung von Informationen und deren anschließenden Anwendung in Entscheidungsprozessen steuern. SHRIVASTAVA und SCHNEIDER (1984) konkretisieren diese Überlegungen noch. In Anlehnung an STARBUCK (1982) verstehen sie unter Referenzrahmen „aufeinander abgestimmten Meinungsbilder“, die durch Interaktionen von Top Managern untereinander, mit dem übrigen Managementteam, mit der Belegschaft und mit der Organisationsumwelt entstehen.

Diese Relevanz erhält Wissen, wenn Annahmen über die Beziehung zwischen organisationalem Verhalten und den daraus folgenden Ergebnissen

gemacht werden können. Solcherart gespeichertes organisationales Wissen weist folgende Eigenschaften auf (Duncan/Weiss 1979, 87): Es ist ...

- in der Organisation auf verschiedenen Stellen „verteilt“,
- „kommunizierbar“, d.h. vermittelbar und übertragbar,
- „konsensual“, so dass sich die Mitglieder der Organisation über die Validität und Nützlichkeit des Wissens einig sind, und ...
- „verknüpft“, d.h. die Annahmen müssen aufeinander beziehbar sein.

Entscheidend in der Konzeption von DUNCAN und WEISS (1979, 88f.) ist die Annahme, dass organisationales Wissen nur durch einen Prozess des Austausches, der Bewertung und der Integration dezentraler Wissensbestände entstehen kann. Alle anderen Arten von organisationsrelevantem Wissen werden explizit aus dieser Konzeption ausgeschlossen.

Gemäß einer weit verbreiteten, von SPENDER (1993) mit Bezug auf POLANYI (1962) für die Kognitive Organisationsforschung nutzbar gemachten Terminologie ist organisationales Wissen deshalb immer „explizites“, d.h. individuell entäußertes, Wissen. Im Gegensatz dazu gibt es „implizites Wissen“, das in Form dezentralen Wissens lediglich eine potentielle Quelle für das Wissen einer Organisation bildet.

Allerdings muss solchermaßen akzeptiertes Wissen nicht aktuell abgerufen sein, d.h. tatsächlich gleichzeitig von allen Organisationsmitgliedern genutzt werden. Vielmehr stellt es ein ‚intellektuelles Potential‘ dar, auf das in einer Organisation prinzipiell zurückgegriffen werden kann (Duncan/Weiss 1979, 89). Entsprechend differenzieren LYLES und SCHWENK (1992) auch zwischen einem „Kernbereich“ organisationalen Wissens, der permanent im Einsatz ist, und einem „Randbereich“, der nur bei Bedarf abgerufen wird.

IV. Beschreibung organisationaler Kognition

Fasst man die Ergebnisse dieser Gruppe von Beschreibungen organisationalen Wissens zusammen, lässt sich festhalten, dass die Kognitive Organisationsforschung die Grundidee, wonach organisationales Wissen Wirklichkeitskonstruktionen transportiert, insofern ausdifferenziert, als sie eine Reihe spezifischer Funktionen organisationalen Wissens unterscheidet (Abb. 13).

Funktionen	Ausprägungen
Kognitive Orientierungshilfe	Systematische Verknüpfung von Informationen
Verhaltensrichtlinie	„Bekenntnis-“ und „Gebrauchstheorien“ des organisationalen Verhaltens
Akzeptierte Meinung	Für Organisation relevante Aussagesysteme

Abb.12: Funktionen organisationalen Wissens im Überblick

An dieser Stelle können auch erste Gestaltungsimplicationen formuliert werden. Noch ganz im Stil der tautologischen Transformation lassen sich nämlich aus den Beschreibungen organisationalen Wissens auch Bedingungen für dessen prinzipielles Vorliegen ableiten. Es muss demnach ...

- Informationen zueinander in Bezug setzen,
- einen unmittelbaren Verhaltensbezug aufweisen und ...
- diskursiv abgesichert sein.

b) Inhalte organisationalen Wissens

Eine andere Gruppe von Strukturkonzepten analysiert organisationales Wissen unter inhaltlichen Aspekten. Sie unterscheiden dazu ...

- handlungsleitende Wirklichkeitskonstruktionen,

- handlungsbegründende Wirklichkeitskonstruktionen und ...
- orientierungsgebende Wirklichkeitskonstruktionen.

Diese Inhalte liefern die Grundlage für unterschiedliche Varianten organisationalen Wissens. Sie sind aber dennoch miteinander verknüpft. So unterscheiden sich die beiden ersten hinsichtlich des Konkretisierungsgrades, den organisationales Wissen aufweisen kann. Von ihnen unterscheidet sich wiederum die letzte Variante und zwar darin, dass die beiden ersten das Verhalten einer Organisation als Bezugspunkt haben, sie aber deren Einstellungen (Abb. 14).

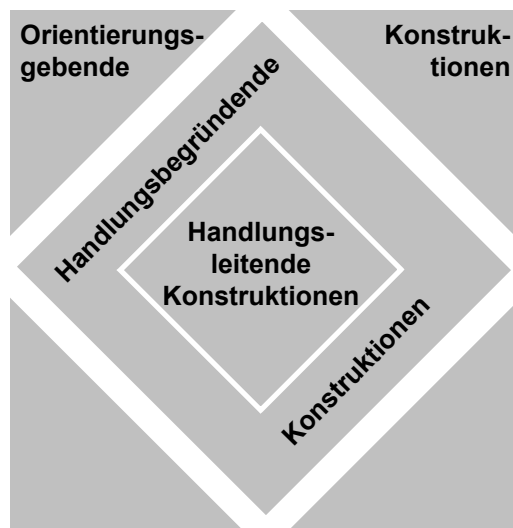


Abb. 13: Inhalte organisationalen Wissens im Zusammenspiel

Handlungsleitende Wirklichkeitskonstruktionen

Die in organisationalem Wissen transportierten Wirklichkeitskonstruktionen können unmittelbar handlungsleitenden Charakter haben, indem sie direkte Vorgaben für das Verhalten einer Organisation machen. Dies taucht bereits auf in der durchaus alltäglich Unterscheidung von „know what“ und „know how“ als dem Wissen darüber, was zu tun ist und wie

dieses geschehen soll. FORAY und LUNDVALL (1996) einerseits und GARUD (1997) andererseits konkretisieren diese Unterscheidung noch:

- Unter „know what“ wird eine Wissensform verstanden, die sich durch ihre Kodifizierung und entsprechend relativ problemlose Verfügbarkeit auszeichnet. Sie kann auch mit dem Begriff ‚Kennen‘ umschrieben werden. „Know what“ wird im Rahmen von „Lernen durch Beobachtung“ erworben.
- Bei „know how“ handelt es sich um eine Wissensform, die notwendig ist, um das „know what“ überhaupt zur Anwendung zu bringen. Dieser Zusammenhang taucht auch im Begriff ‚Können‘ auf. „Know how“ entsteht auf dem Weg des „Lernen durch Anwendung“.

Diese noch bewusst allgemein gehaltene Unterscheidung greift SACKMANN (1992) auf und stellt sie in den Kontext von Organisationen. Ausgangspunkt ihrer Überlegungen ist die Erklärung organisationaler Subkulturen. Deren Quelle sieht sie in der Existenz unterschiedlicher Wahrnehmungsmuster in Form von Wissen. Unmittelbar handlungsleitenden Charakter hat das sogenannte „lexikalischen Wissens“. Es liefert „Begriffe“, die dazu dienen, Sachverhalte zu beschreiben. Im Fall von Organisationen kann sich dies auf deren Leistungen (z.B. Produktbeschreibungen, Servicerichtlinien) wie auf die dazu notwendigen Prozesse der Leistungserstellung (z.B. Arbeitsabläufe, Stellenprofile) beziehen.

Solch vermeintlich ‚objektives‘ Wissen findet CYERT und MARCH (1963) zu Folge ihren allgemeinen Ausdruck in „Entscheidungsregeln“, die wiederum „Standardprozeduren“ definieren. Sie treten in zwei Formen auf (Cyert/March 1963, 101):

- „Regeln der Leistungserbringung“ dienen der Koordination von Abläufen in der Organisation.

IV. Beschreibung organisationaler Kognition

- „Regeln der Informationshandhabung“ legen fest, wie Informationen wahrgenommen, übertragen und ausgetauscht und welche Kommunikationskanäle dazu genutzt werden.
- Das „Berichtswesen“ erfasst schließlich die fortlaufenden Prozesse und Ergebnisse einer Unternehmung.

Handlungsbegründende Wirklichkeitskonstruktionen

Organisationales Wissen kann weiterhin Erklärungen für bestimmte Sachverhalte umfassen. Solche Wirklichkeitskonstruktionen haben dann handlungsbegründenden Charakter. Um dieser Beobachtung gerecht zu werden, ergänzen FORAY und LUNDVALL (1996) bzw. GARUD (1997) die Konzepte des „know what“ und des „know how“ um das des „know why“. Es beschreibt eine Wissensform, die den beiden anderen unterliegt und in ihnen angelegte allgemeine Prinzipien umfasst. In seinem Fall kann man auch von ‚Verstehen‘ sprechen. „Know why“ entsteht daher im Rahmen von „Lernen durch Überlegen“.

Ähnlich argumentiert auch SACKMANN (1994). In ihrer Systematik organisationale Subkulturen begründender Wissensbestände gibt es zwei Varianten, die handlungsbegründenden Charakter haben:

- „Erklärungswissen“ umfasst Wissenskonstruktionen über das Zustandekommen einzelner Sachverhalte. In Unternehmen schlägt sich dies nieder in den eingesetzten Technologien (in Produktion und Administration) oder Managementsystemen.
- „Rezeptwissen“ enthält allgemeine Problemlösungsstrategien jenseits konkreter Sachverhalte. Sie werden insbesondere dann angewandt, wenn es gilt Veränderungen in einer Organisation voranzutreiben. Man findet solches Wissen deshalb vor allem in Methoden der Strategieentwicklung und des Change Management wieder.

Auch CYERT und MARCH (1963) berücksichtigen solche handlungsbe-
gründenden Elemente des organisationalen Wissens. Sie erweitern ihr
Konzept der „Entscheidungsregeln“ deshalb noch um „Planungsgrößen“.
Diese definieren Ziele und Zeitfenster der Zielerreichung, formulieren
Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und schaffen Prä-
zedenzfälle.

Orientierungsgebende Wirklichkeitskonstruktionen

Schließlich kann organisationales Wissen auch Selbstbeschreibungen ei-
ner Organisation beinhalten. Sie definieren den für sie relevanten Um-
weltausschnitt und legen die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Kon-
kurrenten, Partnern etc. fest. SACKMANN (1994) bezeichnet solches Wis-
sen als „axiomatisches Wissen“, denn es stellt nicht mehr hinterfragbare
„Wertungen“ dar. Sie sind Prämissen organisationalen Handelns und
schlagen sich zum einen im Leistungsprogramm oder auch im Geschäfts-
modell nieder, zum anderen in der herrschenden Unternehmenskultur.

Mit LUHMANN (1984) lässt sich dieser Umstand darauf zurückführen,
dass Organisationen Sinnsysteme sind, die sich von ihrer Umwelt da-
durch abheben, dass sie einen spezifischen, kommunikativ konstituierten
Sinnzusammenhang abstecken. Dieser verfügt ...

- eine „Sachdimension“ des Gegenstands der Kommunikationsprozesse,
- eine „Sozialdimension“, in der deren Adressaten festgelegt sind, und ...
- eine „Zeitdimension“, die sich auf deren Verlauf bezieht (Luhmann
1984, 92ff.)

Für WILLKE (1995, 318ff.) ergeben sich aus diesen drei Sinndimension
ebenfalls drei damit korrespondierende Wissensarten:

IV. Beschreibung organisationaler Kognition

- In der Sachdimension ist dies „Steuerungswissen“ über das Leistungsprogramm einer Organisation.
- In der Sozialdimension handelt es sich um „personales Wissen“ über die Kompetenzen und Einstellungen der Organisationsmitglieder.
- In der Zeitdimension geht es um „Wissen über Strukturreformen“, d.h. Veränderungen im Leistungsprogramm der Organisation.

Einen Schritt weiter geht BAECKER (1999, 70ff.). Er differenziert die „Schnittstellen“, die eine Organisation zu ihrer Umwelt aufweist, feiner und kommt auf insgesamt fünf Wissensarten:

- Ein Unternehmen muss an der Schnittstelle zum Markt „unternehmerisches Wissen“ über Leistung und Leistungserstellung aufweisen, das es ihm ermöglicht, überhaupt am Markt aufzutreten.
- An der Schnittstelle zur Gesellschaft ist „gesellschaftliches Wissen“ über die Erwartungen notwendig, die an ein Unternehmen als gesellschaftliche Institution herangetragen werden.
- Ein Unternehmen braucht an der Schnittstelle zu den Mitarbeitern „Führungswissen“ über deren Einstellungen dem Unternehmen gegenüber.
- An der Schnittstelle zu anderen gesellschaftlichen Teilsystemen wird „Prozesswissen“ relevant, mit dessen Hilfe die Beziehungen zu diesen effektiv gestaltet werden.
- Schließlich muss ein Unternehmen über „Milieuwissen“ verfügen, das an der Schnittstelle zu ihm selbst als sozialem System zur Geltung kommt und sich auf die dort geltende Werte bezieht.

Diese Gruppe von Beschreibungen organisationalen Wissens zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Kognitive Organisationsforschung spezifiziert die Grundidee von organisationalem Wissen als Wirklichkeitskonstruktionen auch, was deren Bezugsobjekte anbelangt, und zwar insofern, als sie

Inhalte unterscheidet, die organisationales Wissen transportieren kann (Abb. 15).

Inhalte	Ausprägungen
Handlungsleitende Wirklichkeitskonstruktionen	Beschreibung von „Verfahrensweisen“ und „Alltagsabläufen“
Handlungsbegründende Wirklichkeitskonstruktionen	Beschreibung von Sachverhalten und deren Hintergründen
Orientierungsgebende Wirklichkeitskonstruktionen	Selbstbeschreibungen im Verhältnis zur Umwelt

Abb. 14: Inhalte organisationalen Wissens im Überblick

Auch aus diesen Beschreibungen ergeben sich Bedingungen, in diesem Fall für die materielle Wirkung der Wissensbestände, über die eine Organisation verfügt. Denn diese treten auf ...

- als handlungsleitende Wirklichkeitskonstruktionen, wenn sie Standardprozeduren festlegen,
- als handlungsbegründende Wirklichkeitskonstruktionen, wenn sie Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge klären, und ...
- als reflexive Wirklichkeitskonstruktionen, wenn sie die Organisation in ihrer Umwelt positionieren.

2. Organisationales Lernen als Prozess organisationaler Kognition

Neben Wissen als struktureller Dimension von Kognition übernimmt die Kognitive Organisationsforschung auch das kognitionspsychologische Konzept von Lernen als deren prozessualer Dimension. Prinzipiell behandelt sie es als Überarbeitung vorhandener Wissensbestände durch neue Informatio-

nen. Im weiteren halten die Prozesskonzepte in der Kognitiven Organisationsforschung nähere Erklärungen organisationalen Lernens bereit.

a) Funktionen organisationalen Lernens

Eine Reihe von Prozesskonzepten beschäftigt sich wiederum mit den Funktionen organisationalen Lernens. Sie differenzieren dabei zwischen seiner Wirkung ...

- als Informationsverarbeitung,
- als Erfahrungssammlung und ...
- als Wissenskollektivierung.

Auch bei diesen Funktionen handelt es sich um unterschiedliche Facetten organisationalen Lernens, die daher parallel auftreten und sich wechselseitig ergänzen (Abb. 16).



Abb. 15: Funktionen organisationalen Lernens im Zusammenspiel

Informationsverarbeitung

Die im Rahmen organisationalen Lernens betriebene Überarbeitung der Wissensbestände einer Organisation wird durch neue Informationen angestoßen. DAFT und HUBER (1987; Huber 1991) sowie DIXON (1992)

gliedern den Prozess organisationalen Lernens deshalb in vier aufeinander folgende Subprozesse der Informationsverarbeitung (Daft/Huber 1987, 9ff.):

- (1) Die „Akquisition“ von Wissen kann auftreten als „Experimentieren“ durch gezielte und systematische wie auch ungezielte und unsystematische Erfahrungssammlung oder als „stellvertretende Wissensaneignung“, bei der sich eine Organisation die Erfahrungen anderer Organisationen zunutze macht. Diese beiden Varianten ergänzen DUTTON und FREEDMAN (1985) noch um die des „Optimierens“ der Problemlösungskapazität der vorhandenen Wissensbestände.
- (2) Der Subprozess der „Informationsdistribution“ stellt die Grundlage für eine breite Nutzung des Wissens in Organisationen dar. Hierbei werden Informationen aus verschiedenen Quellen verteilt und damit neue Informationen und/oder gegenseitiges Verständnis geschaffen. Je besser dies gelingt, desto größer ist auch der Lernerfolg.
- (3) Im Rahmen der „Informationsinterpretation“ werden die distribuierten Informationen mit Bedeutung versehen. Dies beruht auf vier Einflussfaktoren: den Interpretationsmustern, die einer Organisation zur Verfügung stehen, weiterhin dem Grad der Übereinstimmung in der Bedeutungszuweisung von Informationen zwischen Sender und Empfänger, der Informationsmenge und den damit einhergehenden Verarbeitungskapazitäten der Organisation als Empfänger und schließlich der Fähigkeit zum Verlernen von obsoleten Verhaltensoptionen. Bei Letzterem handelt es sich mit KLEIN (1989) in Verfeinerung der „klassischen“ Forschung zum organisationalen Verlernen (z.B. Nystrom/Starbuck 1984) um ein „Einklammern“ ungeeigneter Wissensbestände, die jedoch nicht regelrecht vergessen werden.
- (4) Die „Speicherung“ des Wissens im organisationalen Gedächtnis für eine zukünftige Nutzung erfolgt schließlich zum einen durch die Festlegung von Standardprozeduren, Arbeitsanweisungen und Routinen, zum anderen in überwiegend computergestützten Expertensystemen

und Datenbanken. In Ergänzung dazu kommen aber auch einzelne Personen, kulturelle Muster und sogar die organisationale Ökologie in Form von Arbeitsplatzgestaltung, Architektur und Corporate Design als Wissensspeicher in Frage (Walsh/Ungson 1991, 63ff.).

Erfahrungssammlung

Der Informationsverarbeitungsprozess im Rahmen organisationalen Lernens entsteht aus der Auseinandersetzung mit der Organisationsumwelt. Organisationales Lernen ist deshalb nie abstrakt, sondern stets konkret, d.h. erfahrungsbasiert. CYERT und MARCH (1963) fokussieren diesen Aspekt und beschreiben den Verlauf organisationalen Lernens anhand von Verhaltensweisen einer Organisation, die vor dem Hintergrund gesammelter Erfahrungen jeweils aktualisiert werden. Diese Verhaltensweisen bestehen aus dem Einsatz von „Entscheidungsregeln“, die darüber hinaus um „Such-“ und „Aufmerksamkeitsregeln“ ergänzt werden.

Ausgangspunkt dieses Aktualisierungsprozesses ist ein Systemzustand Z1. Externe Störungen, die nicht kontrolliert werden können, wirken auf die Organisation ein und verändern das Regelsystem, das den Systemzustand prägt. Jede nun sich anschließende Kombination von externen Störungen und Entscheidungsvariablen verändern den Zustand des Systems. D.h der Systemzustand Z1 verändert sich als Folge der externen Störung S1, auf die mit der Entscheidung E1 reagiert wurde zu einem neuen Systemzustand Z2. Die Auswahl bestimmter Entscheidungsregeln hängt nun davon ab, inwieweit sie in der Vergangenheit zu einem präferierten Systemzustand geführt haben. (Cyert/March 1963, 117ff.)

Das Modell impliziert somit zweierlei: Zum einen ist Lernen ein reaktiver Prozess, der durch Störungen eines wie auch immer gearteten Gleichge-

wichtszustandes resultiert. Die lernende Organisation ist bestrebt diesen Zustand möglichst schnell zu beseitigen. Zum anderen sind Misserfolge die Auslöser des Lernprozesses. Erst wenn bisher erfolgreiche Reaktionsmuster nicht mehr funktionieren, wird die Suche nach Alternativen gestartet. (Cyert/March 1963, 113)

Eine nähere Erklärung des Modells liefert KOLB (1984, 30) Demnach werden seine vier Pole im Kreis nacheinander berührt:

- (1) Eine „konkrete Erfahrung“ stellt den Ausgangspunkt für ...
- (2) die „reflexive Beobachtung“ dar, deren Ergebnisse durch ...
- (3) „abstrakte Konzeptualisierung“ in die Wissensbestände integriert werden, die als Grundlage für ...
- (4) „aktives Experimentieren“ dienen, wobei neue Erfahrungen gemacht werden.

Diese Abfolge wird vorangetrieben von wiederum vier Aktivitäten im Zuge des Lernprozesses (Kolb 1984, 42):

- „Divergenz“, bei der Hintergrundinformationen gesucht, Möglichkeiten erkundet, Probleme identifiziert und neue Muster entdeckt werden,
- „Assimilation“, um die gewonnenen Informationen in Bezug zu existierendem Wissen zu setzen,
- „Konvergenz“, im Rahmen derer Alternativen bewertet, Hypothesen geprüft und Entscheidungen abgeleitet werden und ...
- „Akkomodation“, zu der die Implementation, die Durchsetzung und Realisierung der gewonnenen Erkenntnisse gehören.

Allerdings kann ein solcher Lernzirkel auch gestört sein. MARCH und OLSEN (1976, 163 f.) nennen in diesem Zusammenhang zwei „Lernpathologien“:

- Zum einen kann eine Störung der Beziehung Z1-E1 auftreten. In diesem Fall findet ein sogenanntes „abergläubisches Lernen“ statt, das lediglich auf vermeintlichen Umwelt-Feedbacks beruht.
- Zum anderen kann die Beziehung E1-Z gestört sein. Dann kommt es zu „riskantem Lernen“, das eher auf vagen Vermutungen der möglichen Umweltreaktion als auf einer klaren Auswertung beruht.

Wissenskollektivierung

Einen spezifisch organisationalen Charakter weist Lernen nur dann auf, wenn die auslösenden Informationen von der Ebene der einzelnen Organisationsmitglieder, die als ‚Sensoren‘ wirken, auf die der Organisation übergehen. Konzepte, die sich diesem für den Auf- und Ausbau unternehmenseigener Wissensbestände wesentlichen Aspekt Zusammenhang widmen, finden nicht von ungefähr im an sich eher theoriefernen Wissensmanagementdiskurs am meisten Aufmerksamkeit (s. Kap. II.2).

MARCH und OLSEN (1976) beschreiben den Zusammenhang zwischen individueller und organisationaler Kognition auf Basis des Modells von CYERT und MARCH (1963). Indem sie die auf der Ebene der einzelnen Organisationsmitglieder angesiedelten Einstellungen einbinden, gelingt es ihnen, organisationales Lernen als Prozess der systematischen Überprüfung des Realitätsbezugs dieser Einstellungen auf individueller und kollektiver Ebene darzustellen.

MÜLLER-STEWENS und PAUTZKE (1991, 141ff.) konkretisieren dieses Lernmodell folgendermaßen:

- (1) In einem ersten Schritt stellen Individuen ihr persönliches Wissen der Organisation zur Verfügung und realisieren dieses in bestimmten, der Organisation zugerechneten Handlungen.

IV. Beschreibung organisationaler Kognition

- (2) Der zweite Schritt geht nun über die Nutzung individuellen Wissens für organisationale Zwecke hinaus, indem das individuelle Wissen der Organisation vollständig übertragen wird.
- (3) Eine dritte Stufe organisationalen Lernens bezieht sich schließlich auf „Prozesse der Autorisierung“ von Wissen. Die Organisation trennt offiziell gültiges Wissen von nicht toleriertem.
- (4) Die Realisierung dieses autorisierten und institutionalisierten Wissens in individuellen Handlungen schließt den Lernzirkel, da konkrete Handlungs- und Entscheidungsepisoden in einer Feedback-Schleife wiederum individuelles Wissen beeinflussen.

NONAKA (1992; Nonaka/Takeuchi 1997) erklärt den zugrundeliegenden Prozess der Kollektivierung individuellen Wissens näher. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Unterscheidung von implizitem personengebundenen Wissen auf Ebene der einzelnen Organisationsmitglieder und explizitem kollektivem Wissen auf Ebene der Gesamtorganisation. Im Rahmen von organisationalem Lernen sind beide Ebenen zirkulär miteinander verzahnt (Nonaka 1992, 97f.):

- (1) Im Rahmen einer „Sozialisationsphase“ eignen sich einzelne Organisationsmitglieder implizites Wissen anderer an.
- (2) Eine anschließende „Artikulationsphase“ dient dazu, dieses angeeignete Wissen zu explizieren und dadurch kommunizierbar zu machen.
- (3) Die „Kombinationsphase“ ist gekennzeichnet durch die Zusammenfassung, Typisierung und Normierung des Wissens im Diskurs mit anderen Organisationsmitgliedern.
- (4) In der abschließenden „Internalisierungsphase“ verläuft die Verinnerlichung dieses normierten Wissens auf Ebene der einzelnen Organisationsmitglieder.

Eine analoge - allerdings für die Gruppenebene gedachte - Vorstellung der prozessualen Dimension organisationaler Kognition hat WEGNER (1987;

aber auch Gibson, 2001; Hollingshead 2001; Lewis et al. 2005) im Konzept des „transaktiven Gedächtnis“ entwickelt. Dieses funktioniert unter der Bedingung, dass Mitglieder einer Gruppe eine gemeinsame Verantwortung für den Umgang mit sie betreffenden Informationen entwickeln. Liegt sie vor, kommt es unter ihnen zu Prozessen gemeinsam geteilter Kognition. Die von WEGNER identifizierten Phasen decken sich mit denen von NONAKA; allerdings startet der von ihm entwickelte Zyklus im Vergleich zu dessen phasenversetzt (Wegner 1987, 190 ff):

- (1) Das transaktive Gedächtnis setzt ein mit der - analog zu NONAKAs „Kombinationsphase“ gestalteten - „Kodierung“ im Diskurs der Organisationsmitglieder befindlicher Informationen.
- (2) Dem folgt - in Entsprechung zur „Internalisierungsphase“ - die „Speicherung“ der codierten Informationen auf Ebene der einzelnen Organisationsmitglieder.
- (3) Die internalisierten Informationen stehen dann - vergleichbar der „Sozialisationsphase“ - zum „Abrufen“ durch die anderen Organisationsmitglieder bereit.
- (4) Der Zyklus endet mit der - der „Artikulationsphase“ ähnelnden - „Kommunikation“ der abgerufenen Informationen im Diskurs der Organisationsmitglieder.

MARCH und OLSEN (1976, 163f.) weisen darauf hin, dass ein Lernzirkel durch den Einbau weiterer Kognitionsebenen störanfälliger wird und „Lernpathologien“ auftreten können:

- Eine Störung der Beziehung Organisationsmitglied-Organisation führt zu „eindimensionalem Lernen“, da sich individuelles Lernen aufgrund fehlender Artikulation nicht auf der organisationalen Ebene auswirkt.
- Eine Störung in umgekehrter Richtung bedeutet „blockiertes Lernen“, wenn organisationales Lernen nicht wieder auf der individuellen Ebene internalisiert wird.

Fasst man diese Gruppe von Beschreibungen organisationalen Lernens zusammen, ergibt sich, dass die Kognitive Organisationsforschung bei der Konzeption organisationalen Lernens die Ausgangsüberlegung einer Überarbeitung von Wissensbeständen insofern konkretisiert, als sie mehrere Funktionen organisationalen Lernens unterscheidet (Abb. 17).

Funktionen	Ausprägungen
Informationsverarbeitung	„Akquisition“, „Distribution“, „Interpretation“ u. „Speicherung“ v. Informationen
Erfahrungssammlung	Informationsaustausch mit der Umwelt über adäquates Verhalten
Wissenskollektivierung	„Sozialisation“, „Artikulation“, Kombination“ u. „Internalisierung“ ind. Wissens

Abb. 16: Funktionen organisationalen Lernens im Überblick

Auch im Fall organisationalen Lernens ergeben sich an dieser Stelle erste Gestaltungsimplicationen. Die Funktionen ermöglichen es nämlich, Bedingungen für die prinzipielle Vorliegen organisationalen Lernens zu formulieren. Es ist daran geknüpft, dass in seinem Rahmen ...

- neue Informationen auf das vorhandene Wissen bezogen werden,
- konkrete bzw. antizipierte Reaktionen der Umwelt auf das Systemverhalten als Indikator für Lernprozesse herangezogen werden,
- die Veröffentlichung individuellen Wissens vorangetrieben wird.

b) Inhalte organisationalen Lernens

Eine weitere Reihe von Prozesskonzepten stellt wiederum inhaltliche Aspekte in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen. Sie unterscheiden dazu ...

- die inkrementale Überarbeitung der Wissensbestände,

- die fundamentale Überarbeitung der Wissensbestände und ...
- die reflexive Überarbeitung der Wissensbestände.

Auch diese Inhalte liefern die Grundlage für unterschiedliche Varianten organisationalen Lernens. Doch auch sie sind auf besondere Weise miteinander verknüpft. So unterscheiden sich die beiden ersten Varianten hinsichtlich des Ausmaß, das organisationales Lernen annehmen kann. Von ihnen wiederum unterscheidet sich die letzte Variante und zwar darin, dass sie Lernprozesse selbst im Sinn von ‚Meta-Lernen‘ reflektiert (Abb. 18).

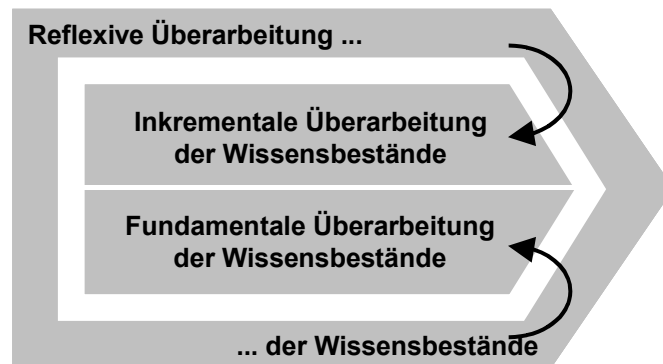


Abb. 17: Inhalte organisationalen Wissens im Zusammenspiel

Inkrementale Veränderung der Wissensbestände

Die im Rahmen organisationalen Lernens vollzogene Überarbeitung von Wissensbeständen kann als deren bloße inkrementale Anpassung vorkommen. In diesem Fall handelt es sich um eine Reaktion auf Abweichungen von vorgegebenen Standards und Normen, indem Fehlerquellen identifiziert und abgestellt werden. HEDBERG (1981, 5f.) spricht in diesem Zusammenhang dann auch von „Adjustierung“. Vergleichbar mit der Kurskorrektur eines automatischen Navigationssystems wird die interne Umwelt anhand vordefinierter Parameter geprüft, und es werden entsprechende Anpassungen der Steuerungsmechanismen vorgenommen.

IV. Beschreibung organisationaler Kognition

Der zentrale Mechanismus besteht dabei in einem selbstregulativen Prozess, bei dem negative Feedback-Informationen als Stimuli funktionieren (Maturana 1983). ARGYRIS und SCHÖN (1978) beschreiben diesen Lerntypus als „einfache Lernschleife“. Die Mitglieder einer Organisation reagieren demnach auf Veränderungen in der internen und externen Umwelt der Organisation dadurch, dass sie wahrgenommene Abweichungen von der gültigen „Handlungstheorie“ so zu modifizieren suchen, dass sie in Einklang mit dieser stehen.

Die Lernfähigkeit des Systems ist in diesem Prozess eingegrenzt auf das vorgegebene Paradigma einer Organisation (Duncan/Weiss 1979). GARATT (1990, 80) schließt deshalb, dass dieser Lerntypus üblicherweise auf der operationalen Ebene von Unternehmen angesiedelt ist. Als Zielsetzung wird lediglich eine Optimierung des bestehenden Systems verfolgt, ein grundsätzlicher Wandel ist nicht vorgesehen.

KLIMECKI, PROBST und EBERL (1991) ordnen diesen Lerntyp Organisationen zu, denen daran liegt, sich als „System zu stabilisieren“. Sollten keine speziellen Programme zur Absorption von Umweltstörungen vorhanden sein, werden Veränderungen in der Systemumwelt ignoriert. (Klimecki/Probst/Eberl 1991, 111) In Anlehnung an PIAGET (1954) bezeichnet STAEHLE (1991) diesen Prozess, bei dem eine Integration von Erfahrungen im Umgang mit der Umwelt in die bestehende Struktur stattfindet, deshalb auch als „Assimilation“ (Staehele 1991, 842).

Fundamentale Überarbeitung der Wissensbestände

Im Gegensatz zur inkrementalen Anpassung von Wissensbeständen können diese im Rahmen organisationalen Lernens auch einer fundamentalen Überarbeitung unterzogen werden. Dieser Fall wird in Anlehnung an

ARGYRIS und SCHÖN (1978) häufig als „zweifache Lernschleife“ bezeichnet. Organisationales Lernen auf dieser - im Vergleich zur adaptiven „einfachen Lernschleife“ - zweiten Reflexionsebene impliziert eine Konfrontation von organisationalen Wissensbeständen mit Beobachtungen der Umwelt und die anschließende Rückkopplung an diese Beobachtungen (Argyris/Schön 1978, 22).

Während Lernvorgänge auf der ersten Reflexionsebene sich darin erschöpfen, Fehlerursachen bei Normabweichungen zu identifizieren und zu korrigieren, unterziehen „zweifache Lernschleifen“ die Wissensbestände der Organisation einer grundsätzlichen Überprüfung. HEDBERG (1981) bezeichnet diesen Lerntypus als „Neuausrichtung“. Wesentliche Voraussetzung dafür ist die Fähigkeit zum Verlernen von bisherigen Wissensbeständen (Nyström/Starbuck 1984).

In SHRIVASTAVAs Taxonomie von Lerntypen (1983) findet dieser Prozess auf der Ebene einer Modifikation von organisationalen Grundüberzeugungen, i.S.d. Paradigmabegriffs nach DUNCAN und WEISS (1979), statt. Veränderungen in der internen und externen Umwelt von Organisationen führen zur Bestätigung oder Falsifizierung von Elementen der gemeinsam geteilten Wissensbasis, wobei die Handlungskonsequenz in der Suche nach neuen Lösungsmöglichkeiten besteht.

SENGE (1990) sieht drei Lernstufen, die bei diesem, von ihm als „schöpferischem Lernen“, bezeichneten Lerntyp ineinander greifen:

- das „Lernen von Verfahren“,
- das „Lernen von Prinzipien“ und ...
- das „Lernen von Einsichten“.

Erst im Rahmen des „Lernens von Einsichten“ wird ein ganzheitliches Verständnis, sowohl der Verfahren, als auch der zugrundeliegenden Prin-

zipien möglich. SENGE (1990, 13) wählt dazu den aus der griechischen Philosophie kommenden Begriff der „metanoia“, den er mit „Bewusstseinswandel“ übersetzt.

Reflexive Überarbeitung der Wissensbestände

Die Überarbeitung von Wissensbeständen im Rahmen organisationalen Lernens kann auch dazu führen, dass über die primären Lerngegenstände hinaus, allgemeingültige Lernstrategien entwickelt werden. Damit wird die Lernfähigkeit selbst zum Gegenstand des Lernprozesses. ARGYRIS und SCHÖN (1978) bezeichnen dies als „Deutero-Lernen“ und grenzen es dadurch gegenüber „Proto-Lernen“ der primären Lerngegenstände ab. Vergleichbare Vorstellungen werden auch von Konzepten wie „Lernen in der Dritten Dimension“ (Morgan 1986) oder „Integrierendem Lernen“ (Garratt 1990) transportiert.

Alle Konzepte lehnen sich dabei an BATESON (1981) an, dem zufolge es bei einem solchen „Problemlösungslernen“ um die Frage geht, welche Muster in Lernprozessen angelegt sind und wie die Einsicht in diese Muster zukünftige Lernprozesse beeinflusst. Empirische Grundlage ist die Beobachtung, dass eine Wiederholung von ähnlichen Experimentalsituationen die Lernfähigkeit und nicht nur die Menge des Gelernten bei Individuen erhöht, d.h., dass offensichtlich auch ‚gelernt wird zu lernen‘.

Das Interesse richtet sich deshalb auf die abstrakten Muster des Lernprozesses (Bateson, 1981, 228). Eine wichtige Voraussetzung für „Problemlösungslernen“ ist nämlich eine Abstraktionsleistung des lernenden Subjekts. Es geht um seine spezifische Lerngeschichte, darüber diese aktiv zu reflektieren und für zukünftige Lernprozesse auszuwerten (Argyris/Schön 1978, 27). KLIMECKI, PROBST und EBERL (1991, 115) wählen deshalb

das Konzept des „Problemlösungslernen“ als Ausgangspunkt für ihre Vorstellung von „Systementwicklung“. Sie präzisieren damit die Zielperspektive organisationalen Lernens als Entwicklung im Sinne einer „Erhöhung des Problemlösungspotentials und der Handlungsmöglichkeiten von sozialen Systemen durch einen Prozess institutionalen Lernens“.

Zusammenfassend heißt das für diese Gruppe von Beschreibungen organisationalen Lernens: Die Kognitive Organisationsforschung spezifiziert die Grundüberlegung, dass es sich bei organisationalem Lernen um die Überarbeitung der Wissensbestände einer Organisation handelt, auch hinsichtlich ihrer Bezugspunkte und unterscheidet mehrere Inhalte organisationalen Lernens (Abb. 19).

Inhalte	Ausprägungen
Inkrementale Überarbeitung der Wissensbeständen	Verfeinerung des Aussagegehalts der Wissensbestände
Fundamentale Überarbeitung der Wissensbestände	Neuformulierung der Aussagetendenz der Wissensbestände
Reflexive Überarbeitung der Wissensbestände	Verbesserung der Informationsverarbeitungskapazität der Wissensbestände

Abb. 18: Inhalte organisationalen Lernens im Überblick

Auch aus diesen Inhalten ergeben sich Bedingungen für die materielle Wirkung der Lernprozesse einer Organisation. Denn diese treten auf ...

- als inkrementale Überarbeitung der Wissensbestände, wenn neue Informationen zur Absicherung vorhandenen Wissens dienen,
- als fundamentale Überarbeitung der Wissensbestände, wenn neue Informationen zum Hinterfragen vorhandenen Wissens herangezogen werden, und ...

- als reflexive Überarbeitung der Wissensbestände, wenn der Umgang mit neuen Informationen selbst thematisiert wird.

3. Selbstorganisation organisationaler Kognition

Nachdem Struktur und Prozess organisationaler Kognition jeweils beschrieben sind, stellt sich nun die Frage, wie beide im Zusammenspiel funktionieren, d.h. ob und wie organisationales Lernen organisationales Wissen bedingt bzw. organisationales Wissen organisationales Lernen.

Erste Hinweise zur Beantwortung dieser Fragen lassen sich bereits aus dem WEICKschen Basismodell des Interpretativen Paradigmas (Weick 1985) ableiten. Es kennt ebenfalls eine Struktur- und eine Prozesskomponente seines Erkenntnisobjekts, der organisationalen Sinnstiftung, und bezieht beide aufeinander. So entwickeln sich kollektive Sinnhorizonte durch einen von Umwelteindrücken ausgelösten Evolutionsprozess, wobei die vorhandenen Sinnhorizonte diesen Prozess steuern, indem sie die zur Anwendung kommenden Variations-, Selektions- und Retentionskriterien vorgeben. Diese zirkuläre Verbindung von Struktur- und Prozessebene führt dazu, dass organisationale Sinnstiftung als semantische Selbstorganisation funktioniert.

Eine nächste Konkretisierung dieser Vorstellungen ist vor dem Hintergrund der konzeptionellen Grundlagen der Kognitiven Organisationsforschung möglich. So unterscheidet auch die Kognitionspsychologie zwischen kognitiven Strukturen und kognitiven Prozessen. Beide beziehen sich insofern aufeinander, als neues Wissen durch Lernen hervorgebracht wird, im Rahmen dessen Informationen zu Wissen verarbeitet werden. Im Gegenzug bestimmt jedoch die kognitive Komplexität der vorhandenen Wissensstrukturen Umfang und Gehalt der verarbeiteten Informationen. Auch hier sind

IV. Beschreibung organisationaler Kognition

Struktur- und Prozessebene zirkuläre miteinander verknüpft, so dass Kognition ebenfalls eigendynamisch verläuft.

Die Kognitive Organisationsforschung führt die im Interpretativen Paradigma angelegte und in der Kognitionspsychologie vorgedachte duale Konzeption organisationaler Kognition zwar fort. Es gibt aber keine eigenen Konzepte über das Zusammenspiel von Struktur- und Prozess organisationaler Kognition. Dennoch sind solche Zusammenhänge auf impliziter Ebene vorhanden und können aus den vorhandenen Konzepten abgeleitet werden.

So geht die Kognitive Organisationsforschung davon aus, dass organisationales Wissen im Rahmen organisationalen Lernens entwickelt wird, indem neue Informationen in den Wissensbestände berücksichtigt werden. Dass es sich dabei um kein bloßes Einfügen handelt, sondern um eine systemspezifische Behandlung dieser Informationen, hängt mit der filternden Wirkung der vorhandenen Wissensbestände zusammen. Sie sorgen dafür, dass organisationale Kognition weitgehend selbstreferentiell verläuft. (Abb. 20).

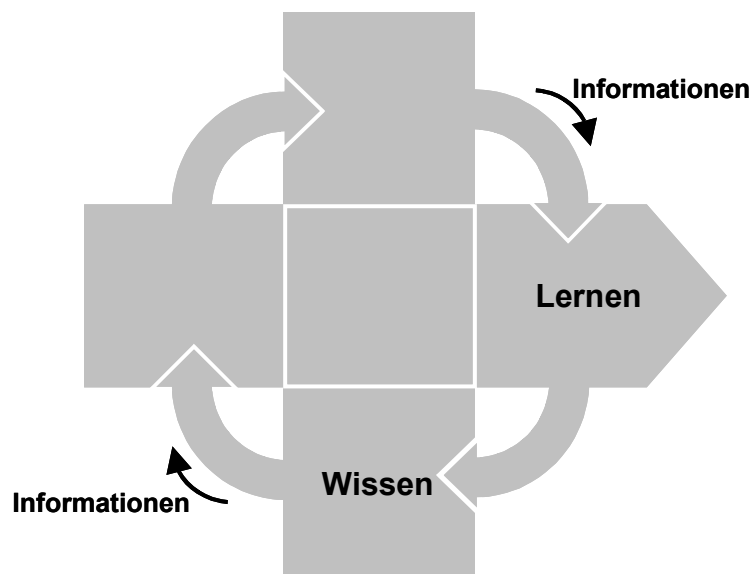


Abb. 19: Selbstorganisation organisationaler Kognition

IV. Beschreibung organisationaler Kognition

Die Selbstreferentialität organisationaler Kognition lässt sich im Detail anhand folgender Zusammenhänge auf Ebene der Funktionen organisationalen Lernens und organisationalen Wissens nachzeichnen:

- Im Rahmen organisationalen Lernens werden die zum Aufbau von organisationalem Wissen notwendigen Informationen schrittweise verarbeitet. Die entscheidende Weichenstellung im Rahmen dieses Prozesses findet in der Phase der Informationsinterpretation statt. Diese hängt aber davon ab, in welchem Umfang die vorhandenen Wissensbestände als Interpretationssysteme in der Lage sind die neuen Informationen mit Sinn zu versehen.
- Diese Informationen werden aus konkreten Erfahrungen in Auseinandersetzung mit der Organisationsumwelt abgeleitet und führen dazu, dass diese Erfahrungen internalisiert werden. Allerdings erfolgt diese Erfahrungssammlung vor dem Hintergrund von Verhaltensrichtlinien, die in den Wissensbeständen transportiert werden und sich bei der Anwendung als defizitär herausstellen.
- Inputgeber dieses Prozesses im Sinne von Trägern neuer Informationen sind einzelne Organisationsmitglieder. Es ist also das Zusammenspiel der Kognitionsebene einzelner Organisationsmitglieder und der Gesamtorganisation, das im Rahmen organisationalen Lernens zu einem Prozess der schrittweisen Kollektivierung individuellen Wissens führt. Die dazu notwendigen Diskurse werden jedoch vom bereits vorhandenen Bestand solchermaßen kollektivierten Wissens gesteuert, da dieser festlegt, in welchem Umfang individuelles Wissen von den übrigen Organisationsmitgliedern akzeptiert wird.

Auf inhaltlicher Ebene gibt es diese selbstreflexive Verknüpfung der Inhalte organisationalen Wissens und organisationalen Lernens nur bedingt.

- So dürfte eine Wissensbasis, in der handlungsleitende Elemente dominieren, gerade für fundamentale Lernprozesse offen sein, da spiegelbild-

lich orientierungsgebende Elemente noch fehlen. Sind diese aber aufgebaut endet auch die Bereitschaft zum fundamentalen Lernen, da die so entstandenen Selbstbeschreibungen die Wissensbasis zusätzlich stabilisieren.

- Umgekehrt wird eine von orientierungsgebenden Elementen geprägte Wissensbasis nur noch inkrementale Lernprozesse im Bereich der handlungsleitenden Wissens zulassen. Diese werden allerdings nie Selbstbeschreibungen einer Organisation berühren.
- Lediglich zwischen handlungsbegründendem Wissen und reflexiven Lernprozessen gibt es eine positive Rückkoppelungsbeziehung. Denn in deren beiden Fällen stehen jeweils Problemlösungsmuster im Mittelpunkt, die von handlungsbegründendem Wissen transportiert und von reflexivem Lernen entwickelt werden.

V. Steuerung organisationaler Kognition

Im vorangegangenen Abschnitt wurde organisationale Kognition mit Hilfe der Kognitiven Organisationsforschung beschrieben. Vor dem Hintergrund des dabei entstandenen theoretischen Bezugsrahmens möchte ich im letzten Abschnitt der Arbeit einen Wissensmanagementansatz als Steuerung organisationaler Kognition entwickeln. Dies umfasst die Formulierung prinzipieller Gestaltungsperspektiven, notwendige Instrumente, diese zu ausgestalten, und Strategien, die deren Einsatz eine Stoßrichtung geben. Mit diesen Ausführungen wird die grundlegende Beschreibung organisationaler Kognition gestaltungsorientiert umgesetzt.

1. Gestaltungsperspektiven des Wissensmanagement

Der Aufgabenbereich des Wissensmanagement besteht nach PROBST, RAUB und ROMHARDT (1997) allgemein in der „Gestaltung der organisationalen Wissensbasis“. Die in diesem Zusammenhang aufgestellte Forderung nach dem systematisch und zielgerichteten Auf- und Ausbaus unternehmenseigener Wissensbestände kann vor dem Hintergrund der bisherigen Argumentation in Form eines kognitiven Wissensmanagementansatzes konkretisiert werden:

- Demnach ist der Gegenstand von Wissensmanagement organisationale Kognition, ...
- bei der es sich um ein duales Phänomen handelt mit einer strukturellen Komponente in Form von organisationalem Wissen und einer prozessualen in Form von organisationalem Lernen, ...
- aus deren Zusammenspiel sich die selbstreferentielle Funktionsweise organisationaler Kognition ergibt.

Ein solches Verständnis von Wissensmanagement unterstreicht zuerst einmal dessen Status als eigenständiger Managementansatz. So lässt sich Wissensmanagement auch gegenüber anderen Managementansätzen abgrenzen, die ebenfalls den Umgang mit Wissen in Unternehmen berühren:

- Im Gegensatz zur betrieblichen Weiterbildung (z.B. Pawlowsky/Bäumer 1995), die das berufsbezogene Wissen (= Qualifikationen) der einzelnen Mitarbeiter zu entwickeln versucht, hat Wissensmanagement die unternehmenseigenen Wissensbestände im Auge und behandelt das Mitarbeiterwissen nur unter dem Aspekt einer ‚informativen Quelle‘. Im übrigen konzentriert es sich dabei nicht allein auf dessen berufsbezogene Seite, sondern versucht alle seine Facetten anzuzapfen, sofern sie nur unternehmensrelevant sind.
- Vom Informationsmanagement (z.B. Krcmar 1997) unterscheidet sich Wissensmanagement darin, dass es die informationstechnische Infrastruktur eines Unternehmens lediglich als ein mögliches Instrument zur Förderung des Wissensauf- und -ausbaus behandelt und es nicht wie jenes zum Bezugsobjekt selbst hat.
- Vom Innovationsmanagement (z.B. Hauschildt 1997) lässt sich Wissensmanagement dadurch abgrenzen, dass es mit den Wissensbeständen eines Unternehmens das Material liefert, aus dem jenes durch neue Verknüpfungen Produkt- oder Prozessinnovationen zu generieren versucht.
- Der Unterschied zum Kompetenzmanagement (z.B. Leonard-Barton 1992) besteht darin, dass Wissensmanagement mit organisationalem Wissen einen ‚Rohstoff‘ organisationaler Kompetenzen thematisiert, die erst aus der Kombination organisationaler Ressourcen wie u.a. dem Wissen (daneben aber auch Technologien, Managementsystemen, Werte und Normen) entstehen.

Des Weiteren ist eine klare Positionierung eines solchen Wissensmanagementverständnisses innerhalb der einzelnen Diskussionslinien der Wissensmanagementdiskurs möglich:

- Auf paradigmatischer Ebene (Albrecht 1993) verbindet ein kognitiver Wissensmanagementansatz die Perspektiven der „technik-“ und „humanorientierten Ansätze“, insofern als organisationale Kognition gleichermaßen auf Instrumentierungsangebote informationstechnischer wie personalpolitischer Provenienz zurückgreift.
- Hinsichtlich seiner disziplinären Herkunft (Roehl 2000) gehört der Ansatz in die Gruppe der „sozialwissenschaftlichen Ansätze“ und hebt gegenüber „ingenieur-“ und „wirtschaftswissenschaftlichen“ Vertretern, die Fragen der technologischen Umsetzung bzw. der Verwertung von Wissen betonen, auf die Integration unterschiedlicher kognitiver Ebenen ab.
- Was die Interventionsform (Tsoukas 1996) anbelangt, grenzt sich der Ansatz angesichts der Dynamik organisationaler Kognition deutlich gegenüber der auf eine informationstechnologische Wissensspeicherung abzielenden „archivorientierten Perspektive“ ab. Dagegen zielt er vor dem Hintergrund des kollektiven Charakters, der informativen Wirkung und des Handlungsbezugs organisationaler Kognition gleichermaßen auf die von der „gemeinschaftsorientierten Perspektive“ propagierte Wissensteilung auf Gruppenebene ab, wie auf die Formulierung von Programmen zur Informationsinterpretation und die Entwicklung wissensbasierter Verhaltensmuster, wie sie von der „regelorientierten“ bzw. der „dialogorientierten Perspektive“ vertreten werden.
- Die regionale Herkunft (Güldenbergh 1997) des Ansatzes zeigt sich auch im übertragenen Sinn und zwar auf inhaltlicher Ebene. Im Gegensatz zu amerikanischen Ansätzen, welche in erster Linie die leistungsbezogene Wissensintensität von Unternehmen behandeln, rückt organisationale Kognition als konzeptionelle Grundlage die Wissensbasierung der Leistungserstellung in den Mittelpunkt.
- Dem Gestaltungsanspruch (Al-Laham 2003) nach fällt ein kognitiver Wissensmanagementansatz in die Gruppe der „holistischen Ansätze“, Aufgrund der umfassenden Wirkung organisationaler Kognition versteht er sich als integrativer Managementansatz, das mehrerer Management-

funktionen abdeckt. Damit grenzt es sich deutlich gegenüber „Partialansätzen“ ab, die lediglich einzelne erfolgskritische Teilaspekte von Wissensmanagement betrachten.

Ein wesentliches Positionierungsmerkmal besteht weiterhin in der Steuerungsphilosophie, die einem kognitiven Wissensmanagementansatz unterliegt. Analog zu den von SCHNEIDER (1996, 20) eingeführten zwei epistemologischen Zugängen zu Wissensmanagement sind zwei unterschiedliche Steuerungsphilosophien denkbar, nach denen Wissensmanagement betrieben werden kann. Die überwiegende Zahl der aktuellen Ansätze zum Wissensmanagement folgen explizit oder implizit einer rationalistischen Epistemologie und der damit verbundenen direkten Steuerungsphilosophie. Selbst wenn auf den ‚Eigensinn‘ von Wissen verwiesen wird, so wird mit dieser Vorstellung doch in der Regel dann gebrochen, wenn es um die Frage nach Managementimplikationen geht. Im Gegensatz zu diesen Fällen steht ein kognitives Wissensmanagementkonzept angesichts der selbstreferentiellen Funktionsweise organisationaler Kognition in der Argumentationslinie einer konstruktivistischen Epistemologie und verfolgt entsprechend eine indirekte Steuerungsphilosophie.

Diese Steuerungsphilosophie lässt sich am treffendsten anhand des Konzepts der Kontextsteuerung beschreiben. Es geht auf TEUBNER und WILLKE (1984) zurück und klärt die Interventionsmöglichkeiten in sich selbst organisierende Systeme. Da ein konventionelles, letztlich hierarchisch - oder eben ‚fremd-organisiert - angelegtes Steuerungsverständnis an deren Eigendynamik scheitern muss, versucht Kontextsteuerung die Autonomie solcher Systeme zu berücksichtigen und diese im Sinn einer „gezügelter Evolution“ (Ulrich 1994, 163) zu beeinflussen.

Kontextsteuerung setzt dabei auf die Methode der positiven Selbstverstärkung. Sie umfasst drei Elemente (Teubner/Willke 1984, 32f.):

- Im Sinn einer „residualen“ Kontextsteuerung gilt es, die Selbstorganisation des zu steuernden Systems prinzipiell zu unterstützen.
- „Dezentral“ betrieben zielt Kontextsteuerung darauf ab, das Problemlösungsverhalten des Systems zu stimulieren.
- „Direktive“ Elemente weist Kontextsteuerung insofern auf, als sie versucht, Steuerungsimpulse in der (Eigen-) Logik des Systems zu setzen.

Im besonderen Fall von organisationaler Kognition ergeben sich daraus folgende Prämissen für deren Kontextsteuerung im Rahmen von Wissensmanagement:

- Ein Unternehmen kann nicht direkt mit Wissen versorgt werden. Stattdessen kann nur der Auf- und Ausbau von eigenen Wissensbeständen im Rahmen von organisationaler Kognition beeinflusst werden.
- Auch organisationale Kognition entzieht sich direkten Interventionen. Vielmehr geht es darum, diese einerseits zu fördern und andererseits in bestimmten Bahnen zu lenken.
- Organisationale Kognition kann nicht direkt in ihrer selbstreferentiellen Funktionsweise beeinflusst werden. Stattdessen kommen organisationales Wissen und organisationales Lernen als Ansatzpunkte für - allerdings ebenfalls - kontextuelle Interventionen in Frage.
- Die selbstreferentielle Funktionsweise organisationaler Kognition selbst kann lediglich Bezugspunkt und zwar von Strategien des Wissensmanagement sein. Instrumente des Wissensmanagement können eingesetzt werden, um diese durch die Gestaltung des Rahmens für organisationales Wissen bzw. Lernens umzusetzen.

Angesichts dieses relativen Steuerungsverständnis drängen sich Parallelen zum Verhältnis von Wissenschaftstheorie und Wissenschaft auf. SCHREYÖGG (1998) weist deshalb auch darauf hin, dass Wissensmanagement eine ganz wesentlich „wissenstheoretische“ (Schreyögg 1998, 196)

Aufgabe ist, die Güte und Geltung der unternehmenseigenen Wissensbestände regelt.

Dies mündet letztlich in den klassischen Fragen der Wissenschaftstheorie nach ‚wahrem‘ bzw. ‚falschen‘ Wissen und welche Möglichkeiten es gibt, dies zu bestimmen. Wie in der Wissenschaftstheorie besteht die Leistung eines so verstandenen Wissensmanagement nicht darin, endgültige Antworten darauf zu liefern, sondern Bedingungen - oder eben: ‚Kontexte‘ - zu formulieren, unter denen Wissen als valide zu gelten hat und wie solches Wissen entwickelt werden kann (Krogh/Roos 1996, 17ff.).

Ein solches Verständnis von Wissensmanagement als Kontextsteuerung hat nachhaltige Konsequenzen für zwei in der Unternehmenspraxis weit verbreitete Bemühungen, Wissen aufzubauen (Romhardt 1998, 155ff.): Weder die Akquisition von Unternehmen noch die Verpflichtung von Unternehmensberatern, werden ihm gerecht. In beiden Fällen erhofft man sich eine direkte Versorgung des Unternehmens mit Wissen, was aufgrund der Selbstreferentialität organisationaler Kognition nicht möglich ist. Dieses konzeptionelle Argument wird auch empirisch bestätigt einerseits durch die hohe Zahl diesbezüglich gescheiterter Unternehmensübernahmen (Kozin/Young 1994, 25), andererseits durch die häufig beklagte fehlende Nachhaltigkeit von Beratungsprojekten (Steyrer 1991, 29) bzw. die Alibifunktion, die das Engagement von Beratungsfirmen oft hat (Kieser 1996, 9).

Die unternehmenseigenen Wissensbestände werden im Rahmen von Unternehmensakquisitionen oder der Verpflichtung von Unternehmensberatern stattdessen nur mittelbar beeinflusst und dann auch nur, wenn es gelingt im Sinn systemischer Diskurse (Willke 1989, 137ff.) zwischen den beiden an sich einander kognitiv verschlossenen Systemen (Unternehmen/Tochterunternehmen bzw. Unternehmen/Beratungsfirma) den Wissensaustausch auf einer eigenen Systemebene anzustoßen, der im Weiteren

auch die Kognition der Ursprungssysteme anregt. Im Fall von Unternehmensakquisitionen kann dies durch Akkulturationsprozesse geschehen und im Fall von Beratungsaufträgen durch gemischt besetzte Projektteams.

Neben solchen grundsätzlichen Aspekten zeigen sich schließlich auch bei der Definition der einzelnen Aufgaben von Wissensmanagement Unterschiede zu anderen Konzeptionen. Wie bereits gesehen lassen sich die Wissensmanagementansätze in eine Struktur- und eine Prozessperspektive einteilen. Aus Sicht eines kognitiven Wissensmanagementkonzepts sind beide Varianten unvollständig, da sie jeweils nur eine Facette ihres Steuerungsobjekts beleuchten.

Im Fall der Strukturkonzepte werden Prozesse des Wissensauf- und Ausbaus vernachlässigt. Spiegelbildlich übersehen die Prozesskonzepte die Bedeutung der Wissensbestände selbst. Geht man jedoch davon aus, dass Wissensmanagement in der Steuerung organisationaler Kognition besteht, kann es prinzipiell in zwei Interventionskomplexen tätig werden:

- organisationales Wissen als Struktur organisationaler Kognition und ...
- organisationales Lernen als Prozess organisationaler Kognition.

Innerhalb dieser Interventionskomplexe lassen sich mehrere Interventionsbereiche unterscheiden. Dies sind jeweils die einzelnen ...

- in der strukturellen Dimension Funktionen und Inhalte organisationalen Wissens sowie ...
- in der prozessualen Dimension Funktionen und Inhalte organisationalen Lernens.

In jedem dieser Interventionsbereiche ergeben sich wiederum spezifische Interventionsaufgaben. Bereits im Zusammenhang mit der Erklärung der Funktionen und Inhalte organisationalen Wissens bzw. organisationalen

Lernens konnten Bedingungen für deren formales Vorliegen bzw. materielle Wirkung aufgestellt werden. Vor ihrem Hintergrund können nun auch jene Interventionsaufgaben formuliert werden. Sie bestehen demnach darin, die Erfüllung dieser Bedingungen zu gewährleisten, so dass die Kognition einer Organisation zum einen prinzipiell (über die Funktionen organisationalen Wissens bzw. Lernens) abgesichert und zum anderen materiell (über die Inhalte organisationalen Wissens bzw. Lernens) ausgerichtet wird.

Bei der Erfüllung dieser Interventionsaufgaben schlägt die Notwendigkeit zur Kontextsteuerung durch. Ganz allgemein kann man dies so übersetzen, dass es darum geht ...

- einerseits das vorhandene organisationale Wissen zu pflegen und ...
- andererseits organisationales Lernen freizusetzen.

Als Nebenbedingung gilt dabei, dass ...

- die jeweiligen Funktionen organisationalen Wissens bzw. organisationalen Lernens erfüllt und ...
- deren jeweilige Inhalte definiert werden müssen.

Konkret bedeutet Kontextsteuerung deshalb im Fall der statischen, da strukturellen, Interventionsbereiche organisationaler Kognition, dass die einzelnen Interventionsaufgaben ebenfalls eine stabilisierende Funktion haben. Im Wesentlichen besteht sie darin, den Wissenscharakter der zugrundeliegenden Wirklichkeitskonstruktionen, was Funktionen und bestimmte Inhalte anbelangt, zu sichern (Abb. 21).

Interventionsbereiche	Interventionsaufgaben
Funktionen organisationalen Wissens	
Kognitive Orientierungshilfe	Beziehungen in den Wirklichkeitskonstruktionen verdichten

V. Steuerung organisationaler Kognition

Verhaltensrichtlinie	Wirklichkeitskonstruktionen auf Praxisbezug überprüfen
Akzeptierte Meinung	Wirklichkeitskonstruktionen diskursiv bestätigen
Inhalte organisationalen Wissens	
Handlungsleitende Wirklichkeitskonstruktion	Entscheidungsregeln in Wirklichkeitskonstruktionen markieren
Handlungsbegründende Wirklichkeitskonstruktion	Wirkungszusammenhänge in Wirklichkeitskonstruktionen markieren
Reflexive Wirklichkeitskonstruktion	Selbstbeschreibungen in Wirklichkeitskonstruktionen markieren

Abb.20: Strukturelle Interventionsbereiche organisationaler Kognition

Im Fall der prozessualen und daher dynamischen Interventionsbereiche drückt sich Kontextsteuerung entsprechend in einem katalytischen Charakter der einzelnen Interventionsaufgaben aus. Sie zielen letztlich darauf ab, die lernende Überarbeitung organisationalen Wissens durch neue Informationen im Bereich der Funktionen und Inhalte organisationalen Lernens anzuschieben bzw. ihr eine bestimmte Richtung zu geben (Abb. 22).

Interventionsbereich	Interventionsaufgabe
Funktionen organisationalen Lernens	
Informationsverarbeitung	Neue Informationen mit systemspezifischer Bedeutung versehen
Erfahrungssammlung	Neue Informationen in Auseinandersetzung mit der Umwelt gewinnen
Wissenskollektivierung	Organisationsmitglieder als Vermittler neuer Informationen einbinden
Inhalte organisationalen Lernens	
Inkrementale Überarbeitung der Wissensbestände	Vorhandenes Wissen durch neue Informationen ausdifferenzieren
Fundamentale Überarbeitung der Wis-	Vorhandenes Wissen durch neue In-

sensbestände	formationen umschreiben
Reflexive Überabreitung der Wissensbestände	Integration neuer Informationen in vorhandenes Wissen verbessern

Abb. 21: Prozessuale Interventionsbereiche organisationaler Kognition

Ein solches kognitives Wissensmanagementkonzept kann über drei Ebenen entwickelt werden:

- „Gestaltungsperspektiven des Wissensmanagement“, die - wie bereits dargestellt - dessen Aufgabenbereich abstecken und zwar die Kontextsteuerung organisationaler Kognition in den einzelnen Interventionsbereichen organisationalen Wissens und organisationalen Lernens. Hier liegt der Auftrag darin, sicher zu stellen, ‚dass Wissensmanagement geschieht‘.
- „Instrumente des Wissensmanagement“ dienen zur Umsetzung der Wissensmanagementaufgaben. Ihre spezifische Eignung zeigt sich im Beitrag, den sie zur Funktionen und Inhalte bezogenen Gestaltung organisationaler Kognition leisten. Durch Instrumente des Wissensmanagement wird demnach gesteuert, ‚wie Wissensmanagement geschieht‘.
- „Strategien des Wissensmanagement“ helfen, den instrumentengestützten Wissensmanagementaktivitäten in einem Unternehmen eine bestimmte Stoßrichtung zu geben. Dies geschieht, indem sie die Interventionskomplexe organisationaler Kognition (organisationales Wissen und organisationales Lernen) spezifisch aufeinander beziehen und innerhalb dieser unter den einzelnen Interventionsbereichen (Funktionen und Inhalte organisationalen Wissens bzw. Lernens). Sie legen somit fest, ‚welches Wissensmanagement geschieht‘.

2. Instrumente des Wissensmanagement

Mit den Überlegungen zu Aufgaben des Wissensmanagement wurde die bereits durch die Formulierung von Bedingungen für das formale Vorliegen begonnene, für die Managementlehre typische Theorietransformation fortgeführt. Bisher geschah dies nur auf der vergleichsweise allgemeinen Ebene von Interventionskomplexen, -bereichen und -aufgaben. Wie es die „pragmatische (Theorie-) Transformation“ vorsieht, wird dieses Verfahren deshalb im Weiteren durch das Ergänzen instrumenteller fortgesetzt.

Die Instrumentierung von Wissensmanagement wurde in der Praxis bisher von informationstechnischen Lösungsangeboten dominiert (Ruggles 1998, 82). Über die Ursachen kann man spekulieren. Sicher wird ein Grund darin liegen, dass man sowohl anbieter- wie nachfragerseitig an bereits bestehende Informations- und Kommunikationssysteme anknüpfen konnte. Aber auch die maschinenartige Steuerbarkeit wissensbezogener Prozesse in Unternehmen, die informationstechnische Lösungen suggerieren, dürfte einen nicht unerheblichen Beitrag zu ihrer Attraktivität für die mit den Grenzen ihres eigenen Steuerungsanspruchs konfrontierte Managementpraxis leisten.

Ein kognitiver Ansatz bricht mit der informationstechnischen Vorherrschaft in der Wissensmanagementpraxis. Geht man davon aus, dass organisationale Kognition das relevante Steuerungsobjekt des Wissensmanagement ist, rücken Fragen der kommunikativen Weitergabe und Interpretation von Informationen in den Mittelpunkt. Informationstechnische Lösungen können genau dies aber nicht leisten. Diejenigen unter ihnen, die auf Kommunikationsprozesse im Unternehmen abstellen, liefern lediglich - mehr oder weniger - geeignete Kommunikationskanäle. Die anderen dienen der Sammlung von Informationen, die eben erst durch die Kommentierung des Nutzers zu Wissen werden.

Informationstechnische Lösungen stellen insofern nur ein Hilfsmittel dar, die mit Wissensmanagement verbundenen Aufgaben effizienter zu lösen. Sie erbringen jedoch keine originäre Steuerungsleistung, sondern helfen die notwendige Infrastruktur zur Verteilung und Speicherung von Wissen zu sichern. Im einzelnen kommen dabei folgende Formen Wissensmanagement unterstützender Informations- und Kommunikationstechnologie in Frage:

- Informationstechnische Netzwerke haben ihre bekannteste Variante im Internet. Strukturell vergleichbar sind Intranets und Extranets. Auch bei Ihnen handelt es sich um rechnergestützte Plattformen zur Vernetzung von Benutzern. Im Unterschied zum Internet mit prinzipiell unbegrenzter Nutzerschaft schränken Intranet und Extranet den Kreis der Zugriffsberechtigten allerdings bewusst ein auf die Mitglieder eines Unternehmens bzw. auf diesem besonders nahestehende Nutzergruppen (z.B. Kunden, Lieferanten, Partner). (Hoppe/Kracke 1998)
- Systeme zur computerunterstützten Kooperation dienen der Zusammenarbeit und Koordination von Gruppen (z.B. Entwicklungs-, Forschungs-, Projektteams). Sie basieren auf der informationstechnischen Vernetzung der Gruppenmitglieder und dienen entweder der Informationsweitergabe (Groupware-Systeme) oder aber der Steuerung von Arbeitsabläufen (Workflow-Management-Systeme). (Lehner/Dustdar 1997)
- Datenbanksysteme nehmen als technische Medien zur Versorgung mit Informationen heute die Stelle ein, die früher Archive, Bibliotheken, Nachschlagewerke inne hatten. Datenbanksysteme bestehen grundsätzlich aus der eigentlichen Datenbank, die den Datenbestand bereit hält, und einem Datenbankmanagementsystem zu dessen Verwaltung. Eine Weiterentwicklung dieser Technologie stellen Data Warehouses dar, die mehrere Datenbanken wiederum integrieren und Data-Mining-Systeme zu deren Auswertung einsetzen. (Vossen 1999)
- Expertensysteme sind interaktive Computersysteme, die eng umgrenzte Fachwissensbereiche speichern und reproduzieren, um dieses Wissen wiederum in Entscheidungsprozesse einzuspeisen. Man rechnet sie des-

halb auch dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz zu. Bei der Erstellung eines Expertensystems wird Wissen von Experten abgefragt (z.B. Kundenwissen von Vertriebsmitarbeitern), in einzelne Einheiten zerlegt, auf Widerspruchsfreiheit geprüft und als allgemeingültiges Problemlösungsmuster wieder zusammengefügt. (Becker 1992)

- Management-Informationssysteme sollen helfen, Entscheidungen von unternehmensweiter Relevanz zu rationalisieren, indem diese auf die Grundlage beobachtbarer Daten gestellt werden. Dazu werden die Datenbanken eines Unternehmens kontinuierlich nach für die Gesamtsteuerung kritischen Kennziffern durchforstet und diese anschließend in bestimmten Abständen aktualisiert bereitgestellt. Eine weit verbreitete Variante sind Frühwarnsysteme, die das Top-Management anhand sogenannter ‚weak signals‘ möglichst früh über strategisch relevante Entwicklungen informieren. (Krystek/Müller-Stewens 1993)
- Schließlich gibt es auch eigene Knowledge Management-Systeme. Doch der Name ist irreführend, da diese Anwendungen kein Wissensmanagement - zumindest im hier vertretenen Sinn - leisten. Vielmehr handelt es sich bei ihnen um Versuche, bisher vereinzelte informationstechnische Lösungen unter dem Dach einer Plattform zusammenzufassen. (Bach u.a. 1999)

Neben der lediglich mittelbaren Funktion, die sie im Rahmen von Wissensmanagement erfüllen, gibt es noch weitere Gründe, dem expansiven Einsatz informationstechnischer Lösungen in der Managementpraxis skeptisch gegenüber zu stehen. Sie beziehen sich auf die diesen Technologien immanenten Probleme:

- Informationstechnische Lösungen sind informativ eindimensional, denn sie lassen nur sprachliche Kommunikation zu. Die non-verbale Vermittlung „weicher“ und „reichhaltiger“ Informationen ist nicht möglich. (Daft u.a. 1987).

- Diese Eindimensionalität wird häufig dadurch verschärft, dass sich in der Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie in vielen Unternehmen ein besonderes, meist Technik lastiges Vokabular herausbildet. Auf diese Weise wird die Informationsweitergabe noch weiter formalisiert und eingeengt. (Flusser 1989, 41)
- Die Informations- und Kommunikationstechnologie in einem Unternehmen ist in der Regel den bestehenden Organisationsstrukturen nachgebildet. Sie leistet insofern dem ‚organisatorischen Konservatismus‘ erheblichen Vorschub und belastet die Flexibilität eines Unternehmens. (Probst u.a. 1997, 252)
- Informationstechnische Lösungen weisen häufig eine tückische Eigendynamik im Umgang mit Informationen auf. Gültigkeit hat nur noch das, was dokumentiert und auf dem vorgesehenen informationstechnischen Weg vermittelt wurde. In Verbindung mit der üblicherweise notwendigen Dekontextualisierung der Informationen führt das zu einer wachsenden ‚Dummheit auf hohem Niveau‘. (Heijst u.a. 1997)
- Mit wachsender informationstechnischer Durchsetzung eines Unternehmens nimmt einerseits der Leistungsanspruch der eingesetzten Technologie zu. Andererseits korrespondiert mit dieser Entwicklung nicht selten ein zunehmender Machbarkeitsanspruch, was die Steuerung des Unternehmens anbelangt. (Wehner 1995, 249)

Im Gegensatz zu informationstechnischen Lösungen, die über einen infrastrukturellen Charakter verfügen und deshalb auch nur einen mittelbar steuernden Einfluss haben, zeichnen sich die eigentlichen Wissensmanagementinstrumente durch echte manageriale Eigenschaften aus. Sie lassen sich deshalb entsprechend dem „Managementprozess“ nach KOONTZ und O'DONNELL (1955) strukturieren. Demnach durchläuft die Steuerung organisationaler Kognition im Rahmen von Wissensmanagement vier Phasen:

- (1) Ausgangs- und Endpunkt eines solchen - mit KONTZ und O'DONNELL (1955) gesprochen - Wissensmanagement-„Prozesses“ bildet die Planung

von Zielen organisationaler Kognition bzw. die Kontrolle ihrer Umsetzung.

- (2) Die Umsetzung des Geplanten erfordert die Organisation struktureller Maßnahmen, organisationale Kognition zu fördern und zu kanalisieren.
- (3) Das Personal eines Unternehmens ist dabei als Quelle und Träger organisationaler Kognition notwendig, so dass es sein kognitives Potential zu heben gilt.
- (4) Um dies wiederum zu unterstützen, bedarf es schließlich der Beeinflussung der Einstellungen der Mitarbeiter im Rahmen von Führung.

Innerhalb dieser Gliederung entlang Managementprozesses können die Instrumente noch einmal zu Instrumentengruppen zusammengefasst werden, denen jeweils eine dominierende Steuerungsmethode unterliegt (Abb. 23):

- Im Bereich von Planung und Kontrolle lassen sich Instrumente der kognitionsbezogenen Zielbildung, der Messung der Ziel- und Zwischenzielerreichung und der Standardisierung erreichter Ziele unterscheiden.
- Organisatorische Maßnahmen können in der Einrichtung von kognitionsbezogenen Parallelstrukturen auf der Makro- oder Mikroebene bestehen und in der Definition eigener kognitionsbezogener Funktionen.
- Auf personalpolitischer Ebene kommen Maßnahmen in Frage zur Dokumentation des kognitiven Potentials der Belegschaft und dessen Erschließung durch Diskussion oder Invention.
- Maßnahmen im Bereich der Führung fördern ein kognitionsorientiertes Verhalten der Vorgesetzten, liefern kognitionsbezogene Systeme der Mitarbeiterführung oder helfen kognitionsorientierte Werte bei den Mitarbeitern zu entwickeln.

Planung und Kontrolle		
Zielbildung	Messung	Standardisierung
Organisation		

Parallelstrukturen (Makroebene)	Parallelstrukturen (Mikroebene)	Funktionen
Personal		
Dokumentation	Diskussion	Invention
Führung		
Verhalten	Systeme	Werte

Abb. 22: Funktionen und Methoden des Wissensmanagement

Unter den zahlreichen Wissensmanagementinstrumenten (z.B. Pawlowsky 1998; Roehl 2000) sind einige im Wissensmanagementdiskurs selbst entstanden und haben daher ‚originären‘ Charakter, andere sind lediglich wissensaffinen Managementfunktionen ‚entliehen‘ (Abb. 24).

Instrumente des Wissensmanagement	
Originäre Instrumente	Entliehene Instrumente
<ul style="list-style-type: none"> - Wissensziele - Wissensbilanz - Best Practices - Learning History - Hypertextorganisation - Communities - Wissensmarktplätze - Knowledge Broker - Chief Knowledge Officer - Yellow Pages - MikroArts - Wissenskarten - Lernlaboratorien - Dialogue - Mgmt. by Knowledge Objectives - Wissensleitbilder 	<ul style="list-style-type: none"> - Szenariotechnik - Balanced Scorecard - Handbücher - Kompetenzzentren - Job Rotation - Großgruppenveranstaltungen - Vorschlagswesen - Problemlösungstechniken - Lernpartnerschaften - SuperLeadership - Allgemeine Leitbilder

Abb. 23: Originäre und entliehene Instrumente des Wissensmanagement

Beim Einsatz dieser Instrumente des Wissensmanagement sind folgende Aspekte zu beachten:

- Zum einen weisen die meisten Instrumente eine mehrfache Funktionalität auf. Im Folgenden wird dem insofern Rechnung getragen, als ihre Zuordnung zu bestimmten (Wissens-) Managementfunktionen im Zweifelsfall gemäß ihrer primären Funktionalität erfolgt.
- Zum anderen gibt es nahezu immer eine Differenz zwischen idealer und realer Anwendung der Instrumente. Dessen durchaus bewusst erfolgt die Behandlung der einzelnen Instrumente daher gemäß einer unterstellten idealen Wirkungsweise.
- Angesichts der Selbstreferentialität organisationaler Kognition müssen Instrumente, die per Definition einen bestimmten Ansatzpunkt haben, hinter der damit verbundenen Komplexität organisationaler Kognition als Steuerungsobjekt zurück bleiben. Deshalb zielt die folgende Zusammenstellung von Anfang darauf ab, ein Angebot zu formulieren für die (a) Zusammenstellung mehrere Instrumente zu (b) bestimmten Kognitionsproblemen entsprechenden Portfolios.

Planungs- und kontrollbezogene Instrumente des Wissensmanagement

Planungs- und kontrollbezogene Wissensmanagementinstrumente helfen, Ziele organisationaler Kognition zu formulieren und deren Umsetzung zu kontrollieren. Dazu werden folgende Methoden eingesetzt (Abb. 25):

- Zielbildung dient im Fall von Wissensmanagement in erster Linie dazu, organisationales Lernen überhaupt freizusetzen. Dies kann mit Hilfe der Szenariotechnik im Rahmen von Workshops ausgewählter Mitarbeiter geschehen, die kognitiven Entwicklungsoptionen eines Unternehmens identifizieren, und hat dann den Charakter eines formal wie inhaltlich vergleichsweise offenen Diskurses (Gausemeier u.a. 1999). Im Fall von Wissenszielen und damit korrespondierenden Wissensstrategien sind die Vorgaben diesbezüglich deutlich exakter, aber auch kognitiv ‚einengender‘ (Al-Laham 2003, v.a. 341ff.). Angesichts der strategi-

sehen Orientierung beider Instrumente können die Lernprozesse durchaus fundamentalen Charakter haben. Die Pflege organisationalen Wissens findet dagegen nur mittelbar und dann insofern statt, als einmal formulierte Ziele in der Folge eine starke, die organisationale Wissensbasis hierarchisch integrierende Wirkung entfalten können.

- Messung als Methode des Wissensmanagement hat die primäre Funktion, Art und Umfang der kognitionsbezogenen Zielerreichung zu kontrollieren. Sie folgt darin der Philosophie des Controlling (Güldenbergs 1997). Ein weit verbreitetes Instrument stellt die Balanced Scorecard (= BSC) dar (Kaplan/Norton 1997). Sie liefert ein multidimensionales Bewertungssystem, das neben einer „Finanz-“, einer „Kunden-“ und einer „Prozessperspektive“ auch eine „Wachstumsperspektive“ aufweist, im Rahmen derer organisationales Lernen beobachtet wird. Das Instrument der Wissensbilanz ist dagegen statisch ausgerichtet und versucht, eine Erhebung der organisationalen Wissensbestände zu unternehmen (Sveiby 1997, 34ff.). In beiden Fällen können die Ergebnisse der betrieblichen Messungen Grundlage für neue Lernprozesse sein. Allerdings sind die dazu herangezogenen Indikatoren in Form von Kennziffern häufig unsicher, deshalb umstritten und somit nur schwer einem - für organisationales Lernen notwendigen - unternehmensweiten Konsens zuzuführen.
- Zur Standardisierung wird im Rahmen von Wissensmanagement gegriffen, um einmal erreichte Lernergebnisse zu kodifizieren. Bei diesem Verfahren handelt es sich um die weitgehendste Form Wissensbestände als solche zu sichern. Ein ‚klassisches‘ Instrument stellen dabei Handbücher dar, wie sie derzeit im Zusammenhang mit Qualitätsmanagementinitiativen wieder eine Konjunktur erleben (Wiig 1994, 152f.). Sie werden zur Standardisierung von Routineprozessen eingesetzt (z.B. Vertriebs-, Prüf- oder Servicehandbücher). Deutlich flexibler sind Best Practices, d.h. durch unternehmensinterne oder -externe Vergleiche (= Benchmarking) entwickelte Prozessstandards (Ulrich 1998). Aufgrund

ihrer geringeren formalen Verbindlichkeit bei gleichzeitig hoher arbeitsmoralischer Wirkung werden sie häufig auch selbst als Instrument zum Initiieren von Lernprozessen betrachtet. Das Instrument der Learning History (auch: Lessons Learned) wird schließlich den Maßgaben eines kontextuellen Wissensmanagement sicher am meisten gerecht (Senge/Schormer 1996). Bei ihm handelt es sich um die Dokumentation von Lernerfahrungen, die ein Unternehmen gesammelt hat (z.B. im Rahmen von Projekten, Change-Management-Prozessen, Produktneueinführungen), und daraus abgeleitete Empfehlungen für vergleichbare Situationen in der Zukunft. Zum einen transportiert eine Learning History dichtere, insbesondere auch qualitative Informationen, zum anderen hält es diese bewusst offen gegenüber neuen Lernprozessen und stellt insofern, ein Instrument dar, diese auch auszulösen.

Zielbildung	Messung	Standardisierung
- Wissensziele - Szenariotechnik	- Balanced Scorecard - Wissensbilanz	- Handbücher - Best Practices - Learning History

Abb. 24: Planungs- und kontrollbezogene Instrumente des Wissensmanagement

Organisationsbezogene Instrumente des Wissensmanagement

Organisationsbezogene Wissensmanagementinstrumente können dazu eingesetzt werden, organisationale Kognition durch strukturelle Maßnahmen zu fördern und zu kanalisieren. Dies kann mit Hilfe folgender Methoden geschehen (Abb. 26):

- Parallelstrukturen sind eine gängige Methode des Management, Sonderaufgaben in einem Unternehmen zu organisieren (z.B. Projektorganisation, Strategische Geschäftseinheiten). Auch die Steuerung organisa-

tionaler Kognition im Rahmen von Wissensmanagement kann auf diese Weise durch strukturelle Maßnahmen flankiert werden, wobei die Förderung von Kommunikationsprozessen im Vordergrund steht. Auf der Makroebene des Gesamtunternehmens können dabei zum einen Kompetenzzentren (auch: Think Tanks) zum Einsatz kommen. In ihrem Fall wird die Wissensarbeit in einem Unternehmen institutionell konzentriert (z.B. in Form von Forschungs- und Entwicklungsbereichen, Marktforschungs- oder Volkswirtschaftlichen Abteilungen) (Minx/Roehl 1998). Dies steigert zwar deren Effizienz, gleichzeitig leidet aber die im Rahmen von Wissensmanagement angestrebte Inklusion möglichst großer Bereiche eines Unternehmens. Genau sie streben unterschiedliche Varianten interner Netzwerkstrukturen an (Sydow/van Well 1996). Am konsequentesten wird dieser Anspruch im Rahmen der Hypertextorganisation gelöst (Nonaka/Takeuchi 1997, 189ff.). Vergleichbar seiner Inspirationsquelle, dem Hypertextdokument in der Informatik, werden hier unterschiedliche Kognitionsebenen in einem Unternehmen („Geschäftssystem“, „Projektsystem“, „Wissenssystem“) institutionalisiert und strukturell miteinander verbunden. Auf diese Weise wird nicht nur die kognitive Integration der Gesamtorganisation erreicht, sondern auch die Rückkopplung weiter Bereiche der organisationalen Wissensbasis an die Realität (des „Geschäftssystems“) gewährleistet.

- Auch auf der Mikroebene einzelner Unternehmensausschnitte können Parallelstrukturen als Methode zum Wissensmanagement eingesetzt werden. Empirisch betrachtet handelt es sich dabei sogar um eine besonders weit verbreitete Vorgehensweise (Ruggles 1998, 84). Sie streben in erster Linie die Initiierung von Diskursen an. Damit ist aber auch die Veröffentlichung individuellen Wissens verbunden, die - wenn auch erst einmal auf Ebene von Teilsystemen- der Auftakt für Lernprozesse. Aufgrund ihrer relativ starken Orientierung an konkreten Alltagserfahrungen, dürfte sich diese Wirkung eher auf der Ebene von operativem Entscheidungswissen bewegen und entsprechend darin bestehen, inkremen-

tales Lernen anzustoßen. Die bekannteste Variante stellen Communities (auch: Wissensgemeinschaften) dar, die in Anlehnung an die im Internet üblichen Namensvettern, Mitarbeiter eines Unternehmens, die Möglichkeit geben sich zu bestimmten Themen auszutauschen (Klimecki/Thomae 2000). Während Communities an das gemeinsame thematische Interesse der Beteiligten appellieren, beruht das Instrument der Wissensmarktplätze auf dem persönlichen Nutzen, den sich der einzelne vom Austausch von Wissen verspricht (North 1998, 219ff.). Entsprechend bestehen hier Regeln, die das Abrufen und Einstellen von Wissen aneinander knüpfen. Das hat den Vorteil einer höheren Verbindlichkeit, aber auch den Nachteil geringerer thematischer wie sozialer Offenheit.

- Eine letzte Methode Wissensmanagement auf struktureller Ebene zu instrumentieren, ist die Einrichtung spezieller wissensbezogener Funktionen im Unternehmen. Auch dies hat an sich eine lange Tradition, denn es entspricht letztlich dem Prinzip der „organisatorischen Differenzierung“ von Aufgaben (Steinmann/Schreyögg 2002, 406ff.) - im vorliegenden Fall solcher, die zur Gestaltung von Wissensprozessen notwendig sind (Schüppel 1997, 49ff.). Hierfür Knowledge Broker einzusetzen, ist mittlerweile durchaus gängige Praxis (Ruggles 1998, 84). In der Tradition von Funktionen wie Umwelt-, Qualitäts- oder Gleichstellungsbeauftragten stehend haben sie eine dezidierte Sensibilisierungs- und Katalysatorfunktion (anders als beispielsweise bei Kompetenzzentren, die ‚stellvertretend‘ für die Gesamtorganisation kognizieren sollen) (Preissler u.a. 1997, 8). Mit weitreichenderen Kompetenzen ausgestattet sind wissensbezogene Führungsfunktionen, wie auf Gesamtunternehmensebene der Chief Knowledge Officer, der insbesondere in wissensintensiven Unternehmen (Unternehmensberatungen, Finanzdienstleister, Softwarehäuser) mit der Steuerung der Wissensprozesse betraut ist (Earl/ Scott 1999). Die Wirkung beider Funktionen ist eher indirekt. Die Rolle von Knowledge Brokern ist eher symbolisch und die in der Installierung eines CKO transportierte Vorstellung einer direkten Steuerung organisa-

tionaler Kognition stößt an die natürlichen Grenzen deren Eigendynamik. Somit stellen beide eher flankierende Maßnahmen dar, welche die Effizienz des Wissensmanagement in einem Unternehmen erhöhen.

Parallelstrukturen (Makroebene)	Parallelstrukturen (Mikroebene)	Funktionen
- Kompetenzzentrum - Hypertextorganisation	- Communities - Wissensmarktplätze	- Knowledge Broker - Chief Knowledge Officer

Abb. 25: Organisationsbezogene Instrumente des Wissensmanagement

Personalbezogene Instrumente des Wissensmanagement

Personalbezogene Wissensmanagementinstrumente können dazu beitragen, das kognitive Potential der Belegschaft eines Unternehmens zu heben. Folgende Methoden sind dazu geeignet (Abb. 27):

- Um individuelle Wissensbestände in einem Unternehmen überhaupt zu lokalisieren, kann im Rahmen von Wissensmanagement auf deren Dokumentation zurückgegriffen werden. Gleichzeitig wird durch die damit verbundene Publizität aber auch die Grundlage für eine weitere Kollektivierung gelegt. Ein mittlerweile gängiges Instrument dazu sind Yellow Pages (Roehl 2000, 240f.). Branchenfernsprechbüchern vergleichbar ordnen sie bestimmten Problemstellungen die Träger des jeweils notwendigen Spezialwissens in einem Unternehmen zu. Eine ähnliche orientierungsleistende Funktion haben Wissenskarten (Eppler 1997). Allerdings zeichnen sie sich gegenüber Yellow Pages dadurch aus, dass sie wie Landkarten die Orientierung im ‚Wissensraum‘ eines Unternehmens ermöglichen, d.h. nicht nur Wissensinseln zuordnen sondern auch Wissensbeziehungen und -hierarchien erfassen. Noch dichter, wenn auch spezifischer, sind die Informationen, die MikroArts (sic!) liefern, Kurz-

darstellungen von Sachzusammenhängen oder Erfahrungsberichte (Willke 1998a, 100ff.). Struktur und damit die Voraussetzung zum gemeinsamen Teilen von Wissen erhalten sie durch eine festgelegte Darstellungssystematik (z.B. Problem - Lösung - Allgemeine Regel).

- Eine im Kontext von Wissensmanagement schon ‚klassische‘ Methode, das Wissen einzelner Mitarbeiter zu erschließen ist die Diskussion. Sie kann unmittelbar dazu beitragen, individuelles Wissen zu kollektivieren, gleichzeitig aber auch vorhandene Wissensbestände diskursiv abzusichern. Je nach Ausprägung kann dies thematisch wie sozial durchaus große Reichweite haben. So dienen beispielsweise Großgruppenveranstaltungen (Future Search, Real Time Strategic Change oder Open Space) dazu, strategische Themen in der Belegschaft eines Unternehmens zirkulieren und von ihr weiterentwickeln zu lassen (Benedict-Butler/Alban 1997). Lernlaboratorien, wie sie Qualitätszirkel, Lernstätten oder Team Syntegrity darstellen, fokussieren dagegen die Kognition auf Gruppenebene (Leonard-Barton 1992). Sie gehen davon aus, dass diese den „Nukleus“ für organisationale Kognition bildet (Senge 1990, 233ff.). Weitgehend ungelöst bleibt allerdings das Problem, wie der dann immer noch notwendige Transfer von der Gruppen- auf die Unternehmensebene gestaltet werden soll. Ein schließlich ganz ‚traditionelles‘ Instrument, das Wissen einzelner Mitarbeiter Kollegen zugänglich zu machen, ist der Arbeitsplatzwechsel im Rahmen von Job Rotation (Osterloh 1983, 114ff.). Allerdings ist hierbei die Veranlassung zur Wissensweitergabe stark vom Zufall (bzw. ‚guten Willen‘) abhängig und die Reichweite wiederum vergleichsweise gering.
- Invention stellt eine dem Anspruch nach nachhaltigere Methode dar, als Unternehmen an das Wissen einzelner Mitarbeiter zu gelangen. Im Gegensatz zur Diskussion setzt sie zum einen darauf möglichst konkrete Produkt- oder Prozessideen bei den Mitarbeitern abzurufen, zum anderen wird dieser Vorgang eingebettet in bestimmte Verfahren. Genau das ist unter Gesichtspunkten des Wissensmanagement aber auch ein Man-

ko. Denn die relativ hohe Standardisierung engt die Möglichkeiten zur für organisationale Kognition notwendigen Divergenz, offenen Kommunikation und schnellem Lernenentransfer notwendigerweise ein. Besonders deutlich wird dies im Fall des Betrieblichen Vorschlagswesens (Thom 1991). In seiner ‚klassischen‘, d.h. stark bürokratischen, Ausprägung wird es immer seltener praktiziert. An seiner Stelle findet man deshalb unter dem Begriff des Ideenmanagement immer häufiger Ansätze, die lernfördernde Trial-and-Error-Prozesse zulassen und eine stärkere Gruppenorientierung aufweisen. Eine andere Variante der Invention stellen Problemlösungstechniken (z.B. Brainstorming, Vernetztes Denken oder auch Kreativitätstechniken) dar (Gomez/Probst 1995). Im Gegensatz zum Vorschlagswesen stellen sie nicht auf das organisationsspezifische Filtern von Mitarbeiterideen ab, sondern versuchen den Prozess der Ideengenerierung überhaupt in Gang zu bringen.

Dokumentation	Diskussion	Invention
<ul style="list-style-type: none"> - Yellow Pages - MikroArts - Wissenskarten 	<ul style="list-style-type: none"> - Großgruppen - Lernlaboratorien - Job rotation 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorschlagswesen - Problemlösung

Abb. 26: Personalbezogene Instrumente des Wissensmanagement

Führungsbezogene Instrumente des Wissensmanagement

Mit Hilfe führungsbezogener Wissensmanagementinstrumente kann organisationale Kognition durch Beeinflussung der Einstellungen der Mitarbeiter gefördert werden. Folgende Methoden kommen dabei in Frage (Abb. 28):

- Wie für Führung im Allgemeinen (Seidel/Jung/Redel 1988, 47) ist das Verhalten von Führungskräften auch im Kontext führungsbezogener Wissensmanagementinstrumente von entscheidender Bedeutung. Auch

wenn die Wirkung nur mittelbar, da auf das Vorleben und Vermitteln begrenzt, ist, bildet der Führungsstil des Managementteams eine entscheidende Variable für die Einstellung der Mitarbeiter zum Umgang mit der Ressource Wissen (Touet 2002). Das Instrument der Lernpartnerschaften verweist bereits im Namen auf den Stellenwert, den Wissen in diesem Rollenmodell für Führungskräfte hat (Sattelberger 1992). Insbesondere im Fall der Variante des Coachings übernimmt der Vorgesetzte seiner Abteilung gegenüber die Funktion eines Initiators, Koordinators und Moderators von Lernprozessen (Sattelberger 1992). Ähnlich verhält es sich bei SuperLeadership (sic!) (Manz/Sims 1989). Mit weniger stark ausgeprägten Wissensbezug steht hier die Förderung allgemeiner und somit auch kognitiver Selbstorganisationsprozesse auf Gruppenebene im Mittelpunkt. Dies hat den Vorteil größerer Authentizität den Mitarbeitern gegenüber, da der Vorgesetzte generell und nicht nur in wissensbezogenen Führungssituationen kontextsensitiv auftreten soll. Sowohl bei Lernpartnerschaften wie auch bei SuperLeadership gilt allerdings, dass sie ihre organisationsweite Wirkung nur dann entfalten, wenn sie zum allgemein gültigen Führungsprinzip erhoben werden. Andernfalls wird ihre Reichweite die Gruppenebene nicht überspringen und darüber hinaus die einzelne Führungskraft in erhebliche Interessen- und Loyalitätskonflikte stürzen.

- Zur Unterstützung und Institutionalisierung eines bestimmten - im vorliegenden Fall wissensorientierten - Führungsverhaltens können Systeme eingesetzt werden. Sie müssen allerdings dem kontextuellen Charakter der Verhaltensempfehlungen gerecht werden. Ein Instrument dazu kann deshalb das Management by Knowledge Objectives (= MbKO) sein (Probst u.a. 1997, 88ff.) Wie sein Vorbild, das Management by Objectives, soll es Vorgesetzten helfen, auf Unternehmensebene formulierte - hier: Wissens- - Ziele zu operationalisieren. Im Idealfall ergibt sich auf diese Weise ein unternehmensweit integriertes System von Wissensteilzielen, welche die durch Zielbildung angestrebten Lernprozesse gleich-

sam automatisch ablaufen lassen. Eine andere Variante wissensorientiertes Führungsverhalten zu erleichtern, ist das Instrument des Dialogue (Schein 1993). Es geht davon aus, dass Führungsverhalten in erster Linie in der Steuerung von Kommunikationsprozessen besteht und empfiehlt sich dazu an der dialektischen Methode der Gesprächsführung zu orientieren. Auf diese Weise soll die Wissensgenerierung durch ‚Selbsterkenntnis‘ erzielt werden. Die konsequente Berücksichtigung der Eigendynamik kognitiver Prozesse macht Dialogue zu einem besonders geeigneten Instrument wissensorientierter Führung. Allerdings gilt in seinem, wie im Fall des MbKO, dass beide - mehr noch als andere Wissensmanagementinstrumente - von einer konsequent gelebten Praxis abhängig sind.

- Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter findet nicht nur im Nahverhältnis zum direkten Vorgesetzten statt, wie es im Rahmen von Führungsverhalten und -systemen der Fall ist. Auf Unternehmensebene können Leitbilder eine Methode sein, die Einstellungen der Mitarbeiter zum Umgang mit der Ressource Wissen zu beeinflussen. Angesichts ihres normativen Charakters können sie durchaus bis in die Schichten des orientierungsgebenden Wissens hineinwirken. Allgemeine Leitbilder in Form von Führungs-, Personal- oder Unternehmensgrundsätzen haben dabei die Funktion, gewünschte Einstellungen zu kodifizieren (Bleicher 1998, 187ff.). Sie können darin mehr oder weniger stark wissensorientiert gestaltet sein, so dass ihr direkter Beitrag zum Wissensmanagement schwankt. Ein interessanter Nebeneffekt ist allerdings, dass Leitbilder selbst den Charakter von ‚zur Gewissheit geronnen Wissens‘ haben können und darin auch einen Beitrag zur Stabilisierung organisationalen Wissens leisten. Im Vergleich zu ihrer allgemeinen Variante wirken spezielle Wissensleitbilder direkter (Romhardt 1998, 96ff.). Sie können bestimmte Wissensziele auf der Werteebene flankieren, indem sie korrespondierende Normen und Tabus, Gebote und Verbote formulieren. Aus Sicht eines kognitiven Wissensmanagementkonzepts sind allerdings

mit beiden Varianten von Leitbildern zwei entscheidende Probleme verbunden. Zum einen besteht die Gefahr, was den Aussagegehalt anbelangt, in's Allgemeine, routinemäßig als ‚richtig‘ Empfundene abzudriften, zum anderen die gemachten Aussagen zu verordnen und damit die Option eines organisationsweiten Diskurses der transportierten Wissensinhalte ungenutzt zu lassen.

Verhalten	Systeme	Werte
- Lernpartnerschaften - Superleadership	- MbKO - Dialogue	- Allg. Leitbilder - Wissensleitbilder

Abb. 27: Führungsbezogene Instrumente des Wissensmanagement

Um die Wirkung der dargestellten Instrumente einzuschätzen, kann in Anlehnung an KLIMECKI, PROBT und EBERL ein Analyserahmen herangezogen werden, der das zugrundeliegende Theoriekonzept widerspiegelt (1994, 106ff.). Seine einzelnen Analyse Kriterien ergeben sich hier aus den bereits eingeführten Interventionsaufgaben in den einzelnen Interventionskomplexen eines kognitiven Wissensmanagementansatzes (Abb.25).

Organisationales Wissen		Organisationales Lernen	
A	Beziehungen in den Wirklichkeitskonstruktionen verdichten	G	Neue Informationen mit system-spezifischer Bedeutung versehen
B	Wirklichkeitskonstruktionen auf Praxisbezug überprüfen	H	Neue Informationen in Auseinandersetzung mit der Umwelt gewinnen
C	Wirklichkeitskonstruktionen diskursiv bestätigen	I	Mitarbeiter als Vermittler neuer Informationen einbinden
D	Entscheidungsregeln in Wirklichkeitskonstruktionen profilieren	J	Vorhandenes Wissen durch neue Informationen ausdifferenzieren

E	Wirkungszusammenhänge in Wirklichkeitskonstruktionen profilieren	K	Vorhandenes Wissen durch neue Informationen umschreiben
F	Selbstbeschreibungen in Wirklichkeitskonstruktionen profilieren	L	Integration neuer Informationen in vorhandenes Wissen verbessern

Abb. 28: Instrumentenbezogener Analyserahmen

Die Eignung eines Wissensmanagementinstruments lässt sich daran messen, in welchem Umfang es den einzelnen Aufgaben gerecht wird. Eine Visualisierung der Bewertung eines Instruments ist mit Hilfe eines Wirkungsgitters möglich, das aus Kontinuen aller Analysekr iterien, übertragen auf eine 5-stufige Skala (0 = gar keine Wirkung, 4 = volle Wirkung) konstruiert ist (Klimecki u.a. 1994, 107ff.). Sie lassen sich entsprechend den Regeln der Kontextsteuerung in den beiden Interventionskomplexen (Organisationales Wissen pflegen bzw. Organisationales Lernen freisetzen) und den mit ihnen verbundenen Nebenbedingungen (Funktionen erfüllen, Inhalte definieren) auf vier Quadranten verteilen.

Im Fall von Wissenskarten könnte eine solche Evaluation zu folgendem Ergebnis führen (Abb. 26):

- Als Instrument zur Dokumentation vorhandener personaler Wissensbestände entfalten Wissenskarten ihre Wirkung v.a. im Interventionskomplex Organisationales Wissen, indem sie dazu beitragen, dieses zu pflegen. Die Stärke von Wissenskarten liegt hierbei darin, ganz allgemein die Funktionen organisationalen Wissens (Beziehungen in den Wirklichkeitskonstruktionen verdichten, Wirklichkeitskonstruktionen auf Praxisbezug überprüfen, Wirklichkeitskonstruktionen diskursiv bestätigen) relativ umfangreich zu erfüllen. Aufgrund des gewollt hohen Anwendungsbezugs leisten Wissenskarten bei der Definition von Inhalten organisationalen Wissens insbesondere eine Beitrag zur Profilierung von Entscheidungsregeln in den Wirklichkeitskonstruktionen einer Or-

ganisation, während sie bei der Definition anderer Inhalte (Wirkungszusammenhänge in Wirklichkeitskonstruktionen profilieren, Selbstbeschreibungen in Wirklichkeitskonstruktionen profilieren) keine nennenswerte Bedeutung haben.

- Der dokumentierende Charakter von Wissenskarten führt dazu, dass diese kaum Wirkung im Interventionskomplex Organisationales Lernen hinsichtlich dessen Freisetzung entfalten. Am ehesten könnte noch eine indirekte Wirkung auftreten, insofern als die Auseinandersetzung mit in Wissenskarten dokumentierten personalen Wissensbeständen Anstoß für Lernprozesse sein kann.

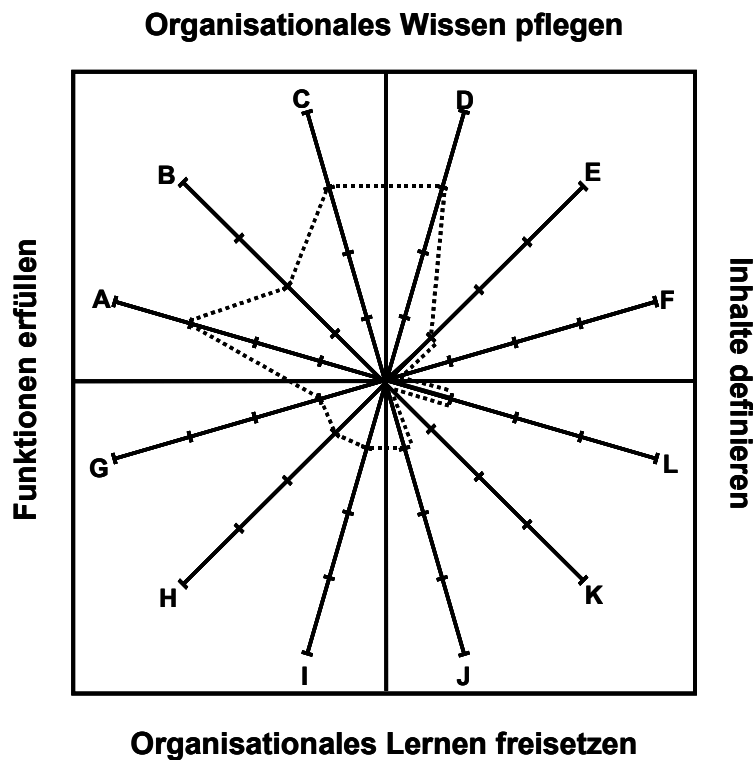


Abb. 29: Kognitionsbezogenes Stärken-Schwächen-Profil Wissenskarten

3. Strategien des Wissensmanagement

Mangels einer ‚Best Practice‘, Wissensmanagement zu instrumentieren, geht es darum, ein geeignetes Portfolio von Instrumenten zusammenzustellen.

len. Dazu müssen sich die Instrumente zum einen untereinander ergänzen, indem sie jeweils Defizite anderer Instrumente ausgleichen. Zum anderen ist es notwendig, dass das gesamte Portfolio zum spezifischen Wissensmanagementbedarf des einzelnen Unternehmen passt. Dieser ergibt sich vor dem Hintergrund von Strategien des Wissensmanagement.

Das Verhältnis von Wissensmanagementstrategie zur Gesamtstrategie eines Unternehmens lässt sich prinzipiell denken als ...

- „Unabhängigkeit“ von Gesamt- und Wissensmanagementstrategie,
- „Ableitung“ der Wissensmanagement- aus Gesamtstrategie,
- „Dominanz“ der Gesamt- durch die Wissensmanagementstrategie und ...
- „Aggregation“ der Gesamt- aus den Bereichstrategien wie der Wissensmanagementstrategie (Albrecht 1993, 126) (Abb. 27).

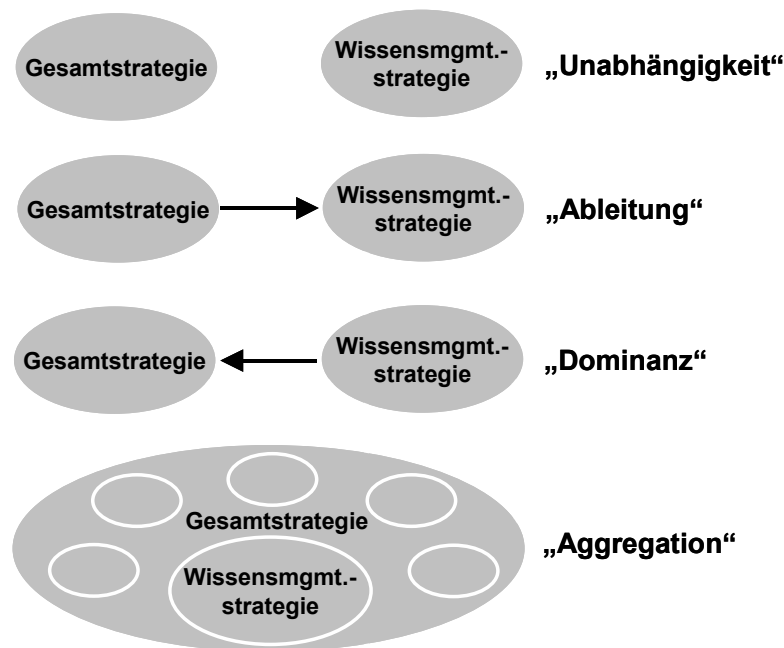


Abb. 30:: Beziehung Wissensmanagementstrategie -Gesamtstrategie

Angesichts der zentralen Bedeutung der Ressource Wissen als Grundlage für Produkt- wie Prozessinnovationen drängt sich der Schluss auf, dass

Wissensmanagementstrategien gegenüber anderen Bereichsstrategien eine herausgehobene Stellung haben (Albrecht 1993, 127). Im Verhältnis zur Gesamtstrategie eines Unternehmens haben sie dagegen eine Doppelfunktion. Dies hängt damit zusammen, dass die organisationalen Wissensbestände eines Unternehmens einerseits sein strategisches Verhalten beeinflussen, andererseits gerade auch deshalb wiederum Ziel dieses Verhaltens sind. Wissensmanagementstrategien werden demnach die unternehmerischen Gesamtstrategien beeinflussen so wie sie selbst deren Gegenstand sein können (Al-Laham 2003, 293). Dieses besondere Verhältnis könnte daher im Sinn der oben präsentierten Beziehungsmuster auch als „Interaktion“ beschrieben werden.

Im vorliegenden Rahmen gilt es nun zu klären, welche allgemeinen Ziele im Rahmen von Wissensmanagementstrategien verfolgt werden können, die dann eine der jeweiligen Gesamtstrategie entsprechende unternehmensspezifische Prägung erhalten. Entsprechend der Prämissen des bereits eingeführten kognitiven Wissensmanagementkonzepts muss es darum gehen, ein bestimmtes Zusammenspiel von Struktur und Prozess organisationaler Kognition festzulegen. Die so entwickelten Normstrategien des Wissensmanagement beantworten pointiert formuliert die Frage, welches Wissen durch welches Lernen auf- und ausgebaut werden soll. Was wiederum die jeweils geeignete Wissens-Lern-Kombination ist, hängt wiederum davon ab, welche Ausgangsposition ein Unternehmen im Wettbewerb um Wissen einnimmt.

Die Wettbewerbssituation um Wissen lässt sich in Anlehnung an das nach den Anfangsbuchstaben seiner Erfinder so genannte „Johari-Fenster“ (Luft 1961) mit Hilfe des Wissensstands eines Unternehmens ausloten, dem bestimmte Zusammenhänge bekannt sind und andere nicht, sowie dem seiner Konkurrenten, denen ebenfalls bestimmte Zusammenhänge bekannt sind und andere nicht. Durch Verschränkung dieser beiden Perspektiven ergeben sich vier Wissensgebiete (Abb. 28):

- „Eigentum“ eines Unternehmens besteht aus Wissen, das nur ihm und nicht seinen Konkurrenten bekannt ist.
- „Allgemeingut“ in einer Branche umfasst Wissen das dem Unternehmen wie seinen Konkurrenten bekannt ist.
- Um „blinde Flecken“ handelt es sich bei Wissen, das dem Unternehmen nicht, aber seinen Konkurrenten sehr wohl bekannt ist.
- „Innovationspotential“ birgt Wissen, das weder dem Unternehmen noch seinen Konkurrenten bekannt ist.

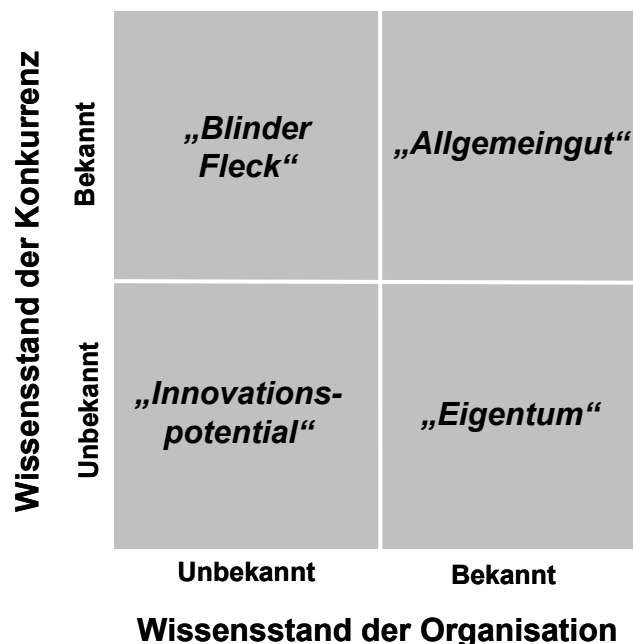


Abb. 31: „Johari-Fenster“ des Wissenswettbewerbs

In Volkswirtschaften, die sich durch die wachsende Wissensintensität von Produkten und zu deren Herstellung notwendigen Prozessen auszeichnen, ist es aus strategischer Sicht von zentraler Bedeutung über Wissen zu verfügen, das den Wettbewerbern nicht bekannt ist, denn es stellt die wesentliche Quelle zum Aufbau strategischer Erfolgspositionen dar. Es gilt also das Wissensgebiet, das man als „Eigentum“ eines Unternehmens bezeichnen kann, zu sichern und gegebenenfalls sogar noch auszudehnen, um - in der

Logik des „Johari-Fensters“ - ein möglichst großes „window of opportunity“ zu haben (Luft 1961, 7).

Welche Voraussetzung ein Unternehmen für diesen Wettbewerb mitbringt, hängt nun davon ab, wie mit organisationaler Kognition umgegangen wird. MC GILL und SLOCUM (1996) sprechen in diesem Zusammenhang von der Intelligenz eines Unternehmens. Abhängig von ihrer Höhe unterscheiden sie ...

- die „Wissende Organisation“,
- die „Verstehende Organisation“,
- die „Denkende Organisation“ und ...
- die „Lernende Organisation“.

Wissende Organisation

MC GILL und SLOCUM (1996, 23ff.) beschreiben die „Wissende Organisation“ als Unternehmen, das davon ausgeht, über das wettbewerbsnotwendige Wissen zu verfügen und sich dementsprechend an diesem Bestand orientieren zu müssen. Es verhält sich nach dem Motto „by the book“. Seinen Ausdruck findet dies in einer Managementphilosophie, die bestrebt ist, ein einmal entwickeltes und erfolgreiches Geschäftsmodell zu bewahren, sowohl was das Leistungsprogramm des Unternehmens anbelangt wie auch die damit verbundenen Prozesse der Leistungserstellung.

Dies schlägt sich gar nicht einmal primär im strategischen Programm der „Wissenden Organisation“ nieder. Tatsächlich sind es vor allem formelle und informelle Verhaltensrichtlinien wie Organigramme, Verfahrensanweisungen oder auch bloße ‚Faustregeln‘, die diese Einstellung transportieren. Egal auf welcher Ebene schlägt sich in ihnen die zentrale Bedeutung nieder, die Effizienz in der „Wissenden Organisation“ hat. Angesichts eines -

vermeintlichen - geschäftlichen ‚Königswegs‘ gilt es sicher zu stellen, diesen auch ohne Reibungsverluste zu verfolgen.

Managementhistorisch betrachtet handelt es sich bei der „Wissenden Organisation“ um das älteste Steuerungsmodell für Unternehmen. Letztlich geht es auf die „Wissenschaftliche Betriebsführung“ TAYLORs (1913) und die „Allgemeine und industrielle Verwaltung“ FAYOLs (1929) zurück, die der Vorstellung folgen, dass es für jedes Managementproblem immer genau eine richtige Lösung gibt. In stabilen, vor allem aber gut strukturierten Wettbewerbssituationen hat es durchaus seine Berechtigung (z.B. im Fall von Konzernen mit schmalem Leistungsprogramm und einer dominierenden Marktposition). Angesichts einer wachsenden Komplexität der Märkte stößt das Modell der „Wissenden Organisation“ allerdings zunehmend an seine Grenzen, denn es ist im Umgang mit neuen Herausforderungen überfordert.

Die Ursache dafür liegt in einem spezifischen - in diesem Fall noch nicht sehr hoch ausgeprägten - Grad organisationaler Intelligenz. MC GILL und SLOCUM (1996, 27) bringen sie auf den Nenner „erkennen, erinnern und reagieren“. Neue Informationen spielen für die „Wissende Organisation“ nur insofern eine Rolle, als sie dazu beitragen können die bereits vorhandenen Wissensbestände, die das unternehmerische ‚Erfolgsrezept‘ transportieren, zu bestätigen.

Das Kognitionsmuster der „Wissenden Organisation“ ist von der Annahmen geprägt, sich einmal treffend mit ihrer informativen Umwelt auseinandergesetzt zu haben und dieser keine weitere Aufmerksamkeit schenken zu müssen. Das dabei aufgebaute Wissen wird deshalb als ein Bestand gültiger Wahrheiten behandelt. Die ganze kognitive Aufmerksamkeit gilt deren Pflege. Lernprozesse werden dagegen als unnötig, ja sogar kontraproduktiv betrachtet, denn sie stellen eine Abweichung vom Idealzustand dar.

Verstehende Organisation

Viele Unternehmen, die lange Zeit erfolgreich das Modell der „Wissende Organisation“ praktiziert haben, sehen sich seit einigen Jahren, spätestens seit Beginn der Globalisierung der Weltmärkte, mit der Herausforderung konfrontiert, die bisher gültige Fixierung auf ein Geschäftsmodell zu überprüfen. Gleichzeitig gilt es, die Identität des Unternehmens zu wahren. Das Modell der „Verstehenden Organisation“ erscheint in dieser Situation als ein geeigneter Ausweg (z.B. im Fall von Unternehmen, die auf stagnierenden Märkten Nischen besetzen) (McGill/Slocum 1996, 30ff.). Angestoßen von der Debatte um Organisationskultur als Ergebnis der „Suche nach Spitzenleistungen“ - so der Titel der bahnbrechenden Studie von PETERS und WATERMAN (1984) - setzen Unternehmen vom Typ der „Verstehenden Organisation“ auf die Wirkung gemeinsam geteilter Werte als intern und extern wirkender „Autopilot“ (Steinmann/Schreyögg 2002, 634f.).

MC GILL und SLOCUM (1996) ordnen der „Verstehenden Organisation“ deshalb das Motto „virtue in values“ zu. Formale Regelungen, verlieren an Bedeutung und an ihre Stelle treten Geschichten, Einstellungen, Normen und Tabus als neue ‚Managementinstrumente‘. Sie können in Form von Leitbildern oder Maßnahmen zur Corporate Identity fixiert werden. Mehr noch sind es aber die ‚ungeschriebenen Gesetze‘, welche die Zusammenarbeit in der „Verstehenden Organisation“ prägen.

Genau diese starke Ausrichtung auf die Kulturkompatibilität ist aber auch die Schwäche der „Verstehenden Organisation“. Zwar ist sie fähig zu Veränderungen. Allerdings gilt dies nur solange, wie diese nicht Normen und Werte in Frage stellen. Man kann deshalb auch davon sprechen, dass im Fall der „Verstehenden Organisation“ die Fixierung auf einen ‚Königsweg‘ nur unter eingeschränkte Randbedingungen, nämlich normativen, fortge-

setzt wird, so dass zumindest das ‚kulturelle Geschäftsmodell‘ eines Unternehmens unangetastet bleibt.

Auch im Fall der „Verstehenden Organisation“ ist es der Grad organisationaler Intelligenz, der dieses Verhalten begründet. Sie ist im Vergleich zur „Wissenden Organisation“ insofern höher ausgeprägt, als die „Verstehende Organisation“ einen Weg gefunden hat, Informationen zu absorbieren. MC GILL und SLOCUM (1996, 34) bezeichnen ihn als „Mythenbildung“. Demnach werden Informationen vor allem dann in den Wissensbeständen berücksichtigt, wenn sie geeignet sind, die in einer Organisation herrschenden Werte zu stabilisieren.

Der „Verstehende Organisation“ hat die Notwendigkeit, sich mit ihrer Umwelt auseinander setzen zu müssen, durchaus als Kognitionsmuster internalisiert, wenn auch mit einer skeptischen Grundhaltung. Im Gegensatz zur „Wissenden Organisation“ öffnet sie ihr Wissen neuen Informationen gegenüber - solange, wie die orientierungsgebenden Elemente unangetastet bleiben. Vor deren Hintergrund sind inkrementale Lernprozesse durchaus möglich, ja sogar gewünscht, denn sie tragen dazu bei das Wissen als Wertegerüst zu stabilisieren. Genau das zieht aber zum einen eine normative Überformung nach sich, zum anderen verhindert es fundamentales Lernen, da dieses das orientierungsgebende Wissen in Frage stellen würde.

Denkende Organisation

Die „Denkende Organisation“ (McGill/Slocum 1996, 35ff.) nimmt Abschied von der Suche nach einem vermeintlichen geschäftlichen bzw. kulturellen Erfolgsrezept und versucht stattdessen möglichst flexibel auf die jeweils anstehenden Herausforderungen des Wettbewerbs zu reagieren (z.B. im Fall von Mischkonzernen im internationalen Wettbewerb). MC GILL und

SLOCUM (1996) beschreiben diese Einstellung mit dem Motto „from analysis to action“.

Managementhistorisch lässt sich die Haltung der „Denkenden Organisation“ im Anschluss an die Phase einer starken Human- und Kulturorientierung der 1970er und 1980er Jahre verorten. Sie ist geprägt von einem starken Pragmatismus, der sich - verstärkt durch die Debatte um eine Wertorientierte Unternehmensführung (Rappaport 1995) - in Programmen zur Kostensenkung, Prozessoptimierung oder zum Benchmarking niederschlägt. Mit diesen einher geht die wachsende Bedeutung von Beratungsfirmen als Experten für die Abwicklung solcher Programme.

In dieser Entwicklung kommt die Vorstellung zum Ausdruck, dass sich Veränderungen ‚wegrationalisieren‘ lassen. D.h. ist die Analyse nur exakt genug und hat man zugrundeliegende Problemstereotypen freigelegt, führen daraus abgeleitete programmatische Lösungen notwendigerweise zum Erfolg. Die dichotome Orientierung an Problemen und deren Lösungen führt zu einer Vielzahl an Change-Management-Aktivitäten, die aber dennoch an dem Punkt stoppen, an dem es darum geht, das Geschäftsmodell des Unternehmens grundsätzlich zu diskutieren.

So ist die organisationale Intelligenz der „Denkenden Organisation“ zwar höher ausgeprägt als bei der „Wissenden Organisation“ und der „Verstehenden Organisation“. Die Suche nach Problemlösungsmustern führt zu einer nachhaltigeren Verarbeitung von Informationen. MC GILL und SLOCUM (1994, 36) sprechen in diesem Zusammenhang von „permanenter Aufmerksamkeit“. Allerdings kann eine solche Haltung auch in eine ‚Veränderungsneurose‘ umschlagen, bei der das Bewusstsein um notwendige Veränderungen nicht mehr als Flexibilität, sondern als Stabilitätsverlust wahrgenommen wird.

Im Gegensatz zu den Kognitionsmustern der „Wissenden Organisation“ und der „Verstehenden Organisation“ löst sich die „Denkende Organisation“ aus der dort anzutreffenden reaktiven Einstellung der Umwelt gegenüber, geht auf diese zu und sieht ihre Informationen als Herausforderung, diese grundsätzlich zu entschlüsseln. Eine solche Analyse fördert reflexive Lernprozesse, die darauf abzielen, auch für die Zukunft gültige Strategien der Informationsverarbeitung zu entwickeln. Entsprechend ist die Wissensbasis der „Denkenden Organisation“ auch geprägt von handlungsbegründenden Elementen, die solche Problemlösungsmuster transportieren.

Lernende Organisation

Angesichts der immer höheren Dynamik der Umwelt von Unternehmen, reichen die bisher gängigen Steuerungsmodelle nicht mehr aus, diese zu bewältigen (insbesondere im Fall von Beratungsfirmen, Softwarehäusern, Investmentbanken). Stattdessen ist ein neuer Organisationstyp gefragt, der Veränderung gleichsam zum Programm erhebt. MC GILL und SLOCUM (1996, 43ff.) bezeichnen ihn als „Lernende Organisation“ und beschreiben die von ihm vorgelebte Haltung mit dem Motto „enhancing experience“.

Der Unterschied zur „Denkenden Organisation“, die sich ebenfalls auf die Dynamik ihrer Umwelt einzustellen versucht, besteht darin, dass die „Lernende Organisation“ Veränderungen proaktiv angeht, da sie diese als Chance versteht und nicht als zu lösendes Problem (Klimecki u.a. 1994, 89f.) Deshalb ist es nur konsequent, dass unternehmerischer Wandel in ihr nicht situativ und schematisch, sondern kontinuierlich und bedarfsgerecht stattfindet (Schreyögg/Noss 1995).

Diese Offenheit ihrer Umwelt gegenüber zeigt sich gleichermaßen im Leistungsprogramm wie in den Prozessen zu dessen Erstellung. So ist die „Ler-

nende Organisation“ in der Lage, ihr Geschäftsmodell weitreichend umzustellen, wie es das Business Process Reengineering beispielsweise fordert (Hammer/Champy 1994). Organisatorisch setzt sie das um durch eine weitgehende Umstellung von klassischer Strukturbildung auf Vernetzung locker miteinander verbundener Organisationseinheiten (Klimecki u.a. 1994, 88ff.). Ein Kern kultureller Werte, die eher verfahrens- als inhaltsorientiert sind, sichert die dazu notwendigen Grundeinstellungen.

Die Überlegenheit der „Lernenden Organisation“ im Umgang mit Veränderungen hängt wiederum mit ihrer spezifischen organisationalen Intelligenz zusammen, die verglichen mit den anderen Typen am höchsten ausgeprägt ist. So kann sie nicht nur zwischen den von diesen praktizierten Formen, neue Informationen zu verarbeiten (Absorption, Analyse), variieren, sondern fügt diesen auch noch eine neue Form hinzu, die darin besteht, Informationen als Anstoß zur Selbstreflexion zu betrachten. Naheliegenderweise sehen MC GILL und SLOCUM (1996, 45) in ihr den idealen Steuerungsansatz für Unternehmen in einer immer dynamischeren Umwelt sehen.

Vergleicht man die „Lernende Organisation“ mit den drei anderen Typen, fällt auf, dass sie organisationale Kognition in ihrer ganzen Eigendynamik zulässt. Im Gegensatz zu ihnen gibt sie keiner Lernform den Vorzug und lässt auch keine einseitige Überformung ihrer Wissensbasis zu. Stattdessen setzt sie ihrem Kognitionsmuster nach auf die informative Ko-Evolution mit der Umwelt, was ein breites und daher flexibel einsetzbares Spektrum organisationalen Wissens voraussetzt. Herausragende Bedeutung kommt dabei dessen orientierungsgebenden Elemente zu, die als Selbstverständnis grundsätzliche Lernbereitschaft transportieren. Auf diese Weise ist die „Lernende Organisation“ in der Lage, neue Informationen grundsätzlich als Chance zur Weiterentwicklung vorhandenen Wissens betrachten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die vier Typen organisationaler Intelligenz durch spezifische Kognitionsmuster gekennzeichnet sind. Dies schlägt sich nieder in einer unterschiedlichen Behandlung der Wissensbestände und in unterschiedlichem Lernverhalten (Abb. 29)

	Kognitions- muster	Wissens- behandlung	Lern- verhalten
„Wissende Organisation“	Ausklammern der Umwelt	Fester Bestand gültiger Wahrheiten	Lernen als Irrweg
„Verstehende Organisation“	Skeptische Beobachtung der Umwelt	Identitätsstiftendes Wertegerüst	Lernen als Selbstvergewisserung
„Denkende Organisation“	Permanente Analyse der Umwelt	Quelle möglicher Problemlösungen	Lernen als Herausforderung
„Lernende Organisation“	Ko-Evolution mit der Umwelt	Hilfsmittel zum Aufbau neuen Wissens	Lernen als Chance

Abb. 32: Typen organisationaler Kognition

Das in den einzelnen Unternehmenstypen angelegte Kognitionsverhalten bildet jeweils die Ausgangspositionen, von denen aus Unternehmen in den Wettbewerb um Wissen starten. Einen deutlichen ‚Startvorteil‘ hat dabei die „Lernende Organisation“ ein. Sie ist als einzige in der Lage, ihre Wissensbestände kontinuierlich auszubauen und sich dadurch - in der Logik des „Johari-Fensters“ - immer wieder auf's Neue, Wissen mit „Innovationspotential“ zu erschließen und dieses in sein „Eigentum“ zu überführen. Das Steuerungsmodell der „Lernenden Organisation“ muss deshalb das Fernziel sein, an dem sich die anderen Organisationstypen orientieren. Die unmittelbare strategische Herausforderung besteht für sie aber darin, die mit ihrem jeweiligen Kognitionsverhalten verbundenen Probleme zu lösen, indem

die jeweils nächst höhere Stufe organisationaler Intelligenz angestrebt wird. Dies drückt sich in drei kognitiven Globalstrategien aus (Abb. 36):

- Im Fall der „Wissenden Organisation“ besteht das Kognitionsmuster darin, neue Informationen systematisch unberücksichtigt zu lassen. Daraus leitet sich das strategische Problem einer drohenden ‚kognitiven Ignoranz‘ ab. D.h. Wissen, das die Grundlage für ein ursprünglich erfolgreiches Geschäftsmodell war, wird nicht mehr hinterfragt und verliert so seine wettbewerbskritische Bedeutung. Die strategische Lösung besteht nun darin, die „Wissende Organisation“ kognitiv zu öffnen, indem sie sich von der Fixierung auf bestimmte Leistungserstellungsprozesse löst und stattdessen das Steuerungspotential kultureller Normen und Werte ausnutzt, wie das der „Verstehenden Organisation“ gelingt. Der dazu notwendige Aufbau orientierungsgebenden Wissens kann besonders effektiv im Bereich Führung gestaltet werden und zwar auf personeller Ebene im Bereich des Verhaltens des Managementteams und auf struktureller Ebene durch Leitbilder. Als flankierende Maßnahmen zur diskursiven Absicherung kommen personalbezogene Instrumente aus dem Bereich Diskussion (z.B. Großgruppen) in Frage.
- Das Kognitionsmuster der „Verstehenden Organisation“ ist geprägt von der skeptischen Beobachtung der Umwelt. Das strategische Problem, das sich daraus ergibt, ist ein immer stärkerer ‚kognitiver Moralismus‘. Er drückt sich darin aus, dass die Organisationskultur zwar noch identitätsstiftend wirkt, gerade dadurch das Unternehmen aber gegenüber Veränderungen in seiner Umwelt verschließt. Eine geeignete strategische Lösung besteht darin, die Fixierung auf bestimmte Normen und Werte zu beenden und einen rationalen, am Modell der „Denkenden Organisation“ orientierten, Stil der Auseinandersetzung mit der Umwelt zu entwickeln. Er wird getragen von reflexiven Lernprozessen, in deren Mittelpunkt der Aufbau handlungsbegründenden Wissens steht. Auftakt einer solchen Strategie kann die gezielte Förderung von Communities sein, die helfen, den in Form von Problemlösungsstrategien vorliegenden

Elementen in der Wissensbasis eines Unternehmens Profil zu geben. In der Folge dürften flexible und dezentrale Varianten des betrieblichen Vorschlagswesen geeignet sein, einer solchen Rationalisierung des Umgangs mit der Umwelt Dynamik zu geben und auf Dauer zustellen.

- Die permanente Analyse der Umwelt bildet das Kognitionsmuster der „Denkenden Organisation“. Aus strategischer Sicht ist damit das Problem eines wachsenden ‚kognitiven Rigorismus‘ verbunden. Die regelmäßig stattfindenden Lernprozesse sind nicht nachhaltig genug, da sie nur auf der Ebene allgemeiner Problemlösungsstrategien ablaufen. Die strategische Herausforderung besteht nun darin, ein solches Unternehmen mit kognitiver Effektivität auszustatten, wie sie die „Lernende Organisation“ auszeichnet, die auch in der Lage ist, auf im Bereich des orientierungsgebenden Wissens zu lernen. Aufgrund der reflexiven Orientierung der „Denkenden Organisation“ sind die Bedingungen dafür durchaus gegeben und zwar in der Motivation, sich mit dem eigenen Kognitionsstil auseinander zu setzen. Diese Anlage gilt es so auszuweiten, dass sich die Erkenntnis durchsetzen kann, in grundsätzlicher Lernbereitschaft die einzig sinnvolle Handlungsbegründung zu sehen. Dies zu erreichen ist Anspruch der Hypertextorganisation. Durch die mehreren Kognitionsebenen, über die sie verfügt („Geschäfts-“, „Projekt-“ und „Wissenssystem“), hilft die Hypertextorganisation die unterschiedlichen Wissensformen auszubalancieren und versetzt das Unternehmen in die Lage, neue Informationen adäquat zu verarbeiten. So tritt als Nebeneffekt die kognitive Flexibilität ein, wie sie ebenfalls das strategische Vorbild, die „Lernende Organisation“, auszeichnet.

	Wissensstrategisches Problem	Wissensstrategische Lösung
„Wissende Organisation“	Kognitive Ignoranz: Bedeutungsverlust der Wissensbestände	Kognitive Öffnung: Aufbau orientierungsgebenden Wissens zur Sensibilisierung der Umwelt gegenüber

„Verstehende Organisation“	Kognitiver Moralismus: Normative Überformung des Kognitionsverhaltens	Kognitive Rationalisierung: Ausbau handlungsbegründenden Wissens zur Stabilisierung der Umwelt gegenüber
„Denkende Organisation“	Kognitiver Rigorismus: Fehlende Nachhaltigkeit der Lernprozesse	Kognitive Effektivierung: Ausbalancieren der Wissensbestände zur Flexibilisierung der Umwelt gegenüber

Abb. 33: Strategien des Wissensmanagement

Diese Abfolge wissensstrategischer Probleme und entsprechender Lösungen stellt selbst einen Lernprozess hinsichtlich der wissensstrategischen Kompetenz dar, wobei ein Unternehmen eine kognitive Entwicklung unterschiedlicher Stufen organisationaler Intelligenz durchläuft. (Abb. 35).

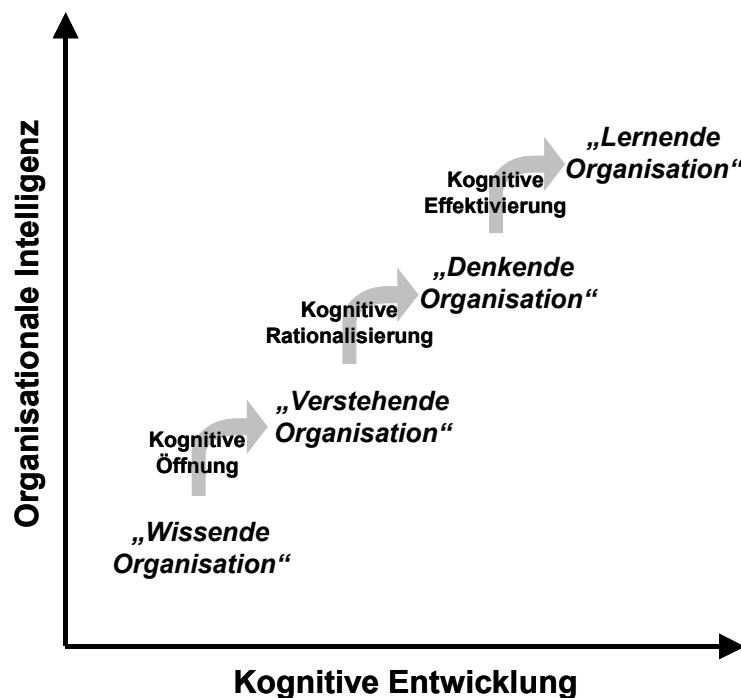


Abb. 34: Wissensstrategische Lernen

Dieser Lernprozess wird vorangetrieben durch die einzelnen Wissensstrategien (Kognitive Öffnung, Kognitive Rationalisierung, Kognitive Effektivierung). Denn diese zielen nicht nur darauf ab neue, der jeweiligen Stufe organisationaler Intelligenz entsprechende Formen organisationalen Lernens

zu ermöglichen. Methodisch betrachtet sind die Formulierung und Umsetzung der einzelnen Strategien selbst ein Vorgang organisationalen Lernens und zwar über geeignete Formen der Wissensbehandlung und des Lernverhaltens.

In der allgemeinen Strategieforschung findet sich diese Vorstellung bei Vertretern der Lernperspektive. In seiner Typologie „10 Schulen strategischen Denkens“ rechnet MINTZBERG (1990) all die Strategieansätze zu, die den Strategieprozess als reflexive Auseinandersetzung mit der Umwelt und Entwicklung adäquater Verhaltensmuster interpretieren (z.B. Bower 1970; Burgelman 1983; Quinn 1980). Wesentliche Aufgabe des Managements ist es diesen kollektiven Lernprozess zu unterstützen.

Diese Beobachtung gilt auch für die Strategien der Wissensmanagement. Sie können in zwei unterschiedlichen Varianten auftreten, die sich einer Systematik von MARCH (1991) zufolge über das zugrunde liegenden Lernverhalten definieren lassen:

- Im Überwinden einer Intelligenzstufe kommt ein Lernverhalten zu Ausdruck, das den Charakter von „Exploration“ hat. Dabei wird neues strategisches Wissen hinsichtlich Wissensbehandlung und Lernverhalten systematisch erschlossen. Abhängig von der jeweiligen wissensstrategischen Situation ist das der Aufbau orientierungsgebenden Wissens (bei der Wissenden Organisation), der Ausbau handlungsbegründenden Wissens (bei der Verstehenden Organisation) oder das Ausbalancieren der Wissensbestände (bei der Denkenden Organisation).
- Das Stabilisieren einer einmal erreichten Intelligenzstufe stellt dagegen ein Lernverhalten dar, das als „Exploitation“ bezeichnet werden kann. In diesem Fall geht es nicht darum, neues strategisches Wissen zu erschließen, sondern vorhandene Wissen hinsichtlich Wissensbehandlung und Lernverhalten optimal zur Wirkung kommen zu lassen. besser zu nützen dar

Mit MILLER und FRIESEN (1984) kann man also davon sprechen, dass der gesamte wissensstrategische Lernprozess eines Unternehmens sich im Wechsel von „Quantum“ und „Momentum“ vollzieht, im Rahmen derer neue Wissensstrategien erschlossen werden bzw. diese systematisch ausgenutzt werden. Jede einmal erreichte Intelligenzstufe stellt dann ein „punktiertes Aequilibrium“ (Miller/Friesen 1982) eines im Moment optimalen Kognitionsverhalten dar.

Zusammenfassung und Ausblick

Gute Antworten sind im Grunde eine Neuformulierung der Frage, mit welcher der Fragesteller einverstanden ist.

Humberto Maturana

Ergebnisse der Arbeit

Anlass meiner Arbeit war die Beobachtung, dass es trotz einer intensiven Wissensmanagementdiskurs bisher nur relativ wenige theoretisch ambitionierte Annäherungen an das Thema gibt mit der Folge, dass das Konzept hinsichtlich seiner Erklärungskraft wie seiner Wirkung nach wie vor diffus ist. Eine Forderung LIEBLs (1998) aufgreifend sollte die Arbeit deshalb darin bestehen, „ein wenig über die Begriffsinhalte nachzudenken“. Damit war das Ziel verbunden, durch eine theoretisch fundierte Beschreibung des Bezugsobjekts des Wissensmanagementdiskurs, dem Auf- und Ausbau unternehmenseigener Wissensbestände, die Basis für Aussagen zur Gestaltung von Wissensmanagement zu schaffen.

Ausgangspunkt der Überlegungen war eine Sichtung des Wissensmanagementdiskurses. Dieser ist die Folge der Entwicklung westlicher Industrienationen zu Wissensgesellschaften (Kap. I.1) und der damit verbundenen wachsenden Wissensintensität von Unternehmen (Kap. I.2), was dort wiederum die „Gestaltung der organisationalen Wissensbasis“ durch den Auf- und Ausbau unternehmenseigener Wissensbestände immer wichtiger werden lässt (Kap. I.3).

Der entsprechend intensiv geführte Diskurs zum Wissensmanagement variiert auf paradigmatischer, disziplinärer, interventionstechnischer, regionaler und dimensionaler Ebene (Kap. II.1) Unter den für die Arbeit entscheid-

endenden konzeptionellen Gesichtspunkten lassen sich Struktur- und Prozessansätze des Wissensmanagement unterscheiden. Dabei bleibt das Bezugsobjekt, der Wissensauf- und -ausbau in Unternehmen, jedoch unscharf. Die entscheidende Ursachen dafür liegen in der häufig kaum vorhandenen oder aber, wenn ja, dann eher einseitigen Reflexion möglicher theoretischer Quellen (Kap. II.2)

Aufgrund ihrer inhaltlichen Verwandtschaft bot sich die Kognitive Organisationsforschung als Quelle für eine theorieorientierte Konzeption des Wissensmanagement an (Kap. III.1). Als Richtung innerhalb des Interpretativen Paradigmas der Organisationsforschung erklärt sie die für das Organisationsverhalten bestimmende Sinnstiftung durch organisationale Kognition. Damit expliziert sie genau das, was der Wissensmanagementdiskurs durch die Beschäftigung mit dem Auf- und Ausbau kollektiver Wissensbestände implizit behandelt (Kap. III.2).

Mit Hilfe der kognitiver Organisationskonzepte konnte als erster Baustein der angestrebten Konzeption organisationale Kognition näher beschrieben werden. Demnach bildet organisationales Wissen deren Struktur. Es erfüllt mehrere Funktionen und transportiert unterschiedliche Inhalte (Kap. IV.1). Der Prozess organisationaler Kognition besteht in organisationalem Lernen, das ebenfalls funktional mehrfach besetzt ist und in unterschiedlichen inhaltlichen Varianten auftreten kann (Kap. IV.2). Da beide, organisationales Wissen und organisationales Lernen einander beeinflussen, verläuft organisationale Kognition weitgehend eigendynamisch (Kap. IV.3).

Vor dem Hintergrund dieser Beschreibung organisationaler Kognition konnte als zweiter Baustein der Konzeption ein kognitiver Wissensmanagementansatz entwickelt werden. Demnach besteht die Aufgabe von Wissensmanagement in der Steuerung organisationaler Kognition mit organisationalem Wissen und organisationalem Lernen als Ansatzpunkten (Kap. V.1). Dazu

können Instrumente des Wissensmanagement eingesetzt werden, die aus den Bereichen Planung und Kontrolle, Organisation, Personal und Führung kommen (Kap.V.2). Auf strategischer Ebene wird solchen instrumentengestützten Wissensmanagementaktivitäten eine Stoßrichtung gegeben, um ein Unternehmen abhängig vom spezifischen Kognitionsverhalten durch eine geeignete Kognitionsstrategie für den Wettbewerb um Wissen konkurrenzfähig zu machen (Kap. V.3).

Implikationen für Managementtheorie und -praxis

Dem dualen Charakter der Managementlehre als anwendungsorientierter Wissenschaft entsprechend hat meine Arbeit einen theoretischen und einen praktischen Ertrag. Aus Sicht der Managementtheorie ist es gelungen, den Objektbereich von Wissensmanagement zu beschreiben. Dies wurde dadurch möglich, dass an die Stelle des noch unscharf als Wissensauf- und -ausbau in Unternehmen gefassten Bezugsobjekts der Wissensmanagementdiskurs das theoretisch definierte Erkenntnisobjekt der Kognitiven Organisationsforschung, die organisationale Kognition, gerückt wurde.

Neben der aus wissenschaftlicher Sicht notwendigen Standortbestimmung wird Wissensmanagement damit auch der empirischen Auseinandersetzung zugänglich gemacht. Diese kann sich zum einen natürlich auf dichtere Erklärungen des Bezugsobjekts erstrecken. Seine im Rahmen dieser Arbeit vorgelegte Fassung als organisationale Kognition ermöglicht die dazu notwendige Modellbildung und die Ableitung von Hypothesen über dessen Verlauf und Einflussfaktoren auf ihn.

Zum anderen müssen sich Konzepte der Managementlehre aber auch einer empirischen Überprüfung ihres möglichen Beitrags zum Unternehmenserfolg stellen. Eine solche Effizienzmessung kann indirekt geschehen mit Hil-

fe funktionaler Effizienzgrößen. Im Fall von Wissensmanagement könnten sie sich auf den Innovationserfolg beziehen, wobei dann Patentanmeldungen, neu entwickelte Produkte aber auch verkürzte Prozessdurchlaufzeiten oder Fehlerquoten in Frage kämen. Besondere Bedeutung haben in diesem Zusammenhang aber institutionelle Effizienzgrößen, die sich auf das finanzielle Unternehmensergebnis beziehen wie z.B. die Steigerung von Umsatz oder Ergebnis.

In beiden Fällen, insbesondere beim Verwenden institutioneller Effizienzgrößen, stellt sich für eine solche Messung die Herausforderung, den Einfluss von Wissensmanagement auf den Unternehmenserfolg konzeptionell zu isolieren. Nur so ist die Zurechnungsproblematik in den Griff zu bekommen. Auch in diesem Fall kann eine kognitionsorientierte Konzeption weiterführen. Ermöglicht sie doch, Wissensmanagement mit Strategischem Management insofern zu verknüpfen als es dort mit dem „knowledge based view“ einen Ansatz gibt, der mit ihr in der Kognitiven Organisationsforschung dieselben theoretischen Grundlagen teilt. Durch die Integration beider Ansätze wäre eine Modellierung der Beziehungen zwischen wissensorientierten Interventionen und deren strategischen Konsequenzen möglich und damit wiederum die Voraussetzung geschaffen, diese Zusammenhänge empirisch zu untersuchen.

Die Arbeit hat aber auch einen organisationstheoretischen ‚Nebeneffekt‘. Zur angestrebten theorieorientierten Konzeption des Wissensmanagement wurde eine Vorgehensweise gewählt, bei der die Konzepte der Kognitiven Organisationsforschung zum einen entsprechend ihrem Erklärungsfokus in den beiden Dimensionen Struktur und Prozess organisationaler Kognition angeordnet wurden, zum anderen entsprechend des Aussagecharakters funktionale und inhaltliche Konzepte differenziert wurden. Auf diese Weise wurde ein erster Schritt unternommen zur Integration der bisher weitgehend unverbundenen Forschung in diesem Feld.

Allerdings machte diese Vorgehensweise auch deutlich, dass es in der Kognitiven Organisationsforschung noch ‚blinde Flecken‘ hinsichtlich des Zusammenspiels von Struktur- und Prozess organisationaler Kognition gibt. Die Ursache dafür, liegt an eben jenem eindimensionalen Charakter der Konzepte, die sich entweder mit strukturellen oder aber mit prozessualen Aspekten beschäftigen. Aus ihnen konnten deshalb lediglich hypothetische Aussagen hinsichtlich der Selbstorganisation organisationaler Kognition abgeleitet werden.

Aus Sicht der Managementpraxis leistet die Arbeit zuerst einmal einen Beitrag, sich der Dimensionen und Aspekte von Wissensmanagement zu vergewissern. Denn mit der neu gewonnenen deskriptiven Klarheit über seinen Objektbereich wird auch das präskriptive Nebel hinsichtlich dessen Gestaltung beendet. Eine solche explizit theorieorientierte Konzeption trägt dadurch auch dazu bei, die erheblichen Defizite auszuräumen, welche der Wissensmanagementdiskurs in Folge ihrer konzeptionellen Indifferenz aufweist:

- Der fehlenden Kumulativität des Wissensmanagementdiskurses wird die systematische Verarbeitung von Erkenntnissen der Kognitiven Organisationsforschung entgegengestellt.
- Die häufige Unsicherheit hinsichtlich der Dimensionierung von Wissensmanagement wird durch die Bestimmung von Wissensmanagement als Querschnittsfunktion des Management aufgefangen, die gleichermaßen Planungs- und Kontroll-, Organisations-, Personal- und Führungsaktivitäten umfasst.
- Anstelle unklarer Analyseebenen tritt die Vorstellung, dass der Wissensauf- und -ausbau in Unternehmen durch die Verflechtung von individueller und kollektiver Kognitionsebene vorangetrieben wird.
- Konfligierende interventionstechnische Vorannahmen der einzelnen Wissensmanagementansätze werden geklärt, indem Wissensmanage-

ment aufgrund der Eigendynamik von organisationaler Kognition ein kontextuelles Steuerungsverständnis verordnet wird.

- Die bisher unüberschaubare Instrumentierung kann auf eine Auswahl von 23 Instrumenten aus den Bereichen Planung und Kontrolle, Organisations, Personal und Führung eingegrenzt, da sie sich in ihrer jeweils unterschiedlichen Funktionalität wechselseitig ergänzen.
- Die häufige Überbewertung von technischer Lösungen im Rahmen der Wissensmanagementdiskurs wird zurückgeschraubt auf die einer Supportfunktion, die darin besteht eine geeignete Infrastruktur für die notwendigen Kommunikationsprozesse im Rahmen organisationaler Kognition bereit zu stellen.

Die konzeptionelle Rückbindung von Wissensmanagement an organisationale Kognition unterstreicht noch einmal seinen Stellenwert für die Unternehmensführung (als Gestaltung der Handlungsgrundlagen eines Unternehmens). Sie zeigt aber auch seine Grenzen auf. Angesichts der hohen, teilweise überspannten Erwartungen, die sich an die Idee knüpfen, handelt es sich dabei um einen nicht zu unterschätzender Aspekt einer theoriegeleiteten Auseinandersetzung. Diese Grenzen ergeben sich aus dem alltagsweltlich hinreichend bekannten und dort auf den kurzen Nenner gebrachten ‚Unterschied zwischen Wissen und Handeln‘ oder eben von Kognition und Aktion (Brusoni u.a. 2001).

Auch die Investitionen in das Wissensmanagement eines Unternehmens ‚zahlen‘ sich im unmittelbaren Wortsinn erst aus, wenn sie einen finanziellen Ertrag bringen. Diese betriebswirtschaftliche Binse formuliert aber auch einen Auftrag an die weitere Debatte über Wissensmanagement. Sie muss sich verstärkt der Frage widmen, wie es möglich ist, nicht nur den Auf- und Ausbau prinzipiell ja handlungsrelevanter Wissensbestände in einem Unternehmen zu steuern, sondern auch deren konkrete Verwertung voranzutreiben.

Auch zur Klärung der von PFEFFER (1999) daher aufgeworfenen Frage, „wie Wissen in Handeln übersetzt wird“, kann eine kognitionsorientierte Annäherung wichtige Hinweise geben. Sie ermöglicht eine Integration von Wissensmanagement und Innovationsmanagement, die im einen Fall der Bereitstellung unternehmenseigener Wissensbestände dienen, im anderen Fall deren Auswertung. Dreh- und Angelpunkt wäre dann im Weiteren das Konzept organisationaler Kreativität (Ford/Gioia 1995). Es beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, vorhandene Wissensbestände aus ihrem bestehenden verhaltensbezogenen Setting zu lösen, sie vor dem Hintergrund einer neuen Verhaltensanforderung untereinander alternativ zu kombinieren und dadurch neue Verhaltensmuster zu entwickeln.

Gleichzeitig kann eine solche Integration von Wissensmanagement und Innovationsmanagement die Basis für ein wissensorientiertes Management liefern. Sein Ziel bestände darin, die Generierung neuer Produkte und Prozesse durch die systematische Bewirtschaftung der Ressource Wissen zu sichern. Dazu würde es auf folgende wissensrelevanten Managementfunktionen als Bausteine zurückgreifen, die in ihrer Funktion jeweils durch die Kognitive Organisationsforschung erklärt werden könnten (Abb. 31):

- ‚Wissen‘ bildet den entscheidenden Produktionsfaktor eines Unternehmens und muss deshalb im Rahmen organisationaler Kognition kontinuierlich auf- und ausgebaut werden.
- ‚Innovation‘ ist die Rekombination von Elementen der organisationalen Wissensbasis unter dem Aspekt der Lösung konkreter Probleme. Dieser Übergang von der kognitiven auf die aktionale Ebene wird durch organisationale Kreativität bewältigt.
- ‚Strategie‘ treibt den Einsatz von Wissen als direkten Wettbewerbsvorteil voran und als Quelle von Wettbewerbsvorteile generierenden Kernkompetenzen. Dies gelingt durch die Fokussierung organisationaler Kognition unter Wettbewerbsgesichtspunkten.

- ‚Kommunikation‘ ist für den Wissensauf- und –ausbau in Unternehmen grundlegend, denn sie sichert den diskursiven Charakter organisationaler Kognition.
- ‚Personal‘ hat für den Wissensauf- und –ausbau in Unternehmen ebenfalls grundlegenden Charakter, der sich aus seiner gleich dreifachen Funktion im Rahmen von Kommunikation ableitet: Es ist (a) Sensor für Informationen, (b) Katalysator für deren Vervielfältigung und (c) ein möglicher Wissensträger.

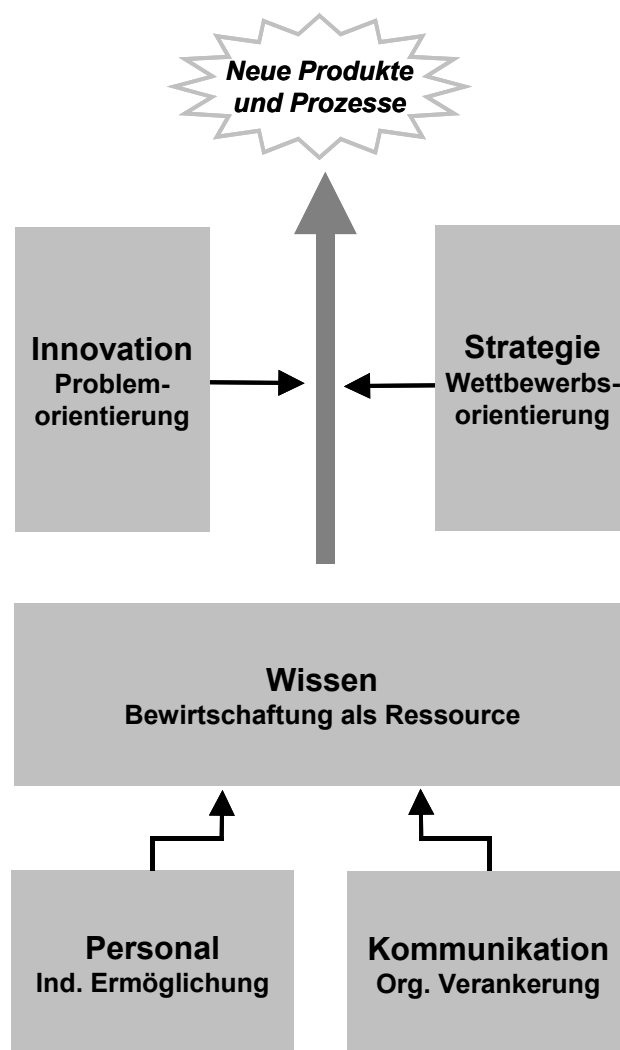


Abb. 35: Aufbau eines wissensorientierten Management

Ein solches wissensorientiertes Management versucht, der wachsenden Bedeutung von Information und Wissen, von deren Gewinnung, Verarbeitung und Umsetzung umfassend gerecht zu werden. Es führt das Anliegen des Wissensmanagement fort, ordnet es aber nicht nur einer einzelnen Managementfunktion zu, sondern erhebt es zum Anliegen modernen Managements schlechthin.

Literaturverzeichnis

- Al-Laham, A. (2003): Organisationales Wissensmanagement. München.
- Albert, H. (1964): Probleme der Theoriebildung. In: ders. (Hg.), Theorie und Realität, Tübingen, 3-70.
- Albrecht, F. (1993): Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen. Frankfurt.
- Alvesson, M./Kärreman, D. (2001): Odd couple. Making sense of the curious concept of knowledge management. In: Journal of Management Studies, 38, 995 - 1018.
- Amelingmeyer, J. (2000): Wissensmanagement. Wiesbaden.
- Amit, R./Schoemaker, P. (1993): Strategic assets and organizational rent. In: Strategic Management Journal, 1/93, 33-46.
- Arbnor, I./Bjerke, B. (1997): Methodology for Creating Business Knowledge. London.
- Argote, L./McEvily, B./Reagan, R. (2003): Managing knowledge in organizations. In: Management Science, 49, 571 - 582.
- Argyris, C. (1964): Integrating the individual and the organization. New York et al.
- Argyris, C./Schön, D. (1978): Organizational learning. Reading et al.
- Argyris, C. (1990): Overcoming organizational defenses. Boston et al.
- Asher, H. (1954): Cost quality relationships in the air frame industry. St. Monica.
- Bach, V./Vogeler, P./Österle, H.: Business Knowledge Management. Berlin u.a. 1999.
- Baecker, D. (1998): Zum Problem des Wissens in Organisationen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 3, 4-21.

- Baecker, D. (1999): Organisation als System. Frankfurt a.M.
- Bandura, A. (1979): Sozial-kognitive Lerntheorie. Stuttgart.
- Bateson, G. (1981): Ökologie des Geistes. Frankfurt a.M.
- Becker, B. (1992): Künstliche Intelligenz. Frankfurt a.M.
- Bell, D. (1973): Die Zukunft der westlichen Welt. Frankfurt a.M.
- Benedict-Butler, B./Alban, B. (1997): Large group interventions. San Francisco.
- Berger, P./Luckmann, T. (1990): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt a.M.
- Berthel, J. (2002): Vergütungs- und Anreizsysteme in wissensintensiven Unternehmen. In: Bleicher/ders. (Hg.), Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft, Frankfurt a.M., 321-331.
- Bierly, P./Chakrabarti, A. (1996): Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry. In: Strategic Management Journal, 2/96, 123-136.
- Blackler, F. (1995): Knowledge, knowledge work, and organizations. In: Organization Studies, 6/95, 1021-1046.
- Bleicher, K. (1998): Das Konzept integriertes Management. Frankfurt a.M./New York.
- Blumer, H. (1969): Symbolic interactionism. Englewood Cliffs.
- Boulding, K. (1956): The image or knowledge in life and society. Ann Arbor.
- Bower, J. (1970): Managing the resource allocation process. Boston.
- Brauner, E. (2001): Wissenstransfer in Projektgruppen. In: Fisch/Beck/Englich (Hg.), Projektgruppen in Organisationen, Göttingen, 237 – 248.
- Bredenkamp, J. (1998): Lernen, Erinnern, Vergessen. München.

- Brusoni, S./Prencipe, A./Pavitt, K. (2001): Knowledge specialization, organizational coupling, and the boundaries of the firm. In: *Administrative Science Quarterly*, 46, 597 - 621.
- Burgelman, R. (1983): A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. In: *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- Burke, K. (1969): *A grammar of motives*. Berkeley.
- Burrell, G./Morgan, G. (1979): *Sociological paradigms and organisational analysis*. London.
- Campbell, D. (1959): Methodological suggestions from a comparative psychology of knowledge processes. In: *Inquiry*, 2/59, 152-182.
- Campbell, D. (1965): Variation and selective retention in socio-cultural evolution. In: Barringer et al. (eds.), *Social change in developing areas*, Cambridge, 19-49.
- Chomsky, N. (1980): *Rules and representations*. New York.
- Cohen, W./Levinthal, D. (1990): Absorptive capacity. In: *Administrative Science Quarterly*, 35/90, 128-152.
- Collins, C./Smith, K. (2005): Knowledge exchange and combination. In: *Academy of Management Journal*, 49, 544 – 560.
- Cyert, R./March, J. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs.
- Daft, R./Huber, G. (1987): How organizations learn. In: Di Tomaso/Bacharach (eds.), *Research in the sociology of organizations*, 5, 1-36.
- Daft, R./Weick, K. (1984): Toward a model of organizations as interpretation systems. In: *Academy of Management Review*, 2/84, 284-295.

- Daft, R./Lengel, R./Trevino, L. (1987): Message equivocality, media selection, and manager performance. In: *Manager information systems quarterly*, 3/87, 355-368.
- Davenport, T./Prusak, L. (1998): *Working knowledge*. Boston.
- DeVries, M. (1996): Routinen, Bewertungen und Grenzziehungen. In: Hutter (hg.), *Wittener Jahrbuch für ökonomische Literatur*, Marburg, 99-117.
- DIW Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (1997): Wissensintensivierung der Wirtschaft. *Wochenbericht des DIW* 22/97.
- Dixon, N. (1992): Organizational Learning. In: *Human Resource Development Quarterly*, 3/92, 29 - 49.
- Drucker, P. (1993): *Post-capitalist society*. New York.
- Duncan, R./Weiss, A. (1979): Organizational learning. In: *Research in Organizational Behavior*, 1/79, 75-123.
- Dutton, J./Freedman, R. (1985): External environment and internal strategies. In: *Advances in Strategic Management*, 03/85, 39-67.
- Dyer, W. (1985): The cycle of cultural evolution in organizations. In: Kilmann/Saxton/Serpa (eds.), *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco, 200-229.
- Earl, M. (1997): Knowledge as a strategy. In: Ciborra/Jelassi (eds.), *Strategic information systems*. New York, 35-53.
- Earl, M./Scott, I. (1999): What is a chief knowledge officer? In: *Sloan Management Review*, 4/99, 29-38.
- Eden, C./Jones, S./Sims, D. (1983): *Thinking in organizations*. London.
- Edvinsson, L./Malone, M. (1997): *Intellectual capital*. New York.
- Enkel, E./Heinold, P./Hofer-Alfeis, J./Wicki, Y. (2000): The power of communities. In: Davenport/Probst (eds.), *Knowledge management case book*. New York, 84-103.

- Eppler, M. (1996): Information und Konfusion. In: IO-Management, 05/96, 38-41.
- Eppler, M. (1997): Praktische Instrumente des Wissensmanagement. Gablers Magazin, 8/97, 10-13.
- Eulgem, S. (1998): Die Nutzung des unternehmensinternen Wissen. Frankfurt a.M.
- Fayol, H. (1929): Allgemeine und industrielle Verwaltung. München.
- Flusser, V. (1989): Gedächtnisse. In: Beaudrillard u.a. (Hg.), Philosophie der neuen Technologien, Berlin, 41-55.
- Ford, C./Gioia, D. (eds.) (1995): Creativity in organizations. San Francisco et al.
- Foss, N. (1996): More critical comments on knowledge-based theories of the firm. In: Organization Science, 5/96, 519 - 523.
- Foucault, M. (1974): Die Ordnung des Diskurses. München.
- Gaines, P. (ed.) (1997): Artificial intelligence in knowledge management. Stanford.
- Garatt, B. (1990): Creating a learning organization. Cambridge.
- Gardner, H. (1989): Dem Denken auf der Spur. Stuttgart.
- Gausemeier, J./Fink, A./Schlake, O. (1999): Szenario-Management. München.
- Geertz, C. (1983): Dichte Beschreibung. Frankfurt a.M.
- Gibson, C. (2001): From accumulation to accomodation. The chemistry of collective cognition in work groups. In: Journal of Orgnaizational Behavior, 22, 121 - 134.
- Giddens, A. (1984): Interpretative Soziologie. Frankfurt a.M.
- Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt a.M./New York.

- Gioia, D. (1986): Symbols, scripts, and sensemaking. In: Sims/Gioia (eds.), *The thinking organization*, San Francisco, 336-356.
- Götz, K. (Hg.) (1999): *Wissensmanagement*. München/Mering.
- Goodman, P. (1968): The measurement of an individual's organization map. In: *Administrative Science Quarterly*, 3/86, 246-265.
- Güldenbergs, S. (1997): *Wissensmanagement und Wissenscontrolling*. Wiesbaden.
- Hall, R. (1984): The natural logic of management policy making. In: *Management Science*, 8/84, 905-927.
- Hamel, G. (1991): Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. In: *Strategic Management Journal*, 3/91, 83-103.
- Hammer, M./Champy, J. (1994): *Business Process Reengineering*. Frankfurt a.M./New York.
- Hauschildt, J. (1997): *Innovationsmanagement*. München.
- Hedlund, G. (1994): A model of knowledge management and the N-form corporation. In: *Strategic Management Journal*, 2/94, 73-90.
- Hedberg, B. (1981): How organizations learn and unlearn. In: Nyström/Starbuck (eds.), *Handbook of organizational design*, New York, 3-27.
- Heijst, G.v./Kruizinga, E./Speck, R.v.d. (1997): AI-Techniques and the knowledge pump. In: Gaines et al. (eds.), *Artificial intelligence in knowledge management*. Stanford, 168-170.
- Helgesen, S. (1995): *The web of inclusion*. New York.
- Henderson, B. (1974): *Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie*. Frankfurt a.M./New York.
- Hepner, K. (1997): *Organisation des Wissenstransfers*. Wiesbaden.

- Hoffmann, M./Patton, K. (1996): Knowledge management for an adaptive organization. Menlo Park.
- Hollingshead, A. (2001): Cognitive interdependence and convergent expectations in transactive memory. In: Journal of Personality and Social Psychology, 81, 1080 - 1089.
- Holtshouse, D. (1998): On knowledge management. In: California Management Review, 1/98, 280 - 286.
- Holzkamp, K. (1993): Lernen, Frankfurt a.M.
- Hoppe, U./Kracke, U. (1998): Internet und Intranet. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 4/98, 390-404.
- Huber, G. (1991): Organizational learning. In: Organization Science, 1/91, 88-115.
- Huber, G./Daft, R. (1981): The information environments of organizations. In: Jablin et al. (eds.), Handbook of organizational communication, 130-164.
- ILOI Institut für Lernende Organisation und Innovation (1997): Knowledge management. München.
- Jelinek, M. (1979): Institutionalizing innovation. New York/London.
- Kaplan, R./Norton, D. (1997): Balanced scorecard. Stuttgart.
- Kellaway, L. (1998): The simple truth about knowledge. In: Financial Times, 11.05.98, 8.
- Kieser, A. (1996): Moden und Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft, 3/96, 7-20.
- Klahr, P. (1997): Knowledge management on a global scale. In: Gaines et al. (eds.), Artificial intelligence in knowledge management, Stanford, 82-85.
- Kleinhans, A. (1989): Wissensverarbeitung im Management. Frankfurt a.M. u.a.

- Klein, J. (1989): Parenthetic learning in organizations. In: Journal of management, 26/89, 291-308.
- Klimecki, R. (1995): Strategisches Management für Klein- und Mittelbetriebe. Hess Consulting Group.
- Klimecki, R./Gmür, M. (2002): Personalmanagement. Stuttgart.
- Klimecki, R./Probst, G./Eberl, P. (1991). Systementwicklung als Managementproblem. In: Staehle/Sydow (Hg.), Managementforschung 1, Berlin/New York, 103-162.
- Klimecki, R./Probst, G./Eberl, P. (1994): Entwicklungsorientiertes Management. Stuttgart.
- Klimecki, R./Thomae, M. (2000): Interne Netzwerke zur Entwicklung organisationalen Wissens. In: Personalwirtschaft, 10/00, 60-63.
- Klodt, H. u.a. (1997): Tertiarisierung in der deutschen Wirtschaft. Kiel.
- Kluge, J./Stein, W./Licht, T./Kloss, M. (2003): Wissen entscheidet. Frankfurt a.M./Wien.
- Kolb, D. (1976): Management and the learning process. In: California Management Review, 3/76, 21-31.
- Kolb, D. (1984): Experiential learning. Englewood Cliffs.
- Koontz, H. (1980): The management theory jungle revisited. In: Academy of Management Review, 2/80, 175-187.
- Kozin, M./Young, K. (1994): Using acquisitions to buy core competencies. In: Merger & Acquisitions, 2/94, 21-26.
- KPMG Management Consulting (1998): Knowledge management. Boston.
- Kraak, B. (1991): Der riskante Weg von der Information zum Wissen. Göttingen.
- Krcmar, R. (1997): Informationsmanagement. Berlin.
- Krogh, G.v./Roos, J (1996): Managing knowledge. London.

- Krogh, G.v./Rogulic, B. (1996): Branchen gestalten statt Marktanteile verwalten. In: Tomcak u.a. (Hg.), Positionierung, St. Gallen, 58-68.
- Krogh, G.v./Roos, J. (1995): Organizational epistemology. Houndmills et al.
- Krogh, G./Venzin, M. (1995): Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. In: Die Unternehmung, 06/95, 417-436.
- Krystek, U./Müller-Stewens, G. (1993): Frühaufklärung in Unternehmen. Stuttgart.
- Kuhn, T. (1976): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. Frankfurt.
- Lane, R. (1966): The decline of politics and ideology in a knowledgeable society. In: American Sociological Review, 7/66, 649-662.
- Lehner, F. (2000): Organizational memory. München/Wien.
- Lehner, F./Dustdar, S. (Hg.) (1997): Telekooperation in Unternehmen. Wiesbaden.
- Leonard-Barton, D. (1992): The factory as a learning laboratory. In: Sloan Management Review, 3/92, 23-38.
- Levi-Strauss, C. (1997): Das wilde Denken. Frankfurt a.M.
- Lewin, K. (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern/Stuttgart.
- Lewis, K./Lange, D./Gillis, L. (2005): Transactive memory systems, learning, and learning transfer. In: Organization Science, 16, 581 – 598.
- Liebl, F. (1998): Vergesst Wissensmanagement. In: Econy 04/98, 64-65.
- Lincoln, Y. (ed.) (1985): Organization theory and inquiry. Beverly Hills et al.
- Luft, J. (1961): The Johari window. In: Human Relations Training News 01/61, 6/7.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme, Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (1992): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen.

- Lutz, B. (1997): Der Arbeitnehmer ist tot - es lebe die Lebensunternehmerin. In: Hensch/Wismer (Hg.), *Zukunft der Arbeit*, Stuttgart, 129-135.
- Lyles, M./Schwenk, C. (1992): Top management, strategy, and organizational knowledge structures. In: *Academy of Management Review*, 06/92, 155-174-
- Machlup, F. (1980): *Knowledge and knowledge production*. Princeton.
- Mahony, J./Pandian, J. (1992): The resource-based view within the conversation of strategic management. In: *Strategic Management Journal*, 5/92, 363-380.
- Mandl, H./Spada, H. (Hg.) (1988): *Wissenspsychologie*. München/Weinheim.
- Mangham, I./Overington, M. (1987): *Organizations as theatre*. Chichester et al.
- Manz, C./Sims, H. (1989). *SuperLeadership*. New York.
- March, J. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. In: *Organization science*, 2/91, 71-87.
- March, J./Olsen, J. (1976): *Ambiguity and choices in organizations*. Bergen et al.
- March, J./Simon, H. (1958): *Organizations*. New York/London.
- Martin, A. (1998): Gestaltung als wissenschaftliche Praxis. In: *Martin/Nienhäuser, Personalpolitik*, München/Mering, 71- 117.
- Maturana, H. (1983): Reflexionen. In: *Delfin II*, 60-71.
- Maturana, H./Varela, F. (1987): *Der Baum der Erkenntnis*. Bern.
- Matzler, K./Rier, M./Renzl, B./Hinterhuber, H. (2004): Die wichtigsten Managementmethoden. In: *Zeitschrift für Controlling und Management*, 02/04, 10-15.
- McGill, M./Slocum, J. (1996): *Das intelligente Unternehmen*. Stuttgart.

- Mintzberg, H. (1990): Strategie formation. In: Fredrickson (ed.), Perspectives on strategic management, Grand Rapids et al., 105-135.
- Minx, E./Roehl, H. (1998): Von Inseln und Brücken. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, 3/98, 167-170.
- Mitroff, I./Kilman, R. (1975): Stories managers tell. In: The Management Review, 7/75, 18-28.
- Mohamed, S./Dumville, (2001): Team mental models in a team knowledge framework. In: Journal of Organizational Behavior, 22, 89 - 106.
- Morgan, G. (1986): Images of organizations. Newbury Park/London.
- Morris, C. (1972): Grundlagen der Zeichentheorie. Regensburg.
- Müller-Stewens, G./Lechner, F. (2001): Strategisches Management. Stuttgart.
- Müller-Stewens, G./Pautzke, G. (1991): Führungskräfteentwicklung und organisationales Lernen. In: Sattelberger (Hg.), Die lernende Organisation, Wiesbaden, 183-205.
- Neisser, U. (1974): Kognitive Psychologie. Stuttgart.
- Nefiodow, L. (1990): Der fünfte Kondratieff. Wiesbaden.
- Nienhüser, W. (1995): Probleme der Entwicklung organisationstheoretisch begründeter Gestaltungsvorschläge. In: Die Betriebswirtschaft, 2/95, 235-252.
- Nonaka, I. (1992): Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen. In: Harvard Manager, 2/92, 95-103.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): The knowledge creating company. Oxford.
- North, K. (1998): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden.
- Nyström, P./Starbuck, W. (1984): To avoid organizational crisis unlearn. In: Organizational Dynamics, 1/84, 53-65.

- Osterloh, M. (1983): Handlungsspielräume und Informationsverarbeitung. Bern u.a.
- Pautzke, G. (1989): Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Herrsching.
- Pawlowsky, P. (1995): Von der betrieblichen Weiterbildung zum Wissensmanagement. In: Geißler (Hg.), Organisationslernen und Weiterbildung. Neuwied/Berlin, 435-457.
- Pawlowsky, P. (Hg.) (1998): Praxis des Wissensmanagement. Wiesbaden.
- Pawlowsky, P./Bäumer, J. (1995): Betriebliche Weiterbildung. München.
- Peters, T./Waterman, R. (1984). Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg.
- Piaget, J. (1954): Das moralische Urteil beim Kinde. Zürich.
- Piaget, J. (1985): Meine Theorie der geistigen Entwicklung. Frankfurt a.M.
- Picot, A. (1990): Der Produktionsfaktor Information in der Unternehmensführung. In: Information Management, 1/90, 6-14.
- Polanyi, M. (1967): The tacit dimension. New York.
- Pondy, L./Frost, P./Morgan, O./Dandridge, T. (1983): Organizational symbolism. Greenwich/London.
- Porter, M./Millar, V. (1985): How information gives you competitive advantage. In: Harvard business review, 4/85, 149-160.
- Preissler, H./Roehl, H./Seemann, P. (1997): Haken, Helm und Seil oder: Erfahrungen mit Instrumenten des Wissensmanagement. In: Organisationsentwicklung, 2/97, 5-16.
- Probst, G./Knaese, B. (1998): Risikofaktor Wissen. Wiesbaden.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1997): Wissen managen. Wiesbaden.
- Putnam, L. (1983): The interpretative perspective. In: ders./Pacanowsky (eds.), Communication and organizations, Beverly Hills et al., 31-54.

- Putnam, L./Pacanowsky, M. (eds.) (1983): *Communication and organizations*. Beverly Hills et al.
- Quinn, J. (1980): *Strategies for change*. Homewood.
- Quinn, J. (1992): *Intelligent enterprise*. New York.
- Rabinow, P./Sullivan, W. (1979): *Interpretative social science*. Berkeley et al.
- Raffee, H. (1974): *Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre*. Göttingen.
- Rappaport, A. (1995): *Shareholder Value*. Stuttgart.
- Rayport, J./Sviokla, J. (1995): *Exploiting the virtual value chain*. In: *Harvard Business Review*, 6/95, 75-85.
- Rehhäuser, J./Krcmar, H. (1996): *Wissensmanagement in Unternehmen*. In: Schreyögg/Conrad (Hg.), *Managementforschung* 6, Berlin, 1-40.
- Richta, R. (1968): *Zivilisation am Scheideweg*. Freiburg.
- Rickson, R. (1976): *Knowledge management in industrial society and environment quality*. In: *Human Organization*, 3/76, 239-251.
- Riley, P. (1983): *A structurationist account of political culture*. In: *American Sociological Quarterly*, 5/83, 414-437.
- Roehl, H. (2000): *Instrumente der Wissensorganisation*. Wiesbaden.
- Rogers, D. (1997): *Die Treibkraft des Wissensmanagement*. www.hiway.co.uk/skyrme/entovatn/mom_de.htm
- Romer, P. (1986): *Increasing returns and long-run growth*. In: *Journal of Political Economy*, 11/86, 1002-1037
- Romhardt, K. (1998): *Die Organisation aus wissensorientierter Perspektive*. Wiesbaden.
- Roos, G./Roos, J./Dragonetti, N./Edvinsson, L. (eds.) (1997): *Intellectual capital*. London.

- Roth, G. (1990): Erkenntnis und Realität. In: Schmidt (Hg.), Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, Frankfurt a.M., 48-65.
- Ruggles, R. (1998): The state of notion - knowledge management in practice. In: California Management Review, 1/98, 80-89.
- Rumelt, R. (1984): Towards a strategic theory of the firm. In: Lamb (ed.), Competitive strategic management, Englewood Cliffs, 556-570.
- Ryle, G. (1958): The concept of mind. London.
- Sackmann, S. (1992): Culture and subcultures. In: Administrative Science Quarterly, 1/92, 140 - 161.
- Saine, T. (1974): Perceiving communication conflict. New York/London
- Sandelands, L./Stablein, R. (1987): The concept of organization mind. In: Bacharach (ed.), Research in the sociology of organizations, Greenwich/London, 135-162.
- Sarbin, T. (ed.) (1986): Narrative psychology. New York et al.
- Sattelberger, T. (1992): Personalentwicklung neuer Qualität durch Renaissance helfender Beziehungen. In: ders. (Hg.), Die lernende Organisation, Wiesbaden, 207-227.
- Savage, C. (1996): Fifth generation management. Boston.
- Schein, E. (1993): On dialogue, culture and organizational learning. In: Organizational Dynamics, 2/93, 40-51.
- Schmitz, C./Zucker, B. (1996): Wissen gewinnt. Düsseldorf/München.
- Schneider, U. (1996): Wissensmanagement in der wissensbasierten Unternehmung. In: dies. (Hg.), Wissensmanagement, Frankfurt a.M., 13-49.
- Schreyögg, G. (1998): Organisatorisches Lernen und neues Wissen. In: Gerum (Hg.), Innovation in der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden, 185 - 202.

- Schreyögg, G./Noss, C. (1995): Organisatorischer Wandel. In: Die Betriebswirtschaft, 3/95, 169-185.
- Schroder, H./Driver, M./Streifert, S. (1975): Menschliche Informationsverarbeitung. Weinheim.
- Schüppel, J. (1997): Wissensmanagement. Wiesbaden.
- Schütz, A. (1982): Das Problem der Relevanz. Frankfurt a.M.
- Schultze, U./Stabell, C. (2004): Knowing what you don't know? Discourses and contradictions in knowledge management research. In: Journal of Management Studies, 41, 550 – 573.
- Seidel, E./Jung, R./Redel, W. (1988): Führungsstil und Führungsorganisation I. Darmstadt.
- Senge, P. (1990): The fifth discipline. New York.
- Senge, P./Scharmer, C. (1996): Infrastrukturen des Lernens. In: Zeitschrift für Organisation, 1/96, 32-36.
- Senge, P./Kleiner, A./Smith, B./Roberts, C./Ross, R. (1996): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Stuttgart.
- Shapiro, E. (1996): Mode, nicht Methode. In: Manager Magazin, 12/96, 170-176.
- Shrivastava, P. (1983): A typology of organizational learning systems. Journal of Management Studies, 1/83, 7-28.
- Shrivastava, P./Mitroff, I. (1983): Frames of reference managers use. In: Advances in Strategic Management, 1/83, 161-182.
- Shrivastava, P./Schneider, S. (1984): Organizational frames of reference. In: Human Relations, 10/84, 795-809.
- Silvermann, D. (1971): The theory of organization. New York.
- Simon, H. (1957): Administrative behavior. New York.
- Skinner, B. (1973): Jenseits von Freiheit und Würde. Reinbeck.

- Skyrme, D./Amindon, D. (1997): The knowledge agenda. In *Journal of Knowledge Management*, 1/97, 27-37.
- Smircich, L. (1983): Organizations as shared meanings. In: Pondy et al. (eds.), *Organizational symbolism*, Greenwich, 56-72.
- Smith, A. (1908): *Eine Untersuchung über Natur und Wesen des Volkswohlstandes*. Jena.
- Sorg, S. (1982): *Informationspathologien und Erkenntnisfortschritt in Organisationen*. München.
- Spender, J. (1996): Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. In: *Strategic Management Journal*, 2/96, 45-62.
- Staehele, W. (1991): *Management*. München.
- Starbuck, W. (1982): Congaling oil or inventing ideologies to justify acting ideologies out. In: *Journal of Management Studies*, 1/82, 3-27.
- Starbuck, W. (1992): Learning by knowledge-intensive firms. In: *Journal of Management Studies*, 6/92, 713-740.
- Staudt, E./Rehbein, M. (1988): *Innovation durch Qualifikation*. Frankfurt a.M.
- Stehr, N. (1994): *Arbeit, Eigentum und Wissen*. Frankfurt a.M.
- Steinman, H./Schreyögg, G. (2002): *Management*. Wiesbaden.
- Stewart, J. (1992): *Interpersonal Communication*. New York.
- Stewart, T. (1994): Your company's most valuable asset. In: *Fortune*, 20/94, 28-33.
- Stewart, T. (1998): *Intellectual capital*. London.
- Steyrer, J. (1991): Unternehmensberatung, Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung. In: Hofmann (Hg.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung*. Heidelberg.

- Streeck, W. (1988): Skills and the limits of neo-liberalism. WZB discussion papers, FS I 88-16.
- Sveiby, K. (1997): The new organizational wealth. San Francisco.
- Sveiby, K. (1998): Wissenskapital. Landsberg a. Lech.
- Swan, J./Scarbrough, H. (2001): Editorial. In: Journal of Management Studies, 38, 913 - 921.
- Sydow, J./van Well, B. (1996): Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation. In: Schreyögg/Conrads (Hg.), Managementforschung 6, Berlin/New York, 191-234.
- Taylor, F. (1919): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München/Berlin.
- Teubner, G./Willke, H. (1984): Kontext und Autonomie. In: Zeitschrift für Rechtssoziologie, 5/84, 4-35.
- Thom, N. (1991): Betriebliches Vorschlagswesen. Bern u.a.
- Thomas, J./Watts Sussman, S./Henderson, J. (2001): Understanding strategic learning. In: Organization Science, 3/01, 331 - 345.
- Thompson, M./Walsham, G. (2004): Placing knowledge management in context. Journal of management studies, 41, 725 – 747.
- Toffler, A. (1990): Machtbeben. Düsseldorf/Wien.
- Touet, M. (2002): Die Rollen von Führungskräften in wissensschaffenden Unternehmen. In: Bleicher/Berthel, Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft, Frankfurt a.M., 279-297.
- Tsoukas, H./Vladimirou, E. (2001): What is organizational knowledge. In: Journal of management studies, 38, 974 – 993.
- Turban, D. (1996): IT for management. New York et al..
- Ulrich, G. (1994): Politische Steuerung. Opladen.

- Ulrich, D. (1998): Intellectual Capital = competence x commitment. In: Sloan Management Review, 1/98, 15-26.
- Ulrich, P. (1998): Organisatorisches Lernen durch Benchmarking. Wiesbaden.
- Virilio, P. (1992): Rasender Stillstand. München.
- Vossen, G. (1999): Datenbankmodelle, Datenbanksprache und Datenbankmanagementsysteme. München.
- Waldenfels (1990): Stachel des Fremden. Frankfurt a.M.
- Walsh, J. (1995): Managerial and organizational cognition. In: Organization Science, 6, 280-321.
- Walsh, J./Ungson, G. (1991): Organizational memory. In: Academy of Management Review, 012/91, 57-91.
- Walter-Busch, E. (1989): Das Auge der Firma. Stuttgart.
- Watson, S./Hewett, K. (2006): A multi-theoretical model of knowledge transfer in organizations. In: Journal of Management Studies, 43, 137 - 173.
- Wegner, D. (1986): Transactive memory. In: Mullen/Goethals (eds.), Theories of group behavior, New York, 185 - 208.
- Wehner, J. (1995): Wissensrepräsentationen. In: Rammert, W. (Hg.), Soziologie der Künstlichen Intelligenz, Frankfurt a.M./New York, 245-273.
- Weick, K. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt a.M.
- Weick, K./Bougon, M. (1986): Organizations as cognitive maps. In: Sims/Gioia (eds.), The thinking organization, San Francisco, 102-135.
- Welge, M./Al-Laham, A. (2001): Strategisches Management. Wiesbaden.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. In: Strategic Management Journal, 2/84, 171-180.
- Wessells, M.G. (1984): Kognitive Psychologie. New York u.a.

- Wiegand, M. (1996): Prozesse organisationalen Lernens. Wiesbaden.
- Wiesenbauer, L. (2001): Erfolgsfaktor Wissen. Weinheim/Basel.
- Wiig, K. (1994): Knowledge management. Arlington.
- Wiig, K. (1997): Roles of knowledge-based systems in support of knowledge management. In: Liebowitz et al. (eds.), Knowledge management and its integrative elements, New York, 69-89.
- Willke, H. (1989): Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Weinheim/München.
- Willke, H. (1991): Systemtheorie. Stuttgart/New York.
- Willke, H. (1992): Ironie des Staates. Frankfurt a.M.
- Willke, H. (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart/Jena.
- Willke, H. (1996): Dimensionen des Wissensmanagement. In: Schreyögg/Conrad (Hg.), Managementforschung 6, Wiesbaden/Berlin, 263-304.
- Willke, H. (1998a): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart.
- Willke, H. (1998b): Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie, 3/98, 161-177.
- Wilson, T. (1970): Conceptions of interaction and forms of sociological explanation. In: American Sociological Review, 5/70, 697-710.
- Wittmann, W. (1972): Wissen in der Produktion. In: Kern (Hg.), Handwörterbuch der Produktion, 2261-2272.
- Witzel, A. (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Frankfurt a.M.
- Wollnick, M. (1995): Interpretative Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser (Hg.), Organisationstheorien, Stuttgart, 303-320.
- Zander, U./Kogut, B. (1995): Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities. In: Organization Studies, 1/95, 76-92.

Literaturverzeichnis

Zellmer-Bruhn, M./Gibson, C. (2006): Multinational organization context. Implications for team learning and performance. In: *Academy of Management Journal*, 49, 501 - 518.