

# Wissensmanagement als sozialer Prozess

## Neue Aufgaben für die Arbeitspsychologie

### Wissen und Partizipation im Produktionsprozess

Wissen spielte immer schon eine zentrale Rolle in ökonomischen Prozessen, allerdings lassen sich Veränderungen verfolgen, die zum einen die Art oder den Inhalt des Wissens betreffen und zum anderen den Ort, an dem dieses Wissen vermutet und kultiviert wird. Die zunehmende Ausdifferenzierung von Organisationen und ihrer Fachabteilungen spiegelt z.B. wider, dass neue Wissensbereiche organisational genutzt und entwickelt werden. Neue Organisationseinheiten wie Personalentwicklung, internationale Beziehungen, After Sales Betreuung u.ä. drücken aus, dass heute nicht mehr nur Entwicklungs-, Fertigungs- und kaufmännisches Wissen als wichtig erachtet werden. Neben diesem zentralisierten Wissen richtet sich die Aufmerksamkeit darüber hinaus auch auf das dezentral verteilte Wissen einzelner Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Abteilungen. Wissen wird nicht nur als Voraussetzung für den Produktionsprozess gesehen, sondern auch als dessen Ergebnis, als Produkt. Wenn der Umgang der Organisationen mit dem in ihr vorhandenen Wissen zur strategischen Aufgabe erklärt wird, müssen Organisationen sich entlang des in ihnen vorhandenen oder durch sie hervorgebrachten Wissens strukturieren. Derartige Strukturen wiesen stärker als bisher Netzwerkcharakter auf, werden insgesamt variabler und flexibler. Wissen ist nicht nur Wettbewerbsfaktor, sondern wird zum Kooperationsfaktor.

Die Ausdifferenzierung der Wissensbereiche führt aber auch dazu, dass immer mehr unterschiedliche Disziplinen sich untereinander abstimmen und miteinander verständigen müssen. In dieser Koordination entstehen Probleme, die als das Problem der unverbundenen Wissensinseln beschrieben wurden und in dem Umstand kulminieren, dass die Organisation für jedes Problem zwar einen Experten hat, es aber nicht gelingt, diesen, wenn er gebraucht wird, zu finden. In unseren Forschungsprojekten zeigte sich außerdem, dass Beschäftigte nicht nur Wissensverarbeiter sondern in hohem Maße auch Wis-

senserzeuger sind (Derboven, Dick, Wehner & Waibel 1996). Damit ist die Partizipation von Beschäftigten am unternehmerischen Handeln nicht nur eine ethische Forderung, sondern elementare Bedingung für Wertschöpfung und nachhaltige Entwicklung und ein zentraler Fokus von Wissensmanagement.

### Was ist Wissen?

Aus psychologischer Sicht lassen sich zwei Wesensmerkmale des Wissens in Abgrenzung zur Information formulieren (Wehner & Dick 2001):

- Wissen enthält vorsprachliche Praxis, subjektiv als leibliche Repräsentation und intersubjektiv als gemeinschaftliche Einbettung, in der Verhalten, Handeln und Bedeutungen aufeinander abgestimmt werden.
- Wissen ist ganzheitlich, es integriert materielle, technische, soziale, kulturelle und subjektive Kontexte. In dieser Bezugnahme auf mehrdimensionale Bedeutungssysteme entsteht Sinn.

Wissen ist kein statisches Abbild der Wirklichkeit, sondern eine prozessuale Kompetenz. Es ist dynamisch, indem es Wirklichkeit verändert und an diese angepasst wird. Wissen besitzt eine zeitliche Struktur. In Kurzform lässt sich definieren: Wissen ist die Integration von handelnd erworbener Erfahrung über gemeinschaftliche Bedeutungs- und Sinngebung und dient der Antizipation von Handlungen und Ereignissen.

Daten, Informationen und Wissen sind miteinander verwobene und reziproke Ebenen des Denkens und Handelns. Wissen ist keine Ressource, die aus Daten und Informationen gleichsam durch eine Veredelung zu gewinnen sei. Die Möglichkeit, Wissen umgekehrt in Informationen oder Daten zu transformieren ist ebenso wichtig, denn erst diese Umwandlung macht es kommunizierbar (Information) und systematisch rekonstruierbar (Daten). Daten und Informationen sind explizite Träger von Kultur. Nur so lassen sich mit dem Begriff des Wissens sowohl individuelle als

auch organisationale Lernprozesse beschreiben. Wissen ist dabei subjektiv, Information intersubjektiv (gemeinschaftlich geteilt) und Daten objektiv (überprüfbar). Der Bezug zur Wirklichkeit ist im Wissen am dichtesten, beim Datum am entferntesten.

### Thematische Schwerpunkte am Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft/1

Im Sinne einer Verbindung von Grundlagen- und Anwendungsforschung bearbeitet die Forschungsgruppe am AB Arbeitswissenschaft/1 der TUHH mehrere Stränge zum Thema Wissensmanagement. Die Schwerpunkte dabei bilden Fallstudien, Modelle zur Implementierung von Wissensmanagement, Methodenentwicklung sowie Grundlagenforschung zur Wissens- und Erfahrungsgenese.

Fallstudien zeigen, dass eine beträchtliche Unsicherheit darüber besteht, was Wissen eigentlich ist und welchen Stellenwert es im Unternehmen hat bzw. haben sollte. Im ersten Schritt der Implementierung geht es zunächst um einen Prozess der Verständigung darüber, für welche Problemstellungen Wissensmanagement Lösungen anbieten kann und wie entsprechende Anwendungsszenarien aussehen können (Dick & Hainke 1999; Jarowoy & Dick 2001). Die Implementierung von Wissensmanagement sollte nicht nach dem Motto „first time right“ betrieben werden, sondern als ein zirkulärer Prozess des Ausprobierens und Überprüfens, der Offenheit in der Gestaltung und Aneignung neuer Systeme und Verfahren erlaubt.

Die Grundlagenforschung zielt vor allem auf einen anwendungsbezogenen Wissensbegriff. Wissen ist insbesondere von der Erfahrung, aber auch von Konzepten, Kultur, Lernen oder Identität abzugrenzen. In der Organisationsforschung sind kaum Methoden entwickelt worden, die sich gezielt der Transformation von Erfahrungen in Wissen und von Wissen in Informationen widmen. Wir halten Mitarbeiterzirkel für geeignete ‚Transformationsräume‘, wenn das Zirkelkonzept von seinem engen Fokus der Problemlösung und Qualitätssi-

cherung gelöst wird (Derboven, Dick & Wehner 1999; Derboven, Dick & Wehner, in Druck).

**Ausblick**

Mit Wissensmanagement geht es um eine umfassende Perspektive auf die Analyse und Gestaltung von Arbeitsprozessen. Für die Sozialwissenschaften stellt sich in dieser Transdisziplinarität die Kultivierung des Umgangs mit Wissen als Kernaufgabe, was bisher im Verhältnis zu den informationstechnischen und betriebswirtschaftlichen Aspekten zu wenig berücksichtigt wird. Wissensmanagement weist uns einen Scheideweg: Entweder betreiben wir die Perfektionierung des Umgangs mit Informationen oder wir (ver-) suchen den Wandel zu einer Kultur des gemeinschaftlichen Wissens.

Michael Dick  
Wibke Derboven  
Christel Kumbruck  
AB 1-08/1

Derboven, W., Dick, M. & Wehner, T. (1999). *Erfahrungsorientierte Partizipation und Wissensentwicklung. Die Anwendung von Zirkeln im Rahmen von Wissensmanagementprojekten.* Hamburg: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit Nr. 18.

Derboven, W., Dick, M. & Wehner, T. (in Druck). *Die Transformation von Erfahrung und Wissen in Zirkeln.* In M. Fischer & F. Rauner (Hrsg.), *Lernfeld: Arbeitsprozess.* Baden-Baden: Nomos.

Derboven, W., Dick, M., Wehner, T. & Waibel, M. C. (1996). *Erfahrungsorientiertes Problemlösen in Gruppen. Konzeptionelle Präzisierung und neue Anwendungsfelder.* Hamburg: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit Nr. 11.

Dick, M. & Hainke, S. (1999). 'Das ist doch das Einzige was ich habe an Kapital'. *Mitarbeiter-einschätzungen über Wissensmanagement.* Hamburg: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit Nr. 16.

Jarowoy, M. & Dick, M. (2001). *Wissensmanagement als Integrationsmetapher. Eine Fallstudie zur Situation von Führungskräften und der Haltung zur Ressource Wissen.* Hamburg: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit Nr. 23.

Wehner, T. & Dick, M. (2001). *Die Umbewertung des Wissens in der betrieblichen Lebenswelt: Positionen der Arbeitspsychologie und betroffener Akteure.* In G. Schreyögg (Hrsg.), *Wissen in Unternehmen. Konzepte, Maßnahmen, Methoden* (S. 89-117). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

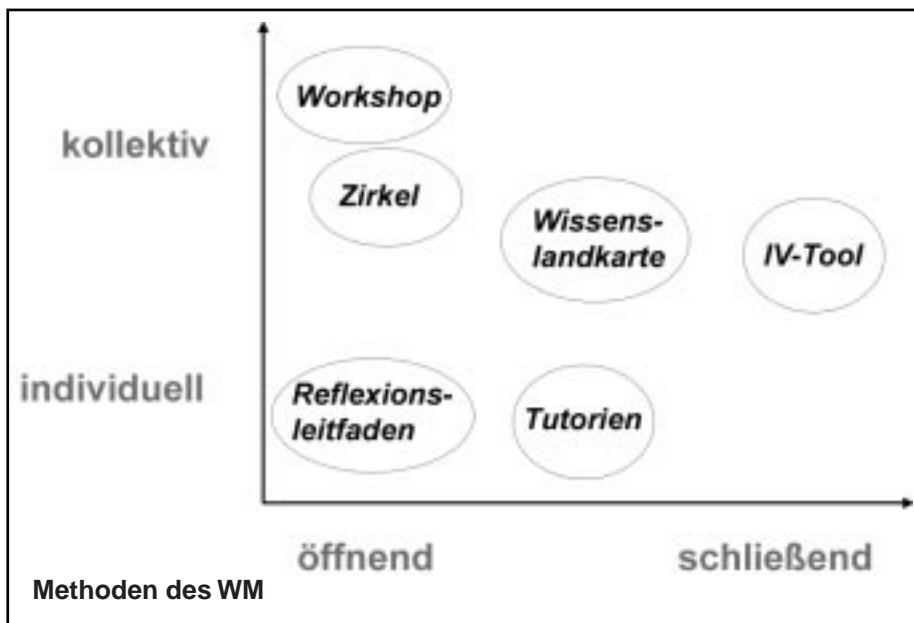
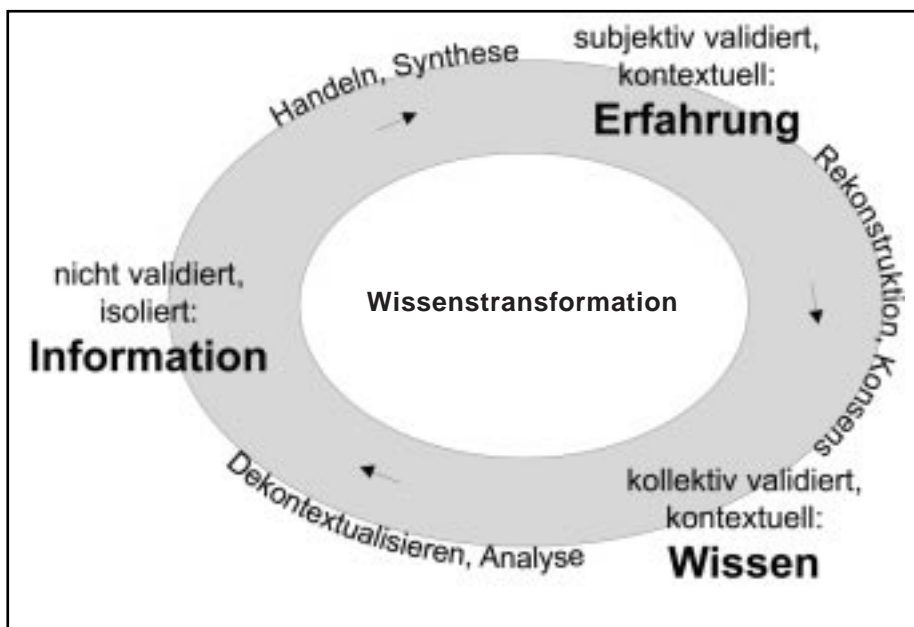


Abb.1 Die Abbildung zeigt die Unterschiede und Zusammenhänge zwischen Wissen, Information und Erfahrung. Damit Informationen zu Wissen werden, müssen sie an konkreten Erfahrungen und Handlungen miteinander verknüpft und überprüft (validiert) werden. Erfahrungen wiederum sind noch kein Wissen, solange sie nicht mit Anderen geteilt und gemeinsam für nützlich befunden wurden. Wissen muss ebenfalls aufgearbeitet werden, damit es als Information weitergegeben werden kann. Dabei wird es aus seinem Entstehungskontext gelöst.

Abb.2 Die Methoden des Wissensmanagement erschöpfen sich nicht in informationstechnischen Werkzeugen. Einige der von uns hierfür weiterentwickelten und eingesetzten Methoden zeigt die Graphik. Besonders wichtig ist, dass Verfahren flexibel sowohl für die Unterstützung einzelner Beschäftigter als auch für Kleingruppen und größere Einheiten, z.B. Abteilungen eingesetzt werden. Methodische Weiterentwicklung ist zukünftig besonders für die Unterstützung der Transformationsprozesse zwischen Wissen, Erfahrung und Information notwendig.