

# Wissensmanagement

## Darstellung und Transfer von Wissen – Potenziale und Grenzen

Workshop „Wissensmanagement und Philosophie“  
WM2003, Luzern, 2. - 4. April 2003

Norbert Jastroch

MET Consult  
Schöne Aussicht 8a  
D-61348 Bad Homburg

**Abstract:** Wissen als Ressource für die Wertschöpfung nutzbar zu machen erfordert ein adäquates Verständnis der Potenziale und Grenzen in Darstellung und Transfer von Wissensbeständen. Diesen Möglichkeiten und Beschränkungen auf die Spur zu kommen ist die Absicht der folgenden skizzenhaften Betrachtungen. Für die Praxis des Wissensmanagements hochrelevant sind die Fragen nach der Codifizierbarkeit und der Übertragbarkeit von Wissen. Hinweise zu ihrer Beantwortung sollen einige systematische Überlegungen zu den Dimensionen des Wissens und zum Wissensfluss geben. Zunächst wird jedoch kurz auf den Struktur-funktionalismus als eine als grundlegend geeignet erscheinende Perspektive für das Wissensmanagement in Unternehmen eingegangen.

### 1 Einleitung

Wissensmanagement wird zunehmend als eine zentrale Aufgabe in der Führung und Organisation von Unternehmen betrachtet. Wissen als Ressource für die Wertschöpfung nutzbar zu machen erfordert ein adäquates Verständnis der Potenziale und Grenzen in Darstellung und Transfer von Wissensbeständen. Diesen Möglichkeiten und Beschränkungen auf die Spur zu kommen ist die Absicht der folgenden skizzenhaften Betrachtungen.

Nach dem Konzept eines prozessorientierten Wissensmanagements von Probst/Raum/Romhardt [PRR97] sind für das Teilen von Wissen – den Wissenstransfer zum Zwecke der Nutzung in Verfolgung definierter Unternehmensziele – individuelle Interaktion sowie Informationstechnik als ‚enabling technology‘ wesentlich.

Nonaka und Takeuchi [NT95] betonen besonders den Aspekt der Umwandlung von implizitem Wissen (tacit knowledge) in explizites Wissen durch Externalisierung als eine grundlegende Komponente praktischen Wissensmanagements.

Davenport und Prusak [DP97] in ihrem organisations-orientierten Entwurf der ‚Information Ecology‘ stellen die Einbettung der Informationstechnik in ein Umgebungsmodell für das Wissensmanagement in den Vordergrund. Eine Überbetonung der Informationstechnik kann sich danach störend auf Organisation und Output auswirken.

Diese und andere Konzepte verwenden die Begriffe „Information“ und „Wissen“ durchaus unscharf. Fragen, die sich stellen, und die für die Praxis des Wissensmanagements hochrelevant sind, lauten etwa:

- Welches Wissen kann als Information (= Menge verknüpfter Daten) dargestellt werden?
- Wie muss die Darstellung von Information beschaffen sein, damit das intentional darin niedergelegte Wissen rekonstruiert werden kann?

Hinweise zu ihrer Beantwortung sollen einige systematische Überlegungen geben, die unter Punkt 3, Dimensionen des Wissens, und 4, Wissensfluss, angestellt werden. Zunächst wird jedoch unter Punkt 2 auf den Strukturfunktionalismus als eine als grundlegend geeignet erscheinende Perspektive für das Wissensmanagement in Unternehmen eingegangen.

## **2 Wissensmanagement in sozialen Systemen**

Spätestens dann, wenn es um die Nutzung von Wissen als Ressource geht, gilt es Abschied zu nehmen von mechanistischen (das Unternehmen als „Maschine“) oder biologistischen (das Unternehmen als „Organismus“) Auffassungen von einer Firma. Die Beschäftigten, als Wissensträger, und ihre soziale Interaktion bei der Bewältigung der ihnen übertragenen Aufgaben unter Nutzung ihres Wissens, geraten entscheidend in den Blick. In den Vordergrund rückt die Betrachtung des Unternehmens als sozialer Verband der dort tätigen Menschen, als Handlungssystem.

Zum Verständnis von Handlungssystemen hat T. Parsons [Pa76] Grundzüge einer struktur-funktionalen Theorie vorgestellt. Nach Parsons ist es möglich, die wesentlichen Funktionsbedingungen jedes Handlungssystems auf vier zu reduzieren:

Adaption, Zielerreichung, Integration und Latente Strukturhaltung, kurz: das AGIL-Schema (Abb. 1).

Die Funktion der Adaption bedient das Verhaltenssystem zur Anpassung an die Umgebung. Die Funktion der Zielerreichung bezieht sich auf das psychische System, also auf die Persönlichkeit des Einzelnen, letztlich die Person. Die Funktion der Integration steht für das soziale Handeln. Die Funktion der latenten Strukturhaltung konstituiert sich aus den Regeln, Symbolen, Werten, die letztlich das kulturelle Fundament ausmachen.

<b>Adaption</b>	<b>Zielerreichung (Goal att.)</b>
<b>Wissenstransfer</b>	<b>Personalmanagement</b>
<b>Integration</b>	<b>Latente Strukturhaltung</b>
<b>Organisation</b>	<b>Kultur</b>

Abb.1: AGIL- Schema nach T. Parsons

Betrachtet man ein Unternehmen unter diesem Ansatz, also als Handlungssystem, aus dem Blickwinkel des Wissensmanagements, also der Maßnahmen zur Erzeugung und Nutzung von Wissen als Unternehmens-Ressource, so lassen sich die vier Funktionsbedingungen in den Faktoren Darstellung und Transfer von Wissen, Personalmanagement, Unternehmensorganisation und Kultur wieder finden. Dabei steht ein Unternehmen als ein offenes System in komplexen Austauschprozessen mit seiner Umwelt und in ihr mit anderen Systemen, seien dies andere Unternehmen, Märkte, gesellschaftliche oder wissenschaftliche Institutionen etc.

In dieser Betrachtungsweise wird ein Zugang zu der Frage nach der Ausrichtung und Balance der vier Faktoren gelegt. Funktionale und dis-funktionale Aspekte werden in ihr sichtbar. Relevanz und Interdependenzen der Faktoren ließe sich mit einem Ansatz dieser Art auf die Spur kommen.

In den folgenden Überlegungen sollen jedoch zunächst nur einige Grundgedanken zur Darstellung und zum Transfer von Wissen vorgestellt werden.

### **3 Dimensionen des Wissens**

Schon seit der Antike wird in der philosophischen Tradition eine Unterscheidung zwischen theoretischem und praktischem Wissen getroffen, die sich aber in einem unauflöslchen Wechsel zueinander verhalten. Folgt man Aristoteles, so ist fest zu stellen:

„Wissen besteht nicht nur in der Sammlung richtiger Aussagen. ... . Wissen und Können ist nicht einfach nur Anwendung von Wissenschaft. ... (Es gibt vielmehr ein höchstes Wissen), das sich im richtigen Wählen des richtigen Verhaltens bewährt, das nicht in richtigen Sätzen besteht, noch sich beweisen lässt.“ (aus: [Ga98], S.21).

„Es gibt ein unauflösliches Wechselverhältnis zwischen dem Wissen des praktisch Rechten und Guten und dem theoretischen Ideal der Theorie.“ (ebda)

Auf Aristoteles zurück geht die klare Absetzung des epistemischen Wissens (im Sinne von Wissenschaft) vom praktischen Wissen, wobei hier wieder eine Unterscheidung von kunstfertigem Handwerkswissen (techné) und praktischem Sinn für das Gute (phronesis) getroffen wird [Ga98].

Vor diesem philosophischen Hintergrund lassen sich Dimensionen des Wissens, wie sie bei der Behandlung von Fragen zum Wissensmanagement eine Rolle spielen, an den Achsen theoretisch (epistemisch), praktisch-poietisch (techné) und praktisch-empirisch (phronesis) aufzeigen (Abb. 2). In der Abbildung sind einige Elemente der jeweiligen Wissensdimension zur Verdeutlichung angemerkt.

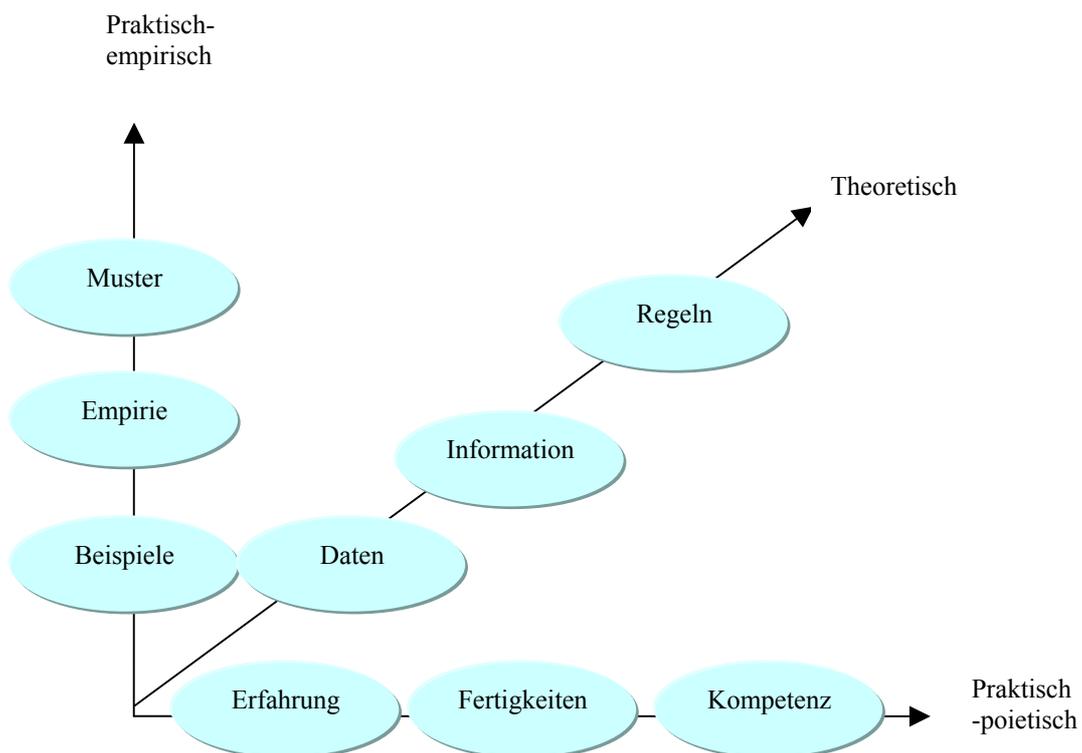


Abb.2: Wissensdimensionen

Wie oben angeführt, besteht nach Aristoteles Wissen nicht nur in der Sammlung richtiger Aussagen. Wissensmanagement kann sich danach nicht auf die Organisation des Erzeugens, Darstellens, Austauschens von „facts and figures“ beschränken, sondern hat auch die anderen Dimensionen, das „praktisch Rechte und Gute“, in den Blick zu nehmen. Und damit wird auch die Anknüpfung an die oben erwähnte struktur-funktionale Betrachtung von Unternehmen als Handlungssystemen unterstrichen.

Während somit ein begrifflicher Ansatz zur Verfügung steht, mit dem die Natur dessen, was im Wissensmanagement zum Gegenstand wird (Wissen), ein wenig fassbarer wird, und ein handlungstheoretischer Ansatz, der weitere Untersuchungen der Funktionsbedingungen dieser Aufgabe (Wissensmanagement) erlaubt, bleibt aber zunächst etwas zu leisten im Hinblick auf die Möglichkeiten der Darstellung und des Transfers von Wissen, besonders in den nicht-theoretischen Dimensionen. Hierzu sollen nachfolgend einige thesenartige Überlegungen wiedergegeben werden.

#### 4 Wissensfluss

Theoretisches Wissen ist gleichsam seiner Natur nach externalisierbar und transferierbar. Wissenschaft etwa lebt davon, Erkenntnisse zu formulieren, darzustellen und weiterzugeben. Daten und Informationen, Regeln und Gesetze werden in Zeichen dargestellt, in Worte gefasst oder illustrativ beschrieben. Sie können gespeichert („aufgezeichnet“) und über räumliche wie zeitliche Distanzen hinweg transportiert werden. Prinzipiell kann jeder, dem dieses codifizierte Wissen zugänglich wird, es sich durch Internalisierung aneignen. Durch (sinnliches) Aufnehmen, Erkennen, Bewerten und Verstehen wird es zum Wissensbestand des einzelnen hinzugefügt und damit nutzbar. Zu den Instrumenten, die Darstellung und Transfer unterstützen, gehören Sprache, Schrift, Graphik, Bilder und die ganze Palette der technischen Hilfsmittel vom Buch über das Telefon, Radio/TV, Computer etc. Grundlegende Probleme hier sind heutzutage z. B. Relevanz (Stichwort: Informationsüberflutung), Zugang und Kapazität der Vermittlung.

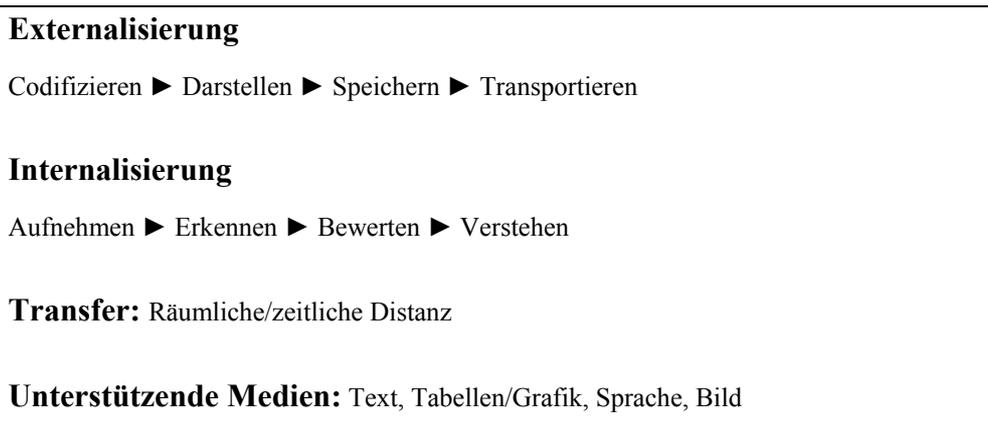


Abb. 3: Wissensfluss – theoretisches und praktisch-empirisches Wissen

In ähnlicher Weise gilt dies auch für Bestände des praktisch-empirischen Wissens. Hier stellt sich indes noch deutlicher die Frage nach der adäquaten Repräsentanz des Wissens.

Anders liegt der Fall jedoch, wenn es um praktisch-poietisches Wissen geht, also um Erfahrungen, Fertigkeiten, Fähigkeiten. Man kann sie als prinzipiell uncodifizierbar bezeichnen, wenngleich sie vermittels Beschreibung oder Umschreibung darstellbar gemacht werden können, oder aber Handlungen, in denen sie zum Vorschein kommen, z. B. mittels Video aufgezeichnet und kommuniziert werden können. Abgesehen davon erfordert der Transfer von Wissensbeständen dieser Art jedoch räumliche und zeitliche Nähe. Die Internalisierung geschieht vornehmlich über das Erkennen und Nachahmen, durch Üben wird praktisch-poietisches Wissen zum Können.

### **Externalisierung**

Zeigen ► Vorführen ► Speichern (?) ► Transportieren (?)

### **Internalisierung**

Erkennen ► Nachahmen ► Üben ► Können

**Transfer:** Räumliche/zeitliche Nähe

**Unterstützende Medien:** Multimedia, Animation, 3D

Abb. 4: Wissensfluss – praktisch-poietisches Wissen

Geht man davon aus, dass für das Agieren eines Unternehmens in den Märkten, und das Handeln seiner Beschäftigten, vielfach Wissen erforderlich ist, das praktisch-poietischer Art ist, so wird hier die Notwendigkeit einer prinzipiellen Differenzierung der Möglichkeiten des Wissensmanagements anzuerkennen sein. Dies betrifft Konzeption und praktische Umsetzung von Wissensmanagement-Strategien in gleicher Weise.

Während der Transfer von theoretischen oder praktisch-empirischen Wissensbeständen über räumliche und zeitliche Distanz hinweg prinzipiell möglich ist, gilt es, hierfür adäquate technische und organisatorische Bedingungen zu schaffen. Dies ist eine Frage der Werkzeuge (Informationsverarbeitung, Kommunikationstechnik) sowie der angemessenen Gestaltung der Firmenstrukturen und der betrieblichen Prozesse. Grenzen und Potenziale werden im einen Fall von der Leistungsfähigkeit dieser Werkzeuge gesetzt. Im anderen Fall entstehen sie in dem Spannungsverhältnis zwischen Effektivität und Effizienz der Organisation.

Den Wissensfluss von praktisch-poietischen Beständen zu steuern ist dagegen sehr viel schwieriger, ist doch die Entkoppelung von Externalisierung und Internalisierung des Wissens hier nur bedingt möglich. Hier werden auf die Person bezogene Konzepte eher zum Tragen kommen, ggf. kombiniert mit organisatorischen Maßnahmen und unterstützt durch Technik. Grenzen und Potenziale gilt es dabei in der Praxis auszuloten.

In jedem Fall ist aber zu berücksichtigen, dass die (Unternehmens-)Kultur eine ganz entscheidende Funktionsbedingung für die Steuerung des Wissensflusses in Unternehmen ist. Grenzen und Optionen des Wissensmanagements unterliegen eben in der Sichtweise nach Parsons auch dem Einfluss des Faktors der latenten Strukturhaltung. Die Legitimation der Akteure bestimmt danach die Erfolgspotenziale.

## **5 Ausblick**

Die vorgestellten Überlegungen sind als Beitrag zu dem workshop bewusst thesehaft formuliert.

Sie skizzieren mögliche Ausgangspunkte und Ansätze, die es erlauben, das Verständnis der prinzipiellen Möglichkeiten des Wissensmanagements weiter zu entwickeln. Sie ersetzen nicht das Ausloten von Erfolgsstrategien in der Praxis, können es aber eventuell Richtung weisend befruchten.

Weiteres Arbeiten in diesem Sinne wird deshalb vom Autor als wünschenswert angesehen. Ausgangspunkt kann das Verständnis sein, nach dem Wissen „aktuales Erinnern“ ist. Wissen wird externalisiert im Akt der Kommunikation (Sprechen, Schreiben) mit anderen Personen bzw. des tätigen Umganges mit den Dingen (der Welt). Es wird internalisiert, indem es unsere Anschauung von Welt strukturiert und unsere Auffassung der Welt formiert. Insofern ist Wissensmanagement eher auf ein Handeln bezogen als auf das Organisieren statischer Wissenssubstanz.

## **Dank**

Ich danke den Herren Prof. Blasche und Prof. Rohs von der Philosophischen Gesellschaft Bad Homburg für ihre lehrreichen Unterweisungen und vielfältigen Anregungen in der Sache. Mein Dank gilt ebenso Herrn Prof. Petsche von der Universität Potsdam und allen anderen Teilnehmern für wertvolle Hinweise während des workhops in Luzern.

## Literaturverzeichnis

- [DP97] Davenport, Th.; Prusak, L.: Working Knowledge. Harvard Business School Press, 1997
- [Ga98] Gadamer, H.-G.: Aristoteles: Nikomachische Ethik VI. Hrsg. übers. von Hans-Georg Gadamer. Klostermann, Frankfurt am Main, 1998
- [NT95] Nonaka, I.; Takeuchi, H.: The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, 1995
- [Pa76] Parsons, T.: Zur Theorie sozialer Systeme. Hrsg. von St. Jensen. Westdeutscher Verlag, Opladen, 1976
- [PRR97] Probst, G.; Raub, St.; Romhardt, K.: Wissen Managen. FAZ , Frankfurt und Gabler, Wiesbaden, 1997