

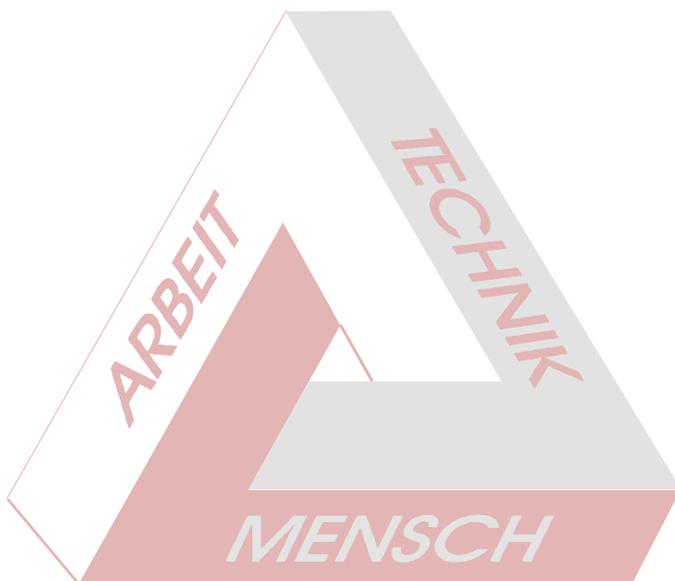
HARBURGER BEITRÄGE

ISSN 0944-565X
Nr. 16, Juni 1999

Michael Dick, Steffen Hainke:

**“Das ist doch das Einzige,
was ich habe an Kapital”.**

**Mitarbeiterereinschätzungen über
Wissensmanagement**



zur Psychologie und Soziologie der Arbeit

Harburger Beiträge zur
Psychologie und Soziologie der Arbeit



Herausgeber:
Christel Kumbruck & Michael Dick

Redaktion:
Technische Universität Hamburg-Harburg
Arbeitswissenschaft 1-08/1
Schwarzenbergstr. 95
D-21071 Hamburg

Tel.: 040 / 42878 – 3447
Fax: 040 / 42878 – 2081
e-mail: prauss@tu-harburg.de

© bei den Autoren
ISSN 0944-565X

Vorwort der Herausgeber

Die Reihe „Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit“ erscheint seit 1993 am Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft/1 der Technischen Universität Hamburg-Harburg. Begründet und bis zur Nr. 13 von Theo Wehner und Egon Endres herausgegeben dokumentiert sie Forschungsinhalte und Arbeitsweise des Instituts und seiner Projekte. Den gemeinsamen Fokus aller Arbeiten bildet das menschliche Handeln in einer sich stetig wandelnden betrieblichen Lebenswelt. Das Erkenntnisinteresse kann sich dabei auf die Wechselbeziehungen zwischen Person einerseits und Arbeitsaufgabe, Arbeitsgruppe, Organisation oder Technik andererseits richten. Aus einem kooperativen und partizipativen Forschungsstil ergibt sich als gemeinsamer Leitsatz, dass betriebliche und forschende Akteure sich wechselseitig befruchten.

Aus diesem Selbstverständnis leitet die Publikationsreihe ihre Ziele ab: die transparente Vermittlung und empirische Fundierung arbeitspsychologischer Forschung. Es soll nicht nur betriebliche Praxis in den wissenschaftlichen Diskurs eingebracht, sondern genauso theoretische Konzepte für die Praxis aufbereitet werden. Als Autoren fungieren daher sowohl Forscher im engeren Sinne als auch Praktiker aus Unternehmen, Gewerkschaften oder anderen Institutionen. Im Vergleich mit anderen Publikationsformen gewährleistet die direkte Zusammenarbeit zwischen Autoren und Herausgebern die Aktualität und Originalität der Gedanken. Geringer Koordinations- und Begutachtungsaufwand gewährleistet ein schnelles Erscheinen, der dokumentarische Charakter erlaubt es, empirische Erkenntnisprozesse transparent zu machen. Neben Forschungsarbeiten erscheinen daher auch Workshopberichte, Überblicksaufsätze oder Positionsreferate.

Unsere Zusammenarbeit mit der heutigen DaimlerChrysler Aerospace Airbus in einem Pilotprojekt zum Thema Know-how-Management war der Anlaß, häufig vor Ort und in Kontakt mit den Mitarbeitern der Pilotabteilung zu sein. Im Rahmen einer Studienarbeit führte Steffen Hainke dort offene Interviews zum Stand des Projekts und zum Thema Wissen in der Organisation durch. Aus seiner Erhebung und Auswertung des Materials geht dieser empirische Beitrag hervor, der Wissensmanagement aus der bisher wenig beleuchteten Perspektive betroffener Wissensträger selbst zeigt. Wir danken Herrn Peter Hoyer von der DASA, der uns diesen Zugang in das Unternehmen ermöglichte.

Hamburg-Harburg, im Juni 1999

Christel Kumbruck

Michael Dick

„Das ist doch das Einzige, was ich habe an Kapital“ Mitarbeitereinschätzungen über Wissensmanagement

(Michael Dick, Steffen Hainke)

Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 16, 1999

1. Ausgangsposition und Fragestellung: Partizipation und Wissen im Unternehmen	4
2. Empirische Ausgangssituation	7
2.1. Projekteinbettung	7
2.2. Befragung und Methode.....	9
3. Untersuchungsleitende Fragen und Hypothesen zum Blickwinkel des einzelnen Mitarbeiters	10
4. Dokumentation und Auswertung der Mitarbeiteraussagen.....	11
4.1. Allgemeine Bewertungen und Einstellungen zum Thema Wissensmanagement	11
4.2. Anknüpfungspunkte und Veränderungspotentiale des WM: die eigenen Erfahrungen	14
4.3. Organisatorische Rahmenbedingungen und Wahrnehmung des Beteiligungsspielraums....	19
5. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen	23
5.1. Die Rolle des Unternehmens: Leitlinien und Rahmenbedingungen für WM-Projekte	23
5.2. Die Rolle und Position des Einzelnen	25
5.3. WM als individuumzentrierter Ansatz – Die Organisation des Wissens ist partizipativ	26
Literatur	27
Anhang.....	30

1. Ausgangsposition und Fragestellung: Partizipation und Wissen im Unternehmen

Die Beteiligung von Mitarbeitern bei der Einführung neuer technologischer oder organisatorischer Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung gilt als eine Möglichkeit, die Akzeptanz der Neuerungen unter den Beschäftigten zu fördern. Werden die Beteiligungsmöglichkeiten ausreichend weit gefaßt, besteht darüberhinaus die Möglichkeit, dass Vor-Ort-Erfahrungen unmittelbar in die Gestaltung technischer und organisatorischer Lösungen einfließen und damit deren Funktionalität erhöhen (Kißler, 1992; Sell & Fuchs-Frohnhofen, 1993; Denisow & Duell, 1996; Dörre, 1996).

So einleuchtend diese Postulate klingen, so schwierig ist deren Realisierung. Sei es eine institutionalisierte Expertenkultur oder seien es wenig durchlässige Organisationshierarchien, die sich durch eine Aufwertung der operativen Erfahrung bedroht sehen, Erfahrungsberichte zeigen, dass Partizipationsansprüche nur selten verwirklicht werden konnten (Antoni, Bungard & Lehnert, 1992; Greifenstein, Jansen & Kißler, 1993; Derboven, Dick, Waibel & Wehner, 1996).

Derzeit wird in den Betriebs- und Managementwissenschaften individuelles und organisatorisches Wissen als zukünftig entscheidende Ressource gesehen. Lokales und personengebundenes Wissen soll für die Organisation transparent und nutzbar werden. Neben der programmatischen und strategischen Orientierung (Bell, 1976; Spinner, 1994; Schreyögg & Conrad, 1996; von Krogh, Nonaka & Ichijo, 1997) sind vor allem die Möglichkeiten der Informationstechnologie - Datenbank, Intranet, kooperative Workflow-Systeme - bereits fortgeschritten (Kuhlen, 1994; Wehner, Clases & Manser, 1999). Die praktische Einbettung der Maßnahmen in Organisationsstrukturen und die Schaffung notwendiger Kooperationsformen und -foren hingegen stellen sich immer deutlicher als Engpaß heraus. Ein wichtiger Grund dafür ist, dass gegenüber vergleichbaren jüngeren Ansätzen industrieller Reorganisation, etwa Lean Management, Qualitätsmanagement oder Reengineering, das Wissen der Mitarbeiter nicht nur punktuell als Mittel zum Zweck eingesetzt werden soll, sondern in seiner Gesamtheit zum Ausgangspunkt von Veränderungen wird. Auf eine einfache Formel gebracht, lautet der Gedankengang nicht mehr ‚an dieser oder jener Stelle möchten wir verändern und dazu brauchen wir das entsprechende Vor-Ort-Wissen‘, sondern ‚Wir haben dieses und jenes Wissen, was können wir damit alles verändern?‘.

Aus der Sicht der Beschäftigten dürften sich Wissensmanagement oder die lernende Organisation somit als noch einschneidender darstellen als ähnliche Maßnahmen der jüngeren Vergangenheit. Zwar wird der Aspekt der Personengebundenheit des Wissens auch in der strategisch ausgerichteten Fachdiskussion erkannt, trotzdem wird Wissen häufig materiell als zu bewirtschaftendes Gut verstanden. Von einer „Neubewertung des Faktors Arbeit“ und von Mitarbeitern als „Produzenten immaterieller Vermögenswerte“ (Probst, 1997) ist die Rede, das schwedische Unternehmen Skandia bilanziert intellektuelles Kapital als Customer -, Organizational - und Human Capital im „Skandia Navigator“ (Skandia, 1998). Die Analogie zu den traditionellen Produktionsfaktoren verstellt den Blick auf ein notwendiges neues Verständnis der Rolle arbeitender Individuen als Wissensakteure. Wichtiger als die Bilanzierung und Distribution von Wissen ist dessen stetige Entwicklung, um die Organisation zu bereichern: „Knowledge management is the process by which individual learning and experience can be accessed, reflected upon, shared and utilized in order to foster enhanced individual knowledge and, thus, organizational value.“ (Coleman, zitiert nach Allweyer & Klabunde, 1998, Folie A-26) Auch im Anspruch des organisationalen Lernens werden die individuelle Fähigkeit zur „Selbsttransformation“ (Schüppel, 1996) oder der persönlichen Meisterschaft („personal mastery“, Senge, 1997) betont. Organisationslernen beginnt beim Individuum: „organizations learn only through individuals who learn“ (a.a.O., S. 135). Offen bleibt dabei zunächst, inwieweit Lernen als einziger oder Königsweg zum Wissen gelten kann, ob es das praktische Tun mit einschließt oder ob nicht umgekehrt das Lernen als ein Teilaspekt des Tuns gelten muß. Außerdem betrifft Lernen im engeren Sinne Voraussetzungen für Wissen, nicht jedoch dessen Verarbeitung, Transformation oder Systematisierung.

Allen erwähnten Ansätzen gleich sind die mit der Neubewertung individuellen Wissens verbundenen Gefahren, vor allem der Enteignung und des Mißbrauchs. Zwar kann man niemandem sein Wissen „wegnehmen“, allerdings verliert das Wissen mit seiner Explikation und Kollektivierung seinen individuellen Charakter und Wert - der Nimbus der Unverwechselbarkeit oder Unersetzbarkeit des Wissensträgers ist bedroht. Enteignet würde also nicht das Wissen selbst, sondern die mit ihm verbundenen Aspekte professioneller Identität. Der direkte Mißbrauch öffentlich verfügbarer Wissensbestände hingegen läge dann vor, wenn Wissen gegen das Interesse seines Urhebers verwendet würde.

Wir sehen in Wissensmanagement (WM) eine programmatische Antwort auf die zunehmend notwendigen Prozesse dezentraler Kooperation, stetiger Qualifizierung und projektgebundener Arbeit.¹ Beschäftigte sind stärker als flexible Individuen denn als starre Funktionsträger gefordert. Die Erwerbsbiographie besteht nicht mehr in der lebenslangen Optimierung und Absicherung einmal erworbener Expertisen, sondern im Auf- und Umbau eines flexiblen Kompetenzportfolios (vgl. von Krogh & Venzin, 1997). Ein Teil der Arbeit orientiert sich unabhängig vom aktuellen Arbeitgeber an einem individualisierten Beschäftigungsmarkt, auf dem Wissen zur nachgefragten Qualität avanciert (Wissen als „Arbeitsmarkt-Kapital“, Lüthy, 1998). Mit WM geht es für die Beschäftigten also nicht nur um die Mitwirkung an der Gestaltung ihrer betrieblichen Arbeit, sondern auch um das Management ihrer eigenen Erwerbsbiographie. Berücksichtigt man diese veränderte Perspektive, rückt ein neuer Aspekt in den Fokus der Betrachtung: WM kann als individuelle Professionalisierungs- und Vermarktungsstrategie gesehen werden, die in erster Linie die Handlungsoptionen für den Einzelnen im Blick hat und erst dadurch auf die Unternehmen und Institutionen zurückwirkt.

WM kann zusammenfassend als eine neue Perspektive auf Management-, Arbeits- und Organisationsprozesse verstanden werden, die in noch grobem Maßstab sowohl strukturelle Ansätze des Reengineering als auch prozessuale Ansätze der Organisationsentwicklung aufgreift. WM bildet eine Schnittmenge aus informatischen, betriebswirtschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Fragestellungen (Wehner, Clases & Manser, 1999). Es betrifft die umfassende, grundsätzliche und systematische Einbindung individuellen Wissens in das Managementhandeln. Damit wird deutlich, dass WM sich nicht darin erschöpft, (neue) Instrumente und Verfahren einzuführen, sondern eine veränderte Haltung dem Unternehmen und seiner Organisation gegenüber bedeutet. In dem Maße, in dem es mit WM um eine Aufwertung und Veräußerung des Wissens Einzelner geht, wird weitreichende Partizipation unabdingbar. WM ist somit ein politisch sensibler und persönlich brisanter Prozess.

¹ Diese Prozesse haben wiederum eigene Voraussetzungen im Wandel der Unternehmensbeziehungen, gekennzeichnet u.a. durch Fusionierung, strategische Vernetzung, Internationalisierung.

2. Empirische Ausgangssituation

In unterschiedlicher Form, aber immer im Spannungsfeld zwischen zentralem Managementansatz und individueller Professionalisierung wird WM derzeit in vielen Großunternehmen eingeführt oder betrieben.² Wir wollen der Frage nachgehen, wie das Thema WM von Mitarbeitern eines Großunternehmens gesehen, strukturiert und bewertet wird – ob die Gefahr einer Wissensenteignung oder des Mißbrauchs gesehen und in welcher Weise das Thema mit der konkreten Unternehmenssituation verknüpft wird. Konkret geht es darum, in welcher Form und in welchem Ausmaß Mitarbeiter dabei ihre eigenen Handlungsspielräume wahrnehmen, und welche Bedingungen aus dieser Perspektive für die Implementierung von WM Initiativen in Unternehmen relevant sind. Da diese Perspektive bisher in der Empirie zum Thema kaum eingenommen wird, verfolgt diese Arbeit keinen repräsentativen Anspruch, sondern einen explorativen. Mit dieser empirischen Öffnung sollen arbeits- und organisationspsychologie Methoden sowohl im Bereich der Forschung als auch im Feld der Gestaltung erschlossen werden.

2.1. Projekteinbettung

Die Forschungsgruppe Wissensmanagement an der Technischen Universität Hamburg-Harburg (TUHH) war seit Sommer 1996 an einem Pilotprojekt zum WM bei der damaligen Daimler-Benz Aerospace Airbus beteiligt. Diese Aktivitäten gehen zurück auf eine bereits seit längerem innerbetrieblich geführte Diskussion über die Notwendigkeit, abfließendes Know-how bei Personalabgängen zu sichern. Diese Diskussion mündete in die grundlegende Zielsetzung des Pilotprojektes, das die Möglichkeiten erkunden sollte, mehr Transparenz über vorhandenes Wissen herzustellen und die Weitergabe von Wissen innerhalb und zwischen Fachabteilungen zu befördern. Ausgangspunkt war die Fragestellung, wie das Unternehmen das Wissen der Mitarbeiter derzeit nutzt, entwickelt und honoriert. Explorative Erhebungen zu diesen Fragen in verschiedenen Abteilungen ergaben hier Verbesserungsbedarf.³ Es ging zu diesem Zeitpunkt nicht darum, spezifische Verfahren oder Werkzeuge einzuführen. Zwischen den Initiatoren des Projektes aus dem Bereich Personal / Betriebliche Bildung und der Forschungsgruppe bestand Einigkeit über die Notwendigkeit, die Beschäftigten in die Entwicklung von Maßnahmen und möglichen Werkzeugen einzubinden. In einem ausgewählten Pilotbereich, einer Entwicklungsabteilung, von deren Hauptabteilungsleiter ein Bedarf für eine solche Maßnahme gesehen wurde, wurde ein halbtägiger Workshop durchgeführt, der die Mitarbeiter für das Thema sensibilisieren sollte. Gespräche im Anschluß an den Workshop zeigten, dass der Wunsch bestand, das bis hierhin abstrakte Thema möglichst konkret anhand eines Werkzeugs zu bearbeiten. Daraufhin wurde ein *Know-how-*

² Für einen ersten Überblick über Aktivitäten in Deutschland siehe die Studie des ILOI (1997), in Schweden Sveiby (1996), international mit Schwerpunkt auf den USA Sveiby (1998) oder in der „Virtual Library“ bei Ernst & Young (1995-99).

³ Verbesserungspotential wurde besonders bei der Wertschätzung des Wissens gesehen.

Zirkel vereinbart, in dem eine Gruppe von Beschäftigten nach der Methode der Qualitäts- oder Problemlösezirkel ein konkretes Werkzeug zum Know-how-Management erarbeiten sollte.⁴

Der Zirkel wurde von der Forschungsgruppe moderiert und fand vierzehntägig insgesamt sieben mal für je zwei Stunden statt. Bereits in den ersten beiden Sitzungen stellte sich heraus, dass die Voraussetzungen für ein solches Werkzeug nicht gegeben sind, da bisher keine Anwendungsszenarien formuliert wurden. Insofern redefinierte der Zirkel seine Aufgabe und erarbeitete zunächst Anwendungsszenarien für WM und anschließend verschiedene Ansätze für mögliche Maßnahmen. Den Abschluß der Zirkelarbeit bildete eine Beschreibung und Bewertung dieser sieben „Strategien für Know-how-Management“ (Kurzbeschreibung im Anhang):

- Know-How-Bedarf erfassen und makeln
- Personalressourcen erfassen und makeln
- Elektronischer Marktplatz
- Anpassung und Verbesserung bestehender Dokumentationssysteme
- Dokumentation von Erfahrungen
- Aufgabenbezogene Entwicklung und Austausch von Know-How in Teams
- Informelle Know-How-Flüsse sichtbar machen

Anlaß für die dann ins Auge gefasste Befragung von Mitarbeitern war, die Ergebnisse und Diskussionen des Zirkels auch an die Nicht-Teilnehmer, den äußeren Zirkel, zu vermitteln. Es sollte der Informationsstand verbessert und die Meinungsbildung vertieft werden, um schließlich zu einer Entscheidung über die Fortsetzung des Projekts und Einmündung in die Entwicklung eines Werkzeuges zu finden. Zudem wurde eine Nachbarabteilung in das Projekt eingebunden, in die die Zirkelergebnisse ebenfalls rückgemeldet werden sollten. Aus der Interventionslogik des Projektes heraus dienten die Interviews also vor allem der weiteren individuellen Sensibilisierung und der Sammlung möglicher Gestaltungsvorschläge zum WM. Aus der Forschungsperspektive hingegen konnten dieselben Gespräche zur Gewinnung empirischer Daten über die Sichtweise betroffener Akteure verwendet werden. Dies war vor allem auch deshalb interessant, weil bisher keine Erfahrungsdaten auf Mitarbeiterebene zu WM vorliegen. Wir folgen dabei dem methodologischen Prinzip, dass unsere Interventionen (Befragungen, Workshops o.ä.) immer auch zum Nutzen für die beforschten Akteure sind (Hoffmann-Riem, 1980). Dadurch legitimieren wir unsere Teilhabe am betrieblichen Geschehen in den uns interessierenden Ausschnitten.

⁴ Zu Definition, Methoden und Erfahrungen mit diesem Instrument ist ein Beitrag in dieser Reihe in Vorbereitung (Derboven & Dick, 1999; vgl. auch Derboven, Dick, Waibel & Wehner, 1996).

2.2. Befragung und Methode

Die Interviews wurden mit insgesamt 10 Mitarbeitern aus beiden erwähnten Abteilungen durchgeführt. Anknüpfungspunkt waren die vom Know-how-Zirkel erarbeiteten sieben WM-Strategien. Aufgrund des unterschiedlichen Informationsstandes in beiden Abteilungen und der kontroversen Diskussion des Themas in den Workshops erschien es sinnvoll, eine Interviewform zu wählen, die bis auf die Eingangsfrage keine vorab formulierten Fragen beinhaltet. Nichtstandardisierte Interviews geben den Befragten Freiraum, eigene Schwerpunkte zu setzen (Lamnek, 1993). Durch die freie Gestaltung wurde auch der Eindruck vermieden, dass diese Befragung schon ein Anfang wäre, konkretes Wissen der Mitarbeiter abzufragen. Da die Interviews von einem Studenten im Rahmen einer Qualifizierungsarbeit durchgeführt wurden, konnte das notwendige Vertrauen in die Unabhängigkeit des Interviewers von konkreten Projektinteressen leicht hergestellt werden.

Als Einstieg diente in allen Interviews die Frage „Wann haben Sie das erste mal von Know-how-Management gehört und wie sehen Sie es heute?“⁵ Die Art der Frage sollte zu einem erinnernden Rückblick aktivieren und eine subjektive Meinungsäußerung als Antwort ermöglichen. Die weiteren Fragen sollten sich aus den Antworten ergeben und entweder ein Thema vertiefen oder auf neue Themen hinweisen.

Die Erlaubnis eines Tonbandmitschnittes wurde vor der ersten Frage eingeholt. Dabei wurde darauf hingewiesen, dass die Interviews im Forscherinteresse der TUHH stattfinden. In diesem Zusammenhang wurde dem Befragten eine anonyme Verwendung garantiert. Alle Interviews wurden anschließend transkribiert. In einem Fall wurde der Tonbandeinsatz abgelehnt. Dieses Gespräch wurde nicht in die Auswertung aufgenommen, da das handschriftliche Protokoll keine vergleichbare Auswertungsgrundlage darstellte.

Ein Problem bei der Gestaltung der Befragung lag in dem unterschiedlichen Kenntnisstand über die Strategien in den beiden Abteilungen. Die ersten vier Interviews hinterließen zudem den Eindruck, dass die Befragten die Bewertung der Strategien durch den Zirkel unkritisch übernahmen.⁶ So wurden in den folgenden Interviews verstärkt Fragen verwendet, die eine kritischere und dem Arbeitsalltag nähere Auseinandersetzung mit dem Thema fördern sollten. Dies waren insbesondere Fragen nach eigenen Ideen der Befragten zum Know-how-Management und nach dem Bezug zu ihrer jeweiligen Arbeitstätigkeit.

Die Teilnahme an den Interviews erfolgte freiwillig, die Koordination der Interviews übernahm der jeweilige Abteilungsleiter. Vier Interviews wurden mit Sachbearbeitern der bezirkelten Abteilung geführt, dabei waren unter den Befragten keine Zirkelteilnehmer. Sechs Interviews wurden mit Sachbearbeitern der anderen Abteilung geführt. Für alle Termine wurden 15 Minuten reine Interviewzeit

⁵ „Know-how-Management“ war der Ausdruck, der sich im Betrieb etabliert hatte.

⁶ Im Zirkel wirkte neben vier Kollegen der Abteilung auch der Abteilungsleiter mit.

vereinbart. Mit Einwilligung des Befragten dauerten einige Interviews um wenige Minuten länger. Die gesamte Durchführung der Interviews einschließlich aller technischen und räumlichen Vorbereitungen dauerte in der Regel 30 bis 45 Minuten. Oft ergab es sich, dass vor dem eigentlichen Interview ein Gespräch zwischen Interviewer und Befragtem entstand, in dem Formalitäten (Anonymität, Forscherinteresse, Dauer u. ä.) abgeklärt wurden und in einigen Fällen bereits in das Thema eingestiegen wurde. Nach der Tonbandaufzeichnung klangen die Gespräche aus, in der Regel wurden dabei der weitere Verlauf des Projektes oder rückgreifend Themen des Interviews angesprochen. In einem Fall wurde mit Einwilligung des Befragten das Tonband wieder angestellt.

Fünf Interviews wurden in separaten Räumen, also nicht am eigentlichen Arbeitsplatz geführt. An den ersten vier Interviews nahm, neben dem Befragten und dem Interviewer, ein Mitarbeiter der TUHH teil. Fünf Interviews wurden an den Arbeitsplätzen der jeweiligen Befragten geführt und hatten zeitweise einem Kollegen als Mithörer. Diese unterschiedlichen Bedingungen hatten nach Einschätzung des Interviewers keine Auswirkung auf die Offenheit der Befragten.

3. Untersuchungsleitende Fragen und Hypothesen zum Blickwinkel des einzelnen Mitarbeiters

Die Auswertung der Interviews dient nicht der Überprüfung, sondern der Entdeckung von Hypothesen über WM aus Sicht der betroffenen / beteiligten Mitarbeiter (Glaser & Strauss, 1979; Kleining, 1995). Als heuristische Orientierung dienen allgemeine psychologische Kategorien, die auf den Gegenstand der Befragung angewendet werden und insofern eine sinnvolle Eingrenzung des Suchraumes ermöglichen.

Allgemeine Einstellung dem Thema gegenüber:

Wissensmanagement schließt immer an die bestehende organisatorische Praxis an. Daher ist zu vermuten, dass Rahmenbedingungen und die Organisationskultur den individuellen Zugang zum Thema beeinflussen und niemand dem Thema ganz unvoreingenommen begegnen wird. In diese Kategorie fällt auch das Thema des möglichen Mißbrauchs oder der möglichen Enteignung professioneller Identität.

Anknüpfungspunkte für WM:

Die Auseinandersetzung mit dem noch neuen Thema knüpft immer an persönliche Erfahrungen an. Es soll ermittelt werden, welche Anwendungsszenarien für WM aus dem persönlichen Arbeitsumfeld abgeleitet werden und mit welchen bekannten Abläufen und genutzten Instrumenten das Thema verknüpft wird.

Antizipation von Veränderungen durch WM:

Zum Zeitpunkt der Untersuchung waren die Umsetzungsstrategien offen. Die sieben vorliegenden Strategien waren unterschiedlich konkret ausformuliert, sie knüpften teilweise an Bestehendem an („Dokumentationssysteme anpassen und verbessern“) oder verwiesen auf mögliche neue Wege („informelle Know-how-

Flüsse sichtbar machen“). Vermutlich wirken sich die Konkretheit bzw. die Unbestimmtheit der möglichen Maßnahmen auf die Einschätzungen, Befürchtungen und Hoffnungen der Mitarbeiter aus. Es ist fraglich, inwieweit es auf Basis der vorliegenden Informationen und Ergebnisse überhaupt schon möglich ist, zu einer Entscheidung über die Auswahl und Umsetzung bestimmter Strategien zu gelangen.

Wahrnehmung des Beteiligungsspielraums:

Zum Zeitpunkt dieses Pilotprojektes gab es noch keine strategischen oder operativen Entscheidungen oder Stellungnahmen der Unternehmensführung zum Thema WM. Insofern kann der durchgeführte Pilot als ein Bottom-Up-Ansatz eingeordnet werden, der partizipative Gestaltung ermöglicht. Da dies aber auch als Überforderung erlebt werden kann, ist zu klären, wo Chancen und wo Belastungen vermutet werden. Ob Gestaltungsspielräume wahrgenommen, eingefordert oder genutzt und welche Erwartungen an das Management und an die Führungskräfte zum Ausdruck gebracht werden, soll so deutlich werden.

4. Dokumentation und Auswertung der Mitarbeiteraussagen

Die Auswertung nimmt ihren Ausgangspunkt bei den individuellen Haltungen und Bewertungen, berührt dann organisatorische Strukturen und Abläufe, um schließlich Gestaltungshinweise für Initiatoren und Leitfiguren in WM-Projekten abzuleiten. Auf dieser Grundlage soll abschließend die Eingangsannahme erörtert werden, inwieweit WM eine individuumzentrierte Perspektive und damit ein psychologisch fundiertes Vorgehen erfordert.

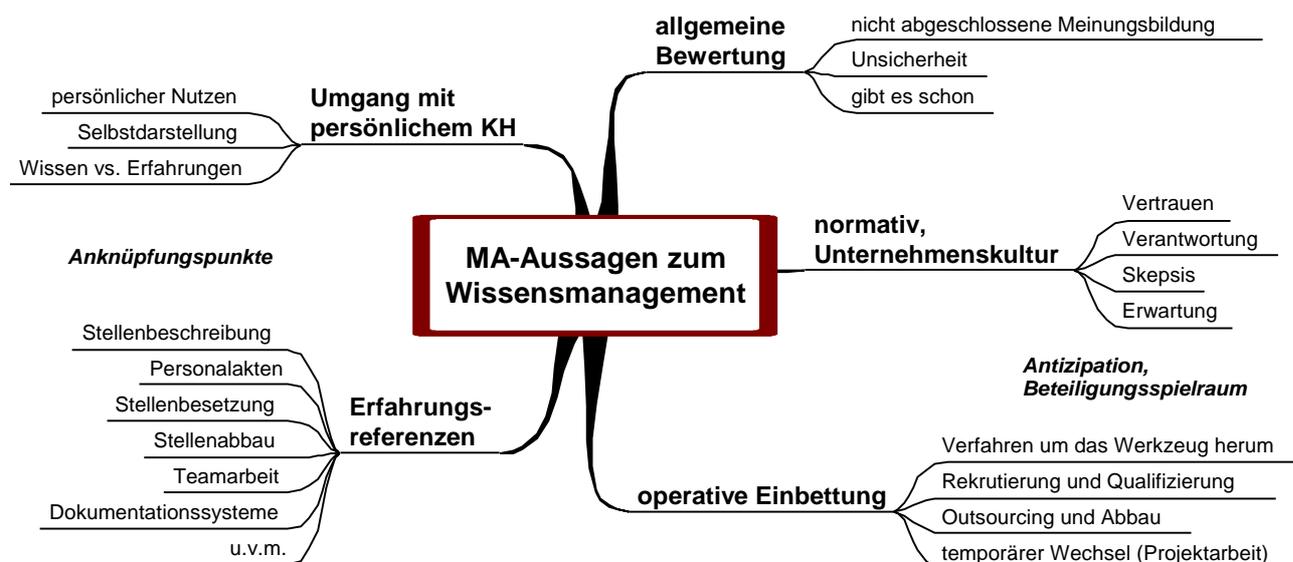


Abb. 1.: Übersicht über die angesprochenen Themenbereiche

Die von den Gesprächspartnern gesetzten Themenschwerpunkte verteilen sich auf fünf Bereiche, wobei übergeordnete Themen wie die Unternehmenskultur einen

ähnlich breiten Raum einnehmen wie konkrete Erfahrungen aus dem Alltagsgeschäft (Abb. 1). Konkrete Anknüpfungspunkte sind organisatorische Abläufe und der Umgang mit eigenen Know-how, der übergreifende Ausblick bezieht kulturelle und operative Aspekte ein. Entlang der Themenbereiche werden anschließend Aussagen aus den Interviews wiedergegeben und im Hinblick auf die formulierten Fragestellungen kommentiert.

4.1. Allgemeine Bewertungen und Einstellungen zum Thema Wissensmanagement

Zunächst zeigt sich, dass das Thema in den entsprechenden Abteilungen bisher nicht besetzt und dies die erste Initiative ist: „mir sind zumindestens keine namentlich genannten Maßnahmen unter diesem Stichwort bekannt“ (B10)⁷. In der allgemeinen Bewertung des Themas und der Projektinitiative kann keine eindeutige Tendenz zum Pro oder Contra ausgemacht werden. Positive Einschätzungen wirken verhalten: „Also ich persönlich halte es für absolut wichtig“ (B10), oder: es „ist eine Frage des Mißbrauchs, kann aber auch sehr positiv sein“ (A2).

Diese vorsichtig zurückhaltende Einstellung taucht häufig auf, was der Neuigkeit des Themas und seiner nicht vollständig abzuschätzenden Implikationen entspricht: „Interessantes Thema, ohne Frage, aber ich habe noch keine abschließende Meinung gebildet“ (A1), „eine Vorhersage traue ich mir nicht zu“ (A2). Man kann für diese beiden Befragten ausschließen, dass die Unsicherheit im Urteil allein auf mangelnden Informationsstand über das Projekt zurückzuführen ist. Erstens zeigt sich dies an den Stellungnahmen zu den einzelnen Strategien, zweitens verfügen die meisten Befragten über detaillierte Hintergrundinformationen:

das Thema ist „von unserem Herr X [Hauptabteilungsleiter] mal angeschoben worden, weil er Leute suchte, die irgendeinen Job für ihn machen. Nun ist das nicht seine Aufgabe, sondern darunter hat er seine [Abteilungs-]leiter, die eigentlich wissen sollten, wo die Stärken und Schwächen seiner direkten Mitarbeiter liegen. [...] Stattdessen [...] wollte er da am liebsten ein Tool, wo er auf den Knopf drückt ‚Ich brauche jemanden, der etwas von Hydraulik versteht, wo sitzt denn da einer‘“ (A2).

Die zitierten Aussagen von (A2) stehen in einem Zusammenhang. Er traut sich keine Vorhersage zu, u.a. weil er die Mißbrauchsmöglichkeiten eines möglichen Werkzeugs sieht. Anlaß dazu gibt ihm offensichtlich auch das instrumentelle Interesse des Mitinitiators, der „auf Knopfdruck“ Wissensträger identifizieren möchte. An dieser Stelle wird die Vorstellung von WM sehr konkret, erscheint dem Sprecher aber offensichtlich zu kurz gegriffen und nicht seinem persönlichen Nutzen zu entsprechen.

Nicht nur der konkrete Projekthintergrund, sondern auch der Gegenstand Wissen liegt dieser vorsichtigen Einschätzung zugrunde. Insgesamt wird von den meisten Befragten gesehen, dass es nicht nur um die Identifizierung von Wissensträgern geht, sondern um die Weitergabe und den Austausch von Wissen. Dieses Szenario führt zu den Abwägungsprozessen über mögliche Chancen und Risiken:

⁷ B steht für die Abteilung, die bisher nur einen Workshop zum Thema hatte, A steht für die Abteilung, die sich schon länger mit dem Thema befasst hat, u.a. in dem Zirkel. Die Ziffern sind ein durchlaufender Index.

„Es gibt sicherlich persönliches KH, das ich als mein Kapital betrachten würde, das möchte ich dann nicht unbedingt weitergeben. Aber es gibt auch Bereiche, wo es im Unternehmensinteresse notwendig ist, dass ich meine Erfahrungen weitergebe, aber das ist immer eine Abwägung“ (A3).

Eine pauschale Einschätzung oder deutliche Tendenz Pro oder Contra wird dem Thema nicht gerecht. Es wird zwischen Wissensbeständen unterschieden, die im Hinblick auf eine Explizierung und Weitergabe verschieden bewertet werden. Die Meinungsbildung bezieht sich auf konkret praktiziertes WM, das neben einer grundsätzlichen Einstellung immer eine situative Abwägung erfordert. Dabei handelt es sich nicht um eine rein instrumentelle Abwägung, es wird auch die persönliche berufliche Identität im Unternehmen berührt:

„Das Know-how ist erst einmal etwas, was ich einbringe. Es ist mein Kapital, das ich bezahlt bekomme.[...] Jetzt soll ich mein Know-how abgeben, damit alles besser wird und man bekommt gar nichts dafür, keine guten Worte, keine Anerkennung, Gehaltserhöhung. Möglicherweise eher das Gegenteil, weil vielleicht mein Know-how anders, weniger bewertet wird, als es heute bewertet wird [...]. 'Was ist denn Know-how, Know-how ist wieviel wert', weiß ich nicht, wie ich damit umgehen soll. Das ist doch eine Offenlegung von dem was ich hier mache, persönlich, was ich an Wissen gespeichert habe. Aber dafür bin ich doch da, das ist doch das Einzige, was ich habe an Kapital. Wie soll ich damit umgehen? Nun kann ich sagen, mein Selbstbewußtsein ist so ausgeprägt, dass ich sage, mein Know-how kann ich jedem darstellen, zeigen. Das ist wunderbar, jeder wird immer wieder zu mir kommen, weil nur ich es weiß. Ich habe mich damit beschäftigt. Jetzt weiß das jeder und kann jetzt es besser anzapfen und Dinge werden insgesamt besser dadurch. Aber 'I am the man', das möchte ich doch bleiben. Dabei, es könnte ja auch geschehen, dass, ich gebe mein Know-how weg und ich bin überflüssig“ (B7).

Das letzte, ausführliche Zitat verdeutlicht diesen Abwägungsprozess auf plastische Art, weil der Befragte das Thema deutlich auf sich selbst und seine Rolle im Unternehmen bezieht. Dies ist keine vorgefertigte Meinung, sondern der synchron formulierte Gedankengang einer Meinungsbildung, die mit diesem Zitat noch nicht abgeschlossen ist.⁸ Dabei antizipiert der Befragte das Thema WM weit über das hinaus, was im Rahmen der bisherigen Projekt-Aktivitäten in Betracht gezogen wird (Zirkelprotokoll, Anhang), es geht ihm bereits um Wissensbewertung und -weitergabe. Inhaltlich fällt, wie auch bei anderen Befragten, die Verwendung des Begriffs ‚Kapital‘ auf. Es entspricht der Subjektgebundenheit des Wissens, dass es für die Person Kapital und damit prinzipiell steuerbar ist, für die Organisation hingegen ein verborgener Rohstoff, der durch Technik allein ohne Beteiligung des Individuums nicht zu fördern ist.

Zusammenfassend beruhen die allgemeinen Einschätzungen vor allem auf zwei Aspekten: Erstens ist das Thema noch neu, zweitens werden mit ihm Folgen und Veränderungen verbunden, die stark in das bisherige Rollenverständnis der Mitarbeiter eingreifen. Daraus folgt eine vorsichtig-kritische Haltung, die deutlich wahrnehmbar noch nicht festgefügt ist. Für Aktivitäten im Hinblick auf operatives WM läßt sich daraus bereits eine wichtige Schlußfolgerung ziehen: Mitarbeiter sind

⁸ Formale Indizien sind u.a. das durchgängige Sprechen in der ersten Person und im Präsens.

offen und sensibel für das Thema WM. Damit sie sich darauf einstellen und aktiv an WM-Aktivitäten teilnehmen können, reichen Aufklärung, Information und Transparenz über den Projektverlauf nicht aus. Sie benötigen ausreichend Zeit, Raum und Gelegenheit, sich dem Thema anhand eigener Erfahrungen explorativ zu nähern. Dabei muß auch das jeweilige fachliche und formale Verhältnis zwischen Person und Organisation thematisiert werden.

4.2. Anknüpfungspunkte und Veränderungspotentiale des WM: die eigenen Erfahrungen

Es war ein wichtiger Schritt in den Interviews, durch Nachfragen einen Bezug zum Arbeitsalltag oder den eigenen Arbeitsaufgaben anzuregen. Den Befragten fiel es in der Regel relativ leicht, eigene Erfahrungen mit den verschiedensten Verfahren und Instrumenten in der Organisation heranzuziehen, um Aussagen zu begründen oder zu illustrieren. Meist konnte durch solche Nachfragen sogar ein aktivierender Impuls gesetzt werden, so dass die Darstellungen detailreicher und persönlicher wurden. In diesen Passagen wird die subjektive Annäherung und damit der mögliche Zugang zum Thema WM aus der Sicht der Beschäftigten sichtbar. Wir widmen uns hier beispielhaft Themen, die häufig angesprochen und vom Zirkel aufgeworfen wurden: Personaldaten, interner Stellenmarkt und die Dokumentationspraxis.⁹

So gibt es etwa im Personalbereich bereits Aufgaben und Aktivitäten, die die Funktionen eines WM zu erfüllen hätten:

„Im Grunde genommen gibt es das ja, die Personalabteilung brauchte sich ja nur die Mühe zu machen, in ihren Personalakten nachzusehen, [...]. Anhand dieser Daten, die es meiner Meinung nach gibt, könnte man schon so eine Know-how [Landkarte] erstellen ...“ (B8).

„... die gesamte Qualifikation ist ja irgendwie in den Personalakten vermerkt, [...] Dazu kommen mit Sicherheit in irgendwelchen Zeitabständen Bewertungen, die die Vorgesetzten, die die Personalvorgesetzten erstellen müssen, [...] nach meinem Wissensstand haben die Vorgesetzten in allen Hierarchiestufen Zugriff drauf, [...] diese Leute könnten es jetzt schon abrufen“ (B9).

Implizit werden bestimmte WM-Aufgaben hier an die Personalabteilung delegiert, die über die notwendigen Daten verfügt und „sich nur die Mühe machen müßte“, diese systematisch auszuwerten. Obwohl mit Blick auf den Datenschutz problematisch (alle Vorgesetzten haben Zugriff), bevorzugen die Befragten es anscheinend, die Verwaltung und Darstellung ihres Qualifikationsprofils den geregelten Abläufen anderer Abteilungen zu überlassen („jeder hat das Gefühl, das ist so in Ordnung und so tragbar“, A1). In diesem Zusammenhang finden wir wieder das instrumentelle Verständnis von WM. Es wird anhand einer Funktion beurteilt, deren Abläufe bekannt und durchschaubar sind, und für die zumindest informelle Regeln vorliegen. Die Bewertung bleibt allerdings ambivalent, der jetzige Zustand ist zwar nicht zufriedenstellend, doch es werden von WM keine expliziten Verbesserungen

⁹ Weitere Erfahrungsreferenzen sind Teamarbeit, externe Weiterbildungsseminare oder Auslandsaufenthalte, aber auch Stellenabbau.

erwartet. Andere Befragte wägen durchaus die Möglichkeiten ab, die Funktion der Personalabteilung zu ergänzen und ihr Wissen selbst darzustellen. Denn

„Spezialisten in der Abteilung haben keine Möglichkeiten, sich nach außen darzustellen, für solche Leute ist es ja dann schlecht, sich im Unternehmen weiter zu entwickeln, wohingegen wenn sie in so einem [WM] System erfasst sind, ist da eher mal eine Chance“ [...]

...] „und ich habe so den Eindruck, wenn ich das selber machen würde, könnte ich das [...] besser darstellen, als würde das neutral gemacht“ (A1).

„Es gibt sicherlich Informationen, die nur für den Mitarbeiter und die Personalabteilung von Bedeutung sind und nur da hingehören. Aber andererseits auch Fähigkeiten, Kenntnisse, Wissen, was ich einbringen kann in die Firma, was ich tagtäglich einbringe, das kann öffentlich gemacht werden, das muß öffentlich gemacht werden ...“ (B10).

Es wird durchaus als sinnvoll angesehen, eine größere Transparenz über das vorhandene Wissen zu schaffen. Was der eine Befragte selbst in die Hand nehmen würde, formuliert der andere allerdings im Passiv. Wird persönlicher Nutzen, etwa die Entwicklungschancen im Unternehmen, gesehen, scheint auch die Bereitschaft zu wachsen, das eigene Wissen darzustellen.

Eine weitere klassische Zuständigkeit der Personalabteilung ist die Betreuung des internen Stellenmarktes. Bei der Erfassung von Wissensbedarf im WM ist diese Funktion direkt angesprochen. Eine Verbesserung der bisherigen Praxis mithilfe entsprechender Werkzeuge ist ein wesentlicher von Mitarbeitern formulierter Nutzen von WM-Systemen.

„Es sind eben sehr viele Allgemeinplätze in diesen Beschreibungen, die absolut nichtssagend sind. Außerdem lernt die Erfahrung, entweder sind die Stellen absolut uninteressant oder schon längst besetzt, bevor die Stelle ausgeschrieben wird [...] weil irgendwer eine bestimmte Person haben möchte, ‚den möchte ich also haben‘, und macht daraufhin eine Stelle auf, und die muß ausgeschrieben werden, das ist irgendwie die falsche Reihenfolge, das ist der eine Fall. Der andere Fall, das Ding kommt monatlich raus, bis es redaktionell bearbeitet ist und es gehen also Monate ins Land, derweil haben dann Leute über typische Gerüchtekanäle längst gehört, da ist was, haben sich dann beworben, bevor es offiziell bekannt ist“ [...]

...] jetzt könnte man mit Sicherheit durch Elektronik wesentlich beschleunigen, so dass es eine ehrliche Chance gibt, sich darauf zu bewerben und zum anderen muß da auch ein bißchen besser darauf stehen, welches KH denn jetzt gefragt ist“ (A2).

Deutlich wird die Unzufriedenheit mit derzeitigen Abläufen. Ähnlich wie bei der Verwaltung der Personaldaten wird auch hier die Lösung des Problems zunächst delegiert. Die Aktualität der Ausschreibungen soll durch Elektronik gewährleistet, ihre Qualität von den jeweiligen Bedarfsträgern sichergestellt werden. Andererseits wird hier ein konkreter Nutzen in WM-Maßnahmen gesehen, indem die Chancen steigen, sich innerbetrieblich zu bewerben. Auch in Bezug auf den internen Stellenmarkt wird WM vorwiegend instrumentell als Korrektur bestehender Praktiken, nicht aber im Hinblick auf mögliche organisatorische Reformen beurteilt.

Im Entwicklungsbereich des Unternehmens existieren im Zusammenhang mit Standardisierungs-, Genehmigungs- oder Patentierungsverfahren zahlreiche unterschiedliche Lösungen zur Dokumentation und Archivierung. In der Dokumentationspraxis sehen die Befragten ebenfalls Verbesserungspotential, das sie detailliert und ausführlich beschreiben. Der Zirkelvorschlag, die „Dokumentationssysteme anzupassen und zu verbessern“, nimmt den breitesten Raum in den Kommentierungen ein, denn

„jeder arbeitet mit einem Dokumentationssystem, was vor Ort zur Verfügung steht und das ist alles nicht durchgängig. Die elektronischen Tools können sich nicht unterhalten, so ist wieder alles auf Papier, schwer zu verstehen“ (A2).

„... jeder Mitarbeiter aus seinem eigenen Fachbereich hat so eine kleine Art Bibliothek [deutet auf eine Ordnerwand hinter sich] mit Ordnern und so, das lagert irgendwo, aber es gab keine zentrale Sache für ein bestimmtes Thema und jeder hatte seinen kleinen Schrank gehabt und dort alles abgelagert und wenn etwas gesucht worden ist, dann wußte man, bei dem ist vielleicht etwas gelagert; heute sind wir etwas weiter, die Niederschriften sind in EDV geschrieben und abgespeichert, aber noch nicht wie eine gut geführte Bibliothek zugänglich, d. h. unter einem Stichwortverzeichnis müßte man da etwas herausziehen können und das ist noch nicht der Fall“ (B5).

Der aktuelle Zustand zeichnet sich dadurch aus, dass zwar EDV-Systeme zur Dokumentation zur Verfügung stehen, die jedoch nicht miteinander vernetzt oder systematisch zugänglich sind. In der Praxis scheint die klassische Form der Ablage von Papier nach wie vor eine wichtige Rolle zu spielen. Dieses System der Ordnerwände liefert immerhin die Analogie für die konkrete Vorstellung eines praktizierten WM mittels der „gut geführten Bibliothek“. In diesem Zusammenhang werden konkrete Anwendungsszenarien antizipiert:

„Um dieses Know-how [festzuhalten], da gibt es meiner Meinung nach die Möglichkeit, [...] bestimmte technische Niederschriften, Reports, das so etwas festgehalten wird und dokumentiert. Meinetwegen auch mit der modernen Elektronik, EDV, dass man irgendwie eine Datenbank schafft, dass man Reports für jeden einfach zugänglich macht. Wenn später mal ein Problem angesprochen wird, z. B. Iceing, gehe ich an die Datenbank und ziehe das Ding da raus. Das wäre auch einfach, z. B. für einen neuen Mitarbeiter sich schnell da hereinzufinden. [...] Basiswissen und Grundlagensachen, die man sich einmal angelegt hat, [führt Beispiele an] das ist auch ein bestimmtes angesammeltes Wissen mit der Zeit, wo man festgestellt hat, das liegt fest. Dieses müßte in einer guten, leicht zugänglichen Datenbank möglich sein“ (B5).

In einer konkreten und detailreichen Darstellung werden die Möglichkeiten eines systematischen Dokumentenmanagements geschildert. Gleichzeitig wird dies mit der Einarbeitung neuer Mitarbeiter in ein konkretes Anwendungsszenario für WM gestellt. Zudem wird, wie schon an anderer Stelle, eine Unterscheidung zwischen verschiedenen Wissensarten angedeutet. Eine Form ist das „festliegende Basiswissen“, das man „mit der Zeit ansammelt“. Anhand dieser konkreten Beispiele wird der Arbeitsalltag vor den Augen des Befragten gleichsam lebendig, so dass er die Darstellung assoziativ weiterführen kann. Dabei rücken weitere Kernfragen des

WM, nämlich die Weitergabe von implizitem im Gegensatz zum Basiswissen, in den Mittelpunkt.

„ ... Know-how-Management [und] tägliche Arbeit [...] ist da schon problematischer, neue Leute, die da zu uns dazukommen, müßten aus der Erfahrung, die man im täglichen Umgang hat, Telefone, Faxe, das müßte man sich zusammen erarbeiten, das müßte man hören und aus dem täglichem Umgang erfahren [...]

...] Know-how übertragen für andere Mitarbeiter, die neu zu uns kommen, spielt sich im Grunde so ab, dass die Leute mit uns mitarbeiten, hören, wie wir das machen, an wen wir Faxe schicken, und wie wir Beanstandungen zum Beispiel beantworten, das heißt, es ist also ein an die Hand Nehmen eigentlich dieser Leute und dann ein Weitergeben, also auf diese einfache Art geht das nur ...“ (B5).

Dadurch, dass es dem Befragten gelingt, das Thema in seinen konkreten Arbeitsalltag zu übertragen, formuliert er nicht nur Szenarien eines originären WM, sondern liefert gleichzeitig Ad-hoc-Lösungsvorschläge, „an die Hand nehmen, auf diese einfache Art geht das nur“. Allein die Reflexion und bewußte Anwendung eines solchen Verhaltens wäre ein erster wichtiger Schritt hin zu einer systematischeren Praxis des Wissenstransfers, wie es etwa in Hospitationen geschieht. Ähnliche Ausführungen finden sich auch bei anderen Befragten, die ebenfalls die Notwendigkeit und Schwierigkeit der Explikation impliziten Wissens beschreiben:

„Das sehe ich gerade in meiner Arbeitssituation, im Moment, wenn man eine Weile in einer gewissen Umgebung gearbeitet hat. Mit einem Haufen externer Firmen, [wo man] die Leute gut kennt, dann kann ich schon ganz gut interpretieren, was die denn von mir wollen. Oder ich habe Möglichkeiten aus den Erfahrungen heraus oder aus dem Gefühl, es sieht mehr nach Gefühl aus für mich, wo ich den suchen muß, wenn irgendwo ein Fehler ist. Und das aufzuschreiben, was ich so aus dem Gefühl heraus mache, gar nicht so systematisch, sondern weil ich 'ne Idee von vornherein, wo es denn sein könnte, das ist schwer, sehr schwer“ (B2).

„Dokumentation von Erfahrungen, das ist, ja müßte strukturiert werden. Im Grunde hat ja jeder, jeder Mitarbeiter weiß, wie er was macht und wie es funktioniert und hat im Hinterkopf bestimmte Tricks, die er anwenden kann. Wenn man die irgendwie, auch mehr als auf einem Schmierblatt, erfassen kann, dann wäre schon eine Menge geschaffen. Ich glaube, das ist ja sehr schwierig zu strukturieren, weil das doch sehr auf Erfahrung und auch der Person basiert“ (B10).

Der bereits praktizierte Umgang mit Wissen wird detailliert und mit persönlichem Bezug dargestellt. In solchen Passagen wird deutlich, dass die Mitarbeiter nicht nur bekannte, sondern auch neue Ansatzpunkte für WM sehen – etwa aufzuschreiben, was sie „so aus dem Gefühl heraus“ machen oder „Tricks auf einem Schmierblatt“ zu erfassen. Hier wird nicht auf andere Abteilungen oder Funktionsträger, sondern auf den eigenen Arbeitsalltag verwiesen. Dies belegt, dass eine Grundeinstellung zum Thema und ein Bewußtsein für die mit persönlichem WM verbundenen Möglichkeiten vorhanden ist. Zwar wird hier auch Skepsis ausgedrückt, die sich jedoch zunächst nur auf den Anspruch von WM allgemein bezieht, nicht aber auf das Unternehmen oder die organisatorischen Rahmenbedingungen. Interessanterweise werden die konkreten Ausgangssituationen des Arbeitsalltags hier mit den eher schwammigen Strategien („informelle Know-how-Flüsse sichtbar machen“,

„Dokumentation von Erfahrungen“) in Verbindung gebracht. Weiter oben haben wir gesehen, dass instrumentelle Ansatzpunkte wie das Dokumentationssystem und noch stärker die Personalpolitik zu stärkeren Vorbehalten führen. Dort dominierte die Unzufriedenheit und Kritik mit bestehenden Verfahren die Skepsis über die Möglichkeiten von WM-Maßnahmen. Es scheint so, als wären die einfacheren, weil bereits organisatorisch verankerten Strategien durch die negativen Erfahrungen versperrt, während für die neuen und eher experimentellen Schritte zwar ein neugieriges Bewußtsein vorhanden ist, aber das Zutrauen fehlt.

Zusammenfassend lassen sich für WM einige deutlich präzise Anwendungsszenarien aus den Erfahrungen und Problemstellungen der Mitarbeiter im Entwicklungsbereich formulieren:

- Die Verwaltung der Personaldaten: Hier geht man davon aus, dass eigentlich alle relevanten Daten über die Mitarbeiter bereits vorhanden und für alle Vorgesetzten einsehbar sind. Der Einsatz des richtigen Wissensträgers am richtigen Ort wird somit an die Personalabteilung und die Vorgesetzten delegiert.
- Stellenausschreibungen: Der interne Stellenmarkt zeichnet sich vor allem durch Intransparenz und fehlende Aktualität aus. Zudem sind die Anforderungsprofile zu unkonkret. Auch dieses impliziert, das WM zunächst an anderer Stelle ansetzen soll, nämlich dort, wo Wissen benötigt wird, nicht da, wo es vorhanden ist.
- Das Anlegen, Pflegen und Nutzen von Dokumentationssystemen: Zwar wird bereits elektronisch dokumentiert, es gelingt aber bisher nicht, dies auch systematisch zu nutzen. Ähnlich wie die persönlichen Dokumentationen in Ordnern beruht auch die elektronische Dokumentenverwaltung auf zahlreichen lokalen Lösungen, die nicht miteinander vernetzt sind. Hier wird nicht delegiert, die Ansatzpunkte liegen in den Abteilungen. Lokale Lösungen versprechen allerdings keinen nachhaltigen Erfolg.
- Erfahrungstransfer: Neue Mitarbeiter werden bisher intuitiv eingearbeitet, indem sie die erfahrenen Kollegen bei ihrer Arbeit begleiten. Erleichtern könne man dies durch verbesserte Dokumentationssysteme. Für diese eher anspruchsvolle WM-Aufgabe scheinen unter den beschriebenen Szenarien die besten motivationalen Voraussetzungen zu bestehen.

Damit werden die vom Zirkel vorgeschlagenen Strategien in den persönlichen Anwendungsbereich überführt, konkretisiert und im Hinblick auf mögliche Lösungswege bewertet. In den Interviews wird ein erheblicher Teil der im Zirkel thematisierten Zusammenhänge nachvollzogen. Es kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass ein Bewußtsein für das Thema WM bei den beteiligten Mitarbeitern vorhanden und darüberhinaus mit spezifischen Anwendungsfeldern verbunden ist.

Bei der erfahrungsbasierten Bewertung entsprechender WM-Maßnahmen ergibt sich ein durchwachsendes Bild für den untersuchten Bereich. Wahrgenommene Veränderungspotentiale bleiben fachspezifisch und werden nüchtern formuliert. Zwar wird aus einem ausgeprägten Problembewußtsein heraus die Notwendigkeit

von WM unterstützt, genauso wird aber zu begründen versucht, dass bestimmte Arbeitsprozesse und Kooperationen derzeit schon nicht gelingen und daher auch unter dem neuen Etikett scheitern müssen. Dies gilt insbesondere für fachübergreifende Ansätze. *Je konkreter das formulierte Szenario ist, desto kleiner ist der wahrgenommene Handlungsspielraum. Umgekehrt scheinen für unbestimmtere Ansätze eher Handlungsmöglichkeiten erkannt zu werden, allerdings beschränken diese sich wiederum auf lokale Anwendungen.* Auf Basis dieser Ergebnisse scheint es nicht ratsam, frühe Entscheidungen über die Auswahl und Umsetzung bestimmter Strategien zu treffen. Vorausgehen müßte eine fachübergreifende Kooperation im Rahmen von Pilotprojekten, in unserem Fall zwischen Personal- und Entwicklungsbereich.

4.3. Organisatorische Rahmenbedingungen und Wahrnehmung des Beteiligungsspielraums

Rahmenbedingungen, die die wahrgenommenen Handlungsoptionen für WM-Ansätze beeinträchtigen, sind bereits implizit angedeutet worden. Es wird nun aufgezeigt, dass erfahrungsbasierte Wahrnehmungen und Deutungen der Befragten zu WM sich nicht auf den eng umgrenzten Raum der eigenen Fachabteilung beschränken, sondern einen breiten Bezugsrahmen einbeziehen, der die Situation des Unternehmens als Ganzes umfasst. Dies verweist uns auch auf die von den Mitarbeitern wahrgenommenen Beteiligungsmöglichkeiten.

Je konkreter die Anwendungsszenarien für WM formuliert werden, desto skeptischer werden die Realisierungschancen gesehen. Auch wenn die Ansätze grundlegend begrüßt werden, zweifeln viele Befragte an den Umsetzungschancen:

„... wenn ich das alles so überfliege, sind das alles schöne Ideen [...] es ist immer eine Frage, ob so etwas umsetzbar ist innerhalb der bestehenden Organisation“ (A4).

„... für mich sind das eigentlich technische Hilfsmittel, die da dargestellt werden, die dann noch in das Unternehmen eingebettet werden müssen“ (A3).

Es scheint wenig Optimismus über die Möglichkeiten der Umsetzung von Ideen aus dem Know-how-Zirkel zu bestehen. Die Einbettung von WM-Maßnahmen in das Unternehmen ist keine Selbstverständlichkeit. Bedenkt man, wie die Rolle anderer Fachabteilungen im Zusammenhang mit den Anwendungsszenarien beschrieben wurde, so scheint es sich hier um mehr als nur eine noch zu leistende Projektaufgabe zu handeln, nämlich um ein Problem der Organisationsentwicklung. Beispielhaft soll dies an einem längeren Zitat verdeutlicht werden. Es geht hier um das Szenario der Vermittlung zwischen Wissensbedarf und Wissensträger bei der personellen Besetzung von Projekten.

„... dann steht dahinter noch der ganze Bereich der Umsetzung: Wie kann ich das in der Organisation unterbringen, welche Möglichkeiten gibt es überhaupt, sein Know-how und den Bedarf zusammen zubringen. Muß ich dazu zum Beispiel die Stelle wechseln, kann ich das von meiner derzeitigen Stelle aus machen, und auch bei der Bekanntmachung [...]

...] als erster Schritt ist einmal die technische Umsetzung, [...] beispielsweise Intranet. Aber dann müssen aber auch die Mechanismen geschaffen werden im Unternehmen, dass ich dann darauf reagieren kann. Ich sehe z. B. ein Projekt, sagen wir mal, es

dauert ein halbes Jahr, da wäre ich optimal aufgehoben, was mache ich jetzt? Soll ich da das halbe Jahr in die Abteilung wechseln, wo ich mich möglicherweise gar nicht so wohl fühle wie hier oder kann ich da möglicherweise nur für das Projekt abgestellt werden zu der anderen Abteilung und ähnliche Fragen müssen da noch grundsätzlich geklärt werden [...]

...] temporär in ein Team abgestellt werden, dies geht aber nur mit der Unterstützung des Vorgesetzten, da müssen dann auch Mechanismen erstellt werden [...], wie der Vorgesetzte entscheiden kann, ob er mich jetzt gehen läßt oder mich behält, wie man auch Konflikte in diesem Bereiche lösen kann. Der eine Projektleiter sagt ‚ich brauche den Mann unbedingt‘, mein Vorgesetzter sagt: ‚Ich will ihn nicht gehen lassen‘, wie löst man den Konflikt? Bis jetzt passiert es durch Verlassen der Abteilungen, für temporäre Wechsel habe ich keine Lösung, aber solche Wechsel haben auch mit der Firmenkultur zu tun, wie weit es üblich ist, einen temporären Wechsel wahrzunehmen, jetzt temporäre Wechsel und nach einem viertel Jahr kompletter Wechsel in eine andere Abteilung, temporärer Wechsel wird von den Strukturen nicht unterstützt“ (A3).

Neben technischen Fragen, die nicht weiter vertieft werden, tauchen vor allem organisatorische Fragen auf. Das ausführliche Zitat belegt durch die Formulierung im Präsens und in der ersten Person, dass dieser Punkt erhebliches Aktivierungspotential besitzt und eine längere Darstellung konkreter Anwendungsfälle auslöst („der Projektleiter sagt, mein Vorgesetzter sagt“). Inhaltlich wird eine entscheidende Bedingung für die Verbesserung von Wissensnutzung und Wissensaustausch formuliert, nämlich die Möglichkeit des temporären Wechsels in andere Bereiche, die bisher nicht unterstützt wird. Für den Mitarbeiter ist nicht erkennbar, dass dieser Mangel in Zukunft behoben wird. Es liegt nicht an den fehlenden Verfahren, deren Notwendigkeit erkannt worden wäre. Es ist vielmehr ein Frage der „Firmenkultur“, die solche Verfahren „von der Struktur her“ nicht unterstützt. Es scheint die Bereitschaft zu fehlen, Mitarbeiter ganz oder temporär freizugeben.

Diese Passage belegt beispielhaft, dass das Thema WM von den befragten Mitarbeitern nicht nur in der begrenzten lokalen oder instrumentellen Perspektive gesehen wird, sondern durchaus umfassend. Es werden Konsequenzen antizipiert, die mit persönlichen Interessen und Erfahrungen korrespondieren und den eigenen Vorstellungen entgegenkommen. Es wird allerdings auch erheblicher struktureller Handlungsbedarf gesehen, für den keine konkreten Vorschläge oder Handlungsansätze formuliert werden. Es gibt Hinweise darauf, warum hier keine Eigeninitiative erkennbar ist:

„ist der Know-how-Bedarf bekannt, muß eine Entscheidung getroffen werden ‘was wollen wir, wen müssen wir auf dem Personalmarkt einkaufen, wohin müssen wir das Personal qualifizieren’. Solche Strategien fehlen völlig“ (A2).

„ diese Strategien [...] müssen eben noch unterfüttert werden. Es muß eben noch etwas dahinter gebaut werden, um das ich dann diese Information nutzen kann. [...] wenn ich die Information [Know-how Bedarfe] habe, will ich etwas damit machen und das vermisse ich bis jetzt“ (A3).

Es werden offensichtlich Strategien und Zielsetzungen im Zusammenhang mit einer flexibleren internen Personaldisposition vermißt, auf deren Basis auch ent-

sprechende Entscheidungen getroffen werden können. Hier werden die Grenzen eines partizipativen Ansatzes deutlich: Werden die persönlichen Gestaltungsoptionen weitergedacht, geraten entweder fachfremde Zuständigkeiten oder gar Grundlagenentscheidungen ins Blickfeld. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch auf die Unternehmenskultur verwiesen:

„Das ist ein spezielles Problem unserer Firma, dass wir im Moment relativ strategielos im Raum umhertreiben oder zumindest oben gesagt wird: 'Wir haben ein Tool, zum Beispiel Know-how-Management und damit ist die Welt für die in Ordnung'; dass das dann auf Grund der Firmenstruktur nicht unten durchsetzbar ist, das wird kaum wahrgenommen. Es wird nur wahrgenommen nach einem halben Jahr: 'oh, es hat nicht geklappt, warum nicht?' Also, da fehlt irgendwo eine Verbindung, und wenn ich von unten etwas hochschiebe, dann kann ich mir auch wieder vorstellen, wo es steckenbleibt“ (A2).

In dieser Einschätzung wird deutlich, dass weder ein Top-down- noch ein Bottom-up-Vorgehen aussichtsreich beurteilt werden. Es fehlt an „der Verbindung“; beides muß miteinander synchronisiert werden. Es bleibt also nicht beim pauschalen Verweis auf die Firmenkultur, sondern es werden konkrete Managementaufgaben im strategischen und kommunikativen Bereich eingeklagt. Die firmeninterne Kommunikation scheint auch bei der Initiierung des Vorhabens unglücklich verlaufen zu sein:

„Was das Unternehmen bezwecken will, ist für mich nicht klar [...] Also in den letzten Jahren ist hier so ein natürliches Mißtrauen der Mitarbeiterschaft gegenüber der Firma gewachsen und aufgrund dieses Mißtrauens vermutet man natürlich erst einmal, wenn so etwas initiiert wird, wo könnte da der Kinken bei sein ...“ (B8).

„Also, das wurde hier rein getragen in einer Form, dass Mitarbeiter glauben konnten und auch geglaubt haben, sie werden jetzt im Zusammenhang mit der Restrukturierung und dem Abbau von Mitarbeitern weiterhin ausgenutzt. Und es wird untersucht, ob ihre Effektivität, ihre Effizienz durch solche Maßnahmen zu steigern [wäre], das hat Widerstände erzeugt, rein gefühlstechnisch. Es fiel nicht mit einem positiven Ausblick zusammen, was ist das und wofür will ich das benutzen. Es war Mißtrauen da, Mißtrauen zu dieser Sache“ (B7).

„Es ist eine Frage der Kultur. Es ist etwas, was die Menschen mitbringen, wie eine gute Erziehung. Aber es kann nicht angehen, dass jemand erkennt, es geht Know-how flöten und jetzt muß ich da irgend etwas tun um das zu halten, Möglichkeiten, Wissen abzusaugen. Also diese Sache muß mit etwas Positivem belegt werden“ (B7).

Es werden grundlegende Konstrukte verwendet, um die wahrgenommenen Barrieren zu formulieren („rein gefühlstechnisch“, „etwas, das Menschen mitbringen“, „natürlich gewachsenes Mißtrauen“). Es wirkt, als sei die „Frage der Kultur“ nicht die Domäne der Befragten und als bestünde hier wenig Aussicht auf Veränderung. Konstatiert wird eine allgemeine Kultur des Mißtrauens, die neue Ansätze in den Verdacht setzt, eine repressive Personalpolitik mit anderen Mitteln fortzusetzen. In diesem Klima kann folglich nichts Positives gedeihen. In dieser Argumentation werden die operative und die strategische Ebene verlassen und WM wird unter normativem Bezug thematisiert.

Trotz des partizipativen Grundgedankens und des Pilotcharakters und obwohl zu jenem Zeitpunkt keine konkreten Maßnahmen abzusehen waren, wird die Initiative als „von außen hereingetragen“ wahrgenommen. Bevor also eine eigene Position zum Thema WM ausformuliert wurde (werden konnte), waren bereits „Widerstände“ erzeugt. Unabhängig von deren Ausgangspunkt verhindern diese eine eigenständige Annäherung und Gestaltung. Hier liegt eine Schwierigkeit partizipativer Ansätze: Da sie per definitionem gestaltungsoffen sind, lassen sie Interpretationsspielräume und bieten wenig konkrete Anhaltspunkte darüber, was wirklich in dem Bereich passieren soll. Fällt eine solche Initiative auf einen Boden des Mißtrauens, kann sie eigentlich von vornherein nur scheitern oder erfordert mindestens eine langwierige Überzeugungsarbeit, um basales Vertrauen herzustellen. Hierfür muß der reale Hintergrund in Form wirklicher Gestaltungsspielräume sichergestellt sein.

Insgesamt steht das Projekt in einem negativen Bedeutungskontext, der sich neben Erfahrungen mit ähnlichen Projekten vor allem aus den Umstrukturierungen der Vergangenheit speist („weiterhin ausgenutzt“). Außerdem ließ die Initiierung des Projektes positive Signale und Konnotationen vermissen. Auf die Frage, welche positiven Signale dies sein könnten, werden im wesentlichen zwei Erwartungen geäußert:

„Ja, [...] was für einen Benefit habe ich, wie hilft es mir denn?“ (B7).

„Das Unternehmen müßte suggerieren, dass es verantwortungsvoll damit umgeht und das Thema sinnvoll angeht. Es darf nicht der Eindruck entstehen, das der Mitarbeiter herumgeschoben wird, wie es gerade kommt [...] und auch darstellen, dass es zum Nutzen der Mitarbeiter ist, das muß das Unternehmen schaffen“ (A1).

„... das basiert auf gegenseitigem Vertrauen. Es muß für Vertrauen geworben werden. Man muß das Gefühl haben 'Ja ich kann da Vertrauen haben'. Ich glaube, dafür gibt es letztendlich keine Garantie“ (A1).

Es wird erwartet, dass das Unternehmen den Nutzen des Vorhabens für den Mitarbeiter überzeugend darstellt. Dies muß allerdings schwer fallen, solange es hierzu keine Vertrauensbasis gibt. Da diese bereits vor dem WM-Projekt nicht stabil war, hat dessen mißverständliche Initiierung vorhandenes Mißtrauen eher verstärkt.

Neben die operativen Bedenken gegenüber der WM-Initiative treten strategische Vermittlungslücken. Aber auch diese werden letztlich nicht personell oder funktional zugeschrieben, sondern werden normativ-abstrakt aus der Kultur oder dem Klima erklärt. In dieser Situation gehen Mitarbeiter von konkreten Intentionen auf Seiten der Führung aus. Fehlen solche Intentionen oder fehlt es nur an ihrer Kommunikation, so werden Vermutungen darüber angestellt, die sich naturgemäß aus dem jüngsten Erfahrungshintergrund speisen. In diesen Kontext fügt sich die vermutete Intention des Hauptabteilungsleiters passend ein, so dass einerseits die ambivalente Grundhaltung dem Thema gegenüber und andererseits das Mißtrauen der Führung gegenüber verstärkt werden.

5. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen

5.1. Die Rolle des Unternehmens: Leitlinien und Rahmenbedingungen für WM-Projekte

Mit diesen Verweisen auf die Unternehmenskultur schließt sich der Kreis: Die persönliche Ambivalenz und Unsicherheit gegenüber WM verweist zunächst auf benachbarte Funktionsbereiche, denen gleichzeitig Aufgaben zugeschrieben und Kompetenzen dazu abgesprochen werden. In der lokalen Kooperation löst sich der Widerspruch also nicht auf. So gerät die Führungsebene ins Blickfeld. Auch solche letztlich nur personalen Zuschreibungen werden dem Thema nicht gerecht, so dass schließlich abstrakte Konstrukte wie „Vertrauen“ oder „Unternehmenskultur“ den geeigneten Bewertungshorizont darstellen. Die Perspektive auf das Thema muß stark erweitert werden, obwohl – oder gerade weil – die lokale Sichtweise Widersprüche hervorruft oder verstärkt. Diese Verweise auf Kultur stützen unsere Eingangsannahme, dass es mit WM um einen Perspektivenwechsel geht, nicht um ein neues Steuerungsinstrument.

Zwar kann das Vertrauenthema als grundlegend, gleichzeitig aber nur unscharf betrachtet werden, jedoch lassen sich aus den Aussagen der Mitarbeiter auch konkrete Erwartungen an die Unternehmensführung ableiten, die die notwendigen Voraussetzungen für eine Initiierung von WM-Projekten schaffen sollen. Einige davon sollen in freier Ableitung aus den Aussagen der Mitarbeiter skizziert werden:¹⁰

Formulierung gegenstandsbezogener Strategien und Ziele:

- personengebundenes Wissen, insbesondere Fachexpertise, anerkennen, wertschätzen und zunehmend in die Unternehmenssteuerung einbinden;
- Ziele abgestuft formulieren, als ersten Schritt Wissensorte oder -träger identifizieren, Bewertung als möglichen späteren Schritt zurückstellen;
- gestaltungsoffene Pilotprojekte, indem keine instrumentellen Vorgaben gemacht oder frühzeitiger Ergebnisdruck erzeugt wird (auch Arbeiten ohne vorzeigbares Ergebnis, wie z.B. die Werkzeugentwicklung, können zu wertvollen Erfahrungen führen);
- Eigenentwicklung von Werkzeugen als wertvollen Prozess anerkennen;¹¹
- quantifizierende Bewertungskriterien zurückstellen.

Schaffung struktureller Handlungsmöglichkeiten:

- fachübergreifende Projektinitiative, interdisziplinärer Steuerkreis und heterogene Arbeitsgruppen;
- Ressourcen für Projektaktivitäten bei den Mitarbeitern bereitstellen;

¹⁰ Die folgenden Gestaltungshinweise beruhen auch auf den Vor-Ort Erfahrungen der Autoren. Insofern greifen sie einer Fallstudie vor, die einer eigenen Darstellung und Publikation bedarf.

¹¹ Die Entwicklung des Tools hat dazu geführt, daß die Mitarbeiter sich intensiv mit dem Thema Wissen befaßt haben. Ein Einkauf ein Tools hätte diese Tiefe nicht erreicht.

- Raum, Zeit und Möglichkeiten für experimentierende Annäherung an das Thema und mögliche Werkzeuge schaffen;
- Ansprechpartner in ebenfalls betroffenen Fach- und Zentralabteilungen (z.B. Personal, Dokumentation, Informationsverarbeitung) mit klaren Verantwortungsbereichen einbinden.
- technische Infrastruktur bereitstellen (z.B. e-mail, html-Browser und -Editor).

Aufbau einer projektbezogenen Vertrauensbasis durch die obere Führungsebene:

- realistische Ziele in offenem Dialog gemeinsam mit den Pilotbereichen formulieren;
- Interessenvertretung über die Mitbestimmungspflicht hinaus aktiv einbinden;
- regelmäßigen Dialog mit den Projektakteuren suchen, inhaltliche und methodische Vorschläge auf Basis eigener Erfahrungen austauschen;
- keine frühzeitigen Anwendungsszenarien formulieren;
- gemeinsam individuelle Incentives vereinbaren (z.B. Qualifizierung, Job Rotation, Ausstattung des Arbeitsplatzes).

Der Verzicht auf die frühzeitige Formulierung von konkreten Anwendungsszenarien und quantitativen Bewertungskriterien ist entscheidend für die Möglichkeit einer experimentierenden Aneignung des Themas, da er Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten offenläßt. Es sollten auch ungewöhnliche und scheinbar abseitige Wege beschritten werden. Die bloße Anwendung bewährter Regeln des Projektmanagements reicht hierzu nicht aus, kann sogar kontraproduktiv sein.¹²

Da negative Erfahrungen und Schwierigkeiten in der Projektdurchführung – bedauerlicherweise – selten publiziert werden, bieten sich zum Vergleich nur die aus der Empirie abgeleiteten „Erfolgsfaktoren“ an. Beschränkt man sich also auf positive, zeigen andere Projekte trotzdem ähnliche Ergebnisse. Bei Daimler Benz etwa stellten sich neben der Verpflichtung und Vorbildfunktion des Top-Managements und einer klaren Festlegung von Verantwortlichkeiten – beides allgemeine Projektmanagementregeln – das unterstützende Coaching der Mitarbeiter im Wissensmanagement als zentrale Bedingungen heraus (Vogt, 1998). Der persönliche und aufwendig gestaltete Austausch zwischen Mitarbeitern und Projektakteuren in einem „Coaching Program“ stand auch im Mittelpunkt des Virtual Teamwork Projektes bei BP (Davenport & Prusak, 1998; Cohen & Prusak, 1996). Eine Fallstudie über 31 WM Projekte in 23 Unternehmen zeigte acht Erfolgsfaktoren, darunter auch die technische und organisatorische Infrastruktur, eine

¹² Bei Bullinger, Wörner & Prieto (1998, S. 37) heißt es etwa: „Eine präzise Definition der Projektzielsetzung, abgeleitet aus den spezifischen Problemstellungen des Unternehmens, und ein klares Aufzeigen der Nutzenpotentiale für die Beteiligten sind relevante Erfolgsdeterminanten bei der Einführung von Wissensmanagement“. Gleichzeitig wird eine „frühe Einbindung aller Beteiligten“ gefordert, damit das Projekt von „allen Beteiligten getragen“ wird. Wenn diese Einbindung über passive Informiertheit hinausgehen soll, stehen diese Vorgehensweisen im Widerspruch zueinander.

„knowledge-friendly culture“ und „senior management appreciation and support“ (Davenport, De Long & Beers, 1997).¹³

Die hier stichwortartig benannten Leitlinien können zum Gelingen pilotartiger WM-Initiativen beitragen, weil sie weniger das Erkennen und Steuern kausaler Zusammenhänge, sondern vielmehr eine wertschätzende Grundeinstellung des Top-Managements beschreiben. Wir sprechen daher absichtlich nicht von „Erfolgsfaktoren“.

5.2. Die Rolle und Position des Einzelnen

Die Befürchtung einer Enteignung des Wissens, die sowohl wissenschaftlich als auch in den Sensibilisierungsworkshops in den beforschten Abteilungen aufgeworfen wurde, wird in den Einzelgesprächen nicht wiederholt. Stattdessen beziehen sich Aussagen entweder auf die allgemeine Notwendigkeit und Schwierigkeit von WM im Rahmen der aktuellen Unternehmenssituation oder auf konkrete Arbeitserfahrungen.

Betrachtet man zwei wesentliche psychologische Kategorien in der subjektiven Repräsentation des Themas, die grundsätzliche Haltung der Mitarbeiter gegenüber Wissensmanagement sowie deren Handlungsorientierung bezogen auf die formulierten Umsetzungsstrategien, sind unterschiedliche Schlußfolgerungen zu ziehen. Zur Haltung: Die grundsätzliche Skepsis, die in allen Interviews zum Ausdruck kommt, äußert sich entweder als selbstbewußte Kritik oder als zurückweichende Besorgnis. Vor dem Hintergrund der durch starken Personalabbau geprägten jüngeren Unternehmensentwicklung ist diese Distanz verständlich. Die Möglichkeit, den eigenen Arbeitsplatz im Unternehmen zu verlieren, wird als denkbare Option betrachtet. Das eigene Wissen und dessen eventuelle Redundanz transparent zu machen, könnte die Legitimation des eigenen Arbeitsplatzes in Frage stellen. Trotzdem ist diese Einstellung ambivalent: Gesehen wird auch die Möglichkeit, sein Wissen an anderer Stelle im Unternehmen zur größeren persönlichen Zufriedenheit und besseren Honorierung einzusetzen, wenn auch nicht so realistisch. WM und dessen im Projekt formulierte Umsetzungsstrategien können dazu beitragen. Man kann von einer vorsichtigen Annäherung sprechen, die durch Unsicherheit über den möglichen Sog eines einmal in Gang gesetzten Prozesses stark erschwert wird. So wird auch die auf den ersten Blick widersprüchliche Handlungsorientierung der Mitarbeiter verständlich. Zwar werden durchaus innovative Szenarien des Wissensmanagement antizipiert, allerdings überwiegt bei den greifbaren, weil eher am Bestehenden ansetzenden Strategien eine passive, teilweise resignative Haltung. Es sind eine instrumentell-korrektive und eine visionär-innovative Sichtweise zu beobachten, erstere greift zu kurz, letztere zu weit, um wirksame Verbesserungen herbeizuführen. Je konkreter die Umsetzung von Wissensmanagement wird, desto stärker tritt der Sog dessen, was danach noch kommen könnte, ins Bewußtsein. Die innovative Vision hingegen ist weit genug

¹³ „Appreciation“ ist mehr als Unterstützung oder Verantwortlichkeit, frei übersetzt etwa „erfreute Zustimmung“.

von der Realität entfernt, um bedrohlich zu wirken. Mit diesen Befunden läßt sich schlußfolgern, dass derzeit noch keine konkreten Umsetzungsvorhaben im WM durch die Mitarbeiter oder mit ihnen geplant werden können. Konkrete Maßnahmen oder Kooperationen trafen auf einen inneren Boykott, Zukunftsszenarien liefen Gefahr, in realitätsferne Grundlagendiskussionen abzugleiten.

Für das Vorgehen im Pilotprojekt läßt sich schließen, dass eine sorgfältige Gewichtung korrektiver und innovativer Anwendungsszenarien anzustreben ist. Einerseits sollten bestehende Abläufe und Verfahren verbessert und andererseits neue Formen der Erfahrungsweitergabe und -transformation entwickelt werden. Ersteres erfordert vorsichtig anzubahnende fachübergreifende Kooperationen, letzteres kann in lokalen Experimentierräumen weiter konkretisiert werden. Betrachtet man die Motivation der Mitarbeiter, sich das Thema zu erschließen, dann liegt der lokale und explorative Ansatz sogar näher. Diese individuelle Aneignung des Themas WM ist möglich, weil sie organisatorische Barrieren ausblendet, und nötig, weil lokales oder schweigendes Wissen nicht von selbst den Weg in standardisierte Dokumentationen und Verfahren findet. Es scheint möglich, ein „Wissensbewußtsein“ bei den Mitarbeitern zu fördern, das unabhängig von organisatorischen Rahmenbedingungen und Beziehungen zum Top-Management ist.

5.3. WM als individuumzentrierter Ansatz – Die Organisation des Wissens ist partizipativ

Das Thema Wissensenteignung kommt in den individuellen Einschätzungen nicht oder kaum zum Ausdruck. Stattdessen nehmen die Befragten eine selbstbewußte Unterscheidung zwischen Wissen, das sie für sich selbst behalten und Wissensbeständen, die weitergegeben werden sollten, vor. Das eigene Wissen wird als Kapital bezeichnet, es besteht derzeit ein ausreichendes Maß an Kontrolle über dessen Fluß. Als konkrete, existentielle Befürchtung wird nicht die Ausbeutung des persönlichen Wissens, sondern der Verlust des Arbeitsplatzes gesehen. Arbeitsmarktsituation und handfeste Unternehmenspolitik schieben sich vor die prinzipielle Neuauslegung der fachlich-professionellen Identität im Unternehmen.

Da diese Befürchtungen durchaus einen realen Hintergrund haben, liegt hier auch der Ansatzpunkt für den Wandel zur Organisation des Wissens. Wenn Unternehmen diese Entwicklungen und Befürchtungen ihrer Mitarbeiter nicht leugnen können und wollen, bleibt ihnen nur das offene Bekenntnis zur geringeren Personalbindung bzw. höheren Fluktuation und damit verbundene Kompensationsangebote an die Beschäftigten. Diese bestehen in einer Stärkung des fachlich-professionellen Bewußtseins der Mitarbeiter, verschränkt mit einer Förderung ihrer Kompetenzen und Erweiterung der Erfahrungsgebiete. Die Organisation und das Management des Wissens beginnen also mit einer ergebnisoffenen Neudefinition des Verhältnisses zwischen Individuum und Organisation und setzen sich fort in deren Gestaltung. Diese Gestaltung ist in hohem Maße partizipativ, sie bindet Top- und Bottom-Ebenen in gleicher Weise ein.

Dass dabei dem Einzelnen letztlich mehr Verantwortung, Entscheidungsbefugnis und damit auch Belastung zugemutet wird, ist nicht von der Hand zu weisen. Aller-

dings beinhalten zumindest Visionen und Leitideen von WM eine mögliche Auflösung: Letztlich geht es um die Verstärkung fachübergreifender Kooperationen, um die Stärkung von Personal und Funktion an Schnitt- und Grenzstellen, so dass Abläufe sich neu einspielen und neue, komplexere Koordinationsformen entstehen (Wehner, Raeithel, Clases & Endres, 1996). Die Herausforderung wissensbasierter Kooperation mündet damit auf organisatorischer Ebene in die Entlastung des Einzelnen durch teambasierte, koordinierte Wissenssysteme.

Psychologische Standardmethoden aus den Bereichen Kommunikation, Moderation und Mediation sind hierzu ebenso erforderlich wie die weitere Fundierung prozessualer Kooperations- und Koordinationsmodelle (Endres, 1996). Zur praktischen Entwicklung und Gestaltung von Kooperationsräumen können darauf aufbauend Methoden wie Hospitationen, fachübergreifende Teams, Wissenszirkel, Grenzgänger oder Begegnungsorte (Endres & Wehner, 1996) weiterentwickelt werden. Hinzu kommen Einzelfall-Interventionen, etwa Supervision und Coaching, oder die Reflexion verschiedener inner- und außerbetrieblicher Fachsprachen und -kulturen. Insgesamt sollte die Arbeits- und Organisationspsychologie im Hinblick auf den Wandel der Unternehmensorganisation eine stärkere lebensweltliche Ausrichtung anstreben - auch in Form praktischer Interventionen, die, wie hier gezeigt, durchaus methodisch fundierten empirischen Nutzen haben.

Literatur:

Allweyer, Thomas & Klabunde, Steffen (1998): Wettbewerbsfähig durch Wissensmanagement. Wissensintegrierte Geschäftsprozesse – der Motor der Innovation. Seminarfolien; Bad Soden, 23.04.98.

Antoni, Conny H.; Bungard, Walter & Lehnert, Elke (1992): Qualitätszirkel und ähnliche Formen der Gruppenarbeit in der BRD: Eine Bestandsaufnahme der Problemlösungsgruppen-Konzepte bei den 100 umsatzgrößten Industrieunternehmen; in: Bungard, Walter (Hg.): Qualitätszirkel in der Arbeitswelt – Ziele, Erfahrungen, Probleme. Göttingen.

Bell, Daniel (1976): Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt/Main u.a.

Bullinger, Hans-Jörg; Wörner, Kai & Prieto, Juan (1998): Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis. In: Bürgel, Hans Dietmar (Hg.): Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen. Berlin u.a..

Cohen, Don & Prusak, Laurence (1996): British Petroleum's Virtual Teamwork Program. Case Study. Center for Business Innovation, Boston.

Davenport, Thomas; De Long, David & Beers, Michael (1997): Building Successful Knowledge Management Projects. Working Paper. Boston.

<http://www.bus.utexas.edu/kman/pubs.htm> (last update 25.10.98)

Denisow, Karin & Duell, Werner (1996): Schnittstellengestaltung von Mitarbeiter- und Managementhandeln in der Tradition der Arbeits- und Organisationswissenschaft; in: Denisow, Fricke & Stieler-Lorenz.

- Denisow, Karin; Fricke, Werner & Stieler-Lorenz, Brigitte (Hg.) (1996): Partizipation und Produktivität. Zu einigen kulturellen Aspekten der Ökonomie. Bonn.
- Derboven, Wibke; Dick, Michael; Waibel, Mira & Wehner, Theo (1996): Erfahrungsorientiertes Problemlösen in Gruppen. Konzeptionelle Präzisierung und neue Anwendungsfelder. Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 11. Hamburg.
- Derboven, Wibke & Dick, Michael (1999): Erfahrungsorientierte Partizipation und Wissensentwicklung [...]. Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 18. Hamburg, in Vorbereitung.
- Dörre, Klaus (1996): Partizipatives Management – ein Schritt zum demokratischen Betrieb? In: Denisow, Fricke & Stieler-Lorenz (Hg.).
- Endres, Egon (1996): Lieferbeziehungen als Kooperationschance. Begründung eines prozessualen Forschungsansatzes. in: Endres & Wehner.
- Endres, Egon & Wehner, Theo (Hg.) (1996): Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. Weinheim.
- Ernst & Young (1995-99): The Ernst & Young Center for Business Innovation: Case Studies in Knowledge Management. MKO Virtual Library. http://www.businessinnovation.ey.com/mko/html/case_studies.html (visited 18.02.99).
- Glaser, Barney G. & Strauss, Anselm L. (1979): Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie: Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung. In: Hopf, Christel & Weingarten, Elmar (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart.
- Greifenstein, Ralph; Jansen, Peter & Kißler, Leo (1993): Gemanagte Partizipation: Qualitätszirkel in der deutschen und französischen Automobilindustrie. München.
- ILOI – Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation (1997): Knowledge Management. Ein empirisch gestützter Leitfaden zum Management des Produktionsfaktors Wissen. Studienbericht; München.
- Kißler, Leo (Hg.) (1992): Management und Partizipation in der Automobilindustrie. Zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich. Frankfurt/M.
- Krogh, Georg von & Venzin, Markus (1997): Chancen durch firmenunabhängiges Wissen - Erhöhte Beschäftigungsfähigkeit statt Arbeitsplatzsicherheit. Neue Züricher Zeitung - Internationale Ausgabe: 28.01.1997.
- Krogh, Georg von, Nonaka, Ikujiro & Ichijo, Kazuo (1997): Develop Knowledge Activists! European Management Journal, Vol. 15, No. 5, S. 475-483.
- Kuhlen, Rainer (1994): Annäherung an Informationsutopien über offene Hypertextsysteme, in: Wille, Rudolf & Zickwolff, Monika (Hg.): Begriffliche Wissensverarbeitung. Leipzig.
- Lamnek, Siegfried (1993): Das Qualitative Interview; in ders.: Qualitative Sozialforschung. Band 2, Methoden und Techniken. 2. Aufl., Weinheim.

Lüthy, Werner (1998): 13 Thesen zu Knowledge-Working und Wissensmanagement. Noisy98, Synthese 1. CD-Rom; Gottlieb Duttweiler Institut, Rüschlikon/CH.

Probst, Gilbert (1997): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 2. Aufl., Wiesbaden.

Ruggles, Rudy L. (Hg.) (1997): Knowledge management tools. Boston u.a..

Schreyögg, Georg & Conrad, Peter (Hg.) (1996): Wissensmanagement. Managementforschung 6. Berlin u.a..

Sell, Robert & Fuchs-Frohnhofen, Paul (1993): Gestaltung von Arbeit und Technik durch Beteiligungsqualifizierung. Opladen.

Senge, Peter M. (1997): The fifth discipline. The art and practice of learning organizations. 7. Aufl., London (zuerst 1990, New York).

Skandia (1998): Human Capital in Transformation. Intellectual Capital Prototype Report 1998. Skandia Insurance Company Ltd.; Stockholm.

Spinner, Helmut F. (1994): Die Wissensordnung. Ein Leitkonzept für die dritte Grundordnung des Informationszeitalters. Opladen.

Sveiby, Karl-Erik (1996): The Swedish Community of Practice. Paper for PEI Conference in Stockholm 25 October 1996. <http://203.32.10.69/CompaniestoLearnFrom.html> (visited 18.02.99).

Sveiby, Karl-Erik (1998): What is Knowledge Management? Community Intelligence Labs. <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/kd/whatiskm.shtml> (last update 27.08.98).

Vogt, Gudrun G. (1998): Knowledge Management: Wie Unternehmen ihren Vorsprung vor den Konkurrenten ausbauen. VDI Nachrichten, 28.08.1998.

Wehner, Theo; Clases, Christoph & Manser, Tanja (1999): State of the Art: Wissens- und Know-how-Management. Einführung in ein transdisziplinäres Thema und Darstellung der arbeits- und sozialwissenschaftlichen Perspektive. Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 15, Hamburg.

Wehner, Theo; Raeithel, Arne; Clases, Christoph & Endres, Egon (1996): Von der Mühe und den Wegen der Zusammenarbeit. Theorie und Empirie eines arbeitspsychologischen Kooperationsmodells; in: Endres, Egon & Wehner, Theo (Hg.).

Anhang

Kurzbeschreibung der sieben WM-Strategien des Know-how-Zirkels:

Know-How-Bedarf erfassen und makeln

Stellenvakanzen in Projekten oder Abteilungen sollen systematisch beschrieben und elektronisch erfasst werden. Zur Darstellung und Vermittlung bietet sich das Intranet als internes elektronisches Kommunikationsnetz an. Die Verständigung zwischen Nachfrager und Wissensträger würde durch elektronische Kommunikation unterstützt.

Personalressourcen erfassen und makeln

Diese Strategie kann z. B. mit einer Personaldatenbank realisiert werden. Die Informationen können dabei in Form von Home-Pages der Wissensträger dargestellt werden. Die gespeicherten Daten würden Auskunft über Verantwortlichkeiten, bisherige Aufgaben, Projekterfahrungen etc., also auch sensible, personengebundene Informationen, enthalten. Durch Abfragen der Datenbank könnten Mitarbeiter ermittelt werden, die geeignete Qualifikationen für eine zu vergebene Aufgabe haben. Es müssen geregelte Zugriffs- und Schutzmechanismen eingerichtet werden.

Elektronischer Marktplatz

Unter einem elektronischen Marktplatz wird die Darstellung von Wissensangebot und -nachfrage im Intranet verstanden. Die Nachfrage kann in einer übersichtlichen Liste dargestellt werden, die Links zu weiteren Seiten mit beschreibenden Informationen enthält. Das Wissen eines jeden Mitarbeiters könnte auf Home-Pages abrufbar sein. Die Vielzahl der Home-Pages kann mit Hilfe einer Suchmaschine nach bestimmten Stichwörtern durchsucht werden. Eine Vermittlung oder ein Austausch zwischen Anbieter und Nachfrager kann in beide Richtungen über E-Mail dezentral erfolgen.

Anpassung und Verbesserung bestehender Dokumentationssysteme

Die Verwaltung vorhandener Dokumente ist zu verbessern und aufeinander abzustimmen. Die Pflege und Verbesserung bestehender Software muß einen höheren Stellenwert bekommen. Ein einheitlicher Dokumentationsstandard wird die Erfassung der Dokumente in Datenbanken unterstützen, so dass man mit einer Suchabfrage alle relevanten Dokumente ausgewiesen bekommt.

Dokumentation von Erfahrungen

Die Dokumentation von Erfahrungen versteht sich als eine Erweiterung der vorhandenen Dokumentationen. Dabei werden neben der Lösung auch die Lösungswege, also die Erfahrungen widergespiegelt, die man gewonnen hat, um ein Problem zu lösen. Die Kenntnisse lassen sich z. B. in einer „Broken Bones Library“ oder einem „Trouble Shooting Yearbook“ darstellen.

Aufgabenbezogene Entwicklung und Austausch von Know-How in Teams

Gruppenprozesse werden gezielt initiiert, um Wissen auszutauschen und zu reflektieren. Mitarbeiter treffen sich zu einem bestimmten Thema, um ihre Erfahrungen auszutauschen, darzustellen und weiter zu entwickeln. Mögliche Arbeitsformen gehen von Vorlesungen und Seminaren über Zirkel bis hin zur Gruppenarbeit. Die Zusammensetzung der Gruppen sollte aufgaben- oder themenbezogen geschehen und den Wissensaustausch zwischen unerfahrenen und erfahreneren Mitarbeitern fördern.

Informelle Know-How-Flüsse sichtbar machen

Die Reflexion informeller Strukturen richtet sich weniger an die Darstellung von Wissensinhalten selber, als vielmehr an die Kommunikations- und Austauschprozesse über Wissen. Wie man an Wissen gelangt, das andere Personen, andere Abteilungen oder verschiedene Medien tragen, könnte z.B. in Soziogrammen zusammengefaßt werden, die die Vorgänge der Wissensbeschaffung mit Vektoren, Beziehungspfeilen etc. abstrahieren und für alle sichtbar machen.



		<i>Bisher erschienen:</i>
Nr. 01	1993	Cornelia Vogel & Theo Wehner: Soziotechnische Systemanalysen in der Radiologie. Ermittlung von Gestaltungsanforderungen an einen elektronischen Bildarbeitsplatz.
Nr. 02	1993	Egon Endres & Theo Wehner: Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in deutschen Automobilfabriken. Hintergründe und Perspektiven neuer Formen der Arbeitsorganisation.
Nr. 03	1993	Egon Endres & Theo Wehner: Probleme in der Reorganisation der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Kooperation zwischen Endherstellern und Lieferanten in der Automobilindustrie.
Nr. 04	1993	Theo Wehner & Klaus-Peter Rauch: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie – von der Spekulation zur Prozeßevaluation. Teil I: Quantitative Befunde zu Reaktionen und Meinungen.
Nr. 05	1993	Theo Wehner & Egon Endres: Über die Analyse unerwarteter Ereignisse und deren Verhältnis zu Kooperationen im Produktionsalltag.
Nr. 06	1994	Hans-Jürgen Dahmer: Über den verkümmerten Austauschprozeß zwischen Erfahrungs- und Planungswissen in der Industrie.
Nr. 07	1994	Mira Chr. Waibel & Theo Wehner: Über den Dialog zwischen Wissen und Erfahrung in der betrieblichen Lebenswelt. Teil I: Kognitive Umstrukturierung der planerischen Vorgaben zur Bewältigung des Fertigungsalltags.
Nr. 08	1994	Christoph Clases: Kommunikation in computervermittelten Tätigkeitszusammenhängen. Bilanzierung der Ergebnisse einer qualitativen Studie zur Nutzung und Bewertung elektronischer Postsysteme.
Nr. 09	1995	Anuschka Bahro, Klaus-Peter Rauch, Hans-Alexander Graf v. Schwerin & Theo Wehner: Über den Umbruch betrieblicher Rollen bei der Einführung von Gruppenarbeit. Teil II: Qualitative Befunde von Meistern und Gruppensprechern.
Nr. 10	1996	Doris von den Driesch, Marion Riedel & Angelika Schöttl: Dokumentation von Hospitationserfahrungen im Kontext zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen.
Nr. 11	1996	Wibke Derboven, Michael Dick, Mira Waibel & Theo Wehner: Erfahrungsorientiertes Problemlösen in Gruppen. Konzeptionelle Präzisierung und neue Anwendungsfelder.
Nr. 12	1996	Manfred Muster: Kooperationen in der Automobilindustrie und regionale Netzwerke aus gewerkschaftlicher Perspektive.
Nr. 13	1996	Michael Dick: Zur Notwendigkeit und Methodologie prozessual verstandener Sozialforschung – am Beispiel der Erforschung zwischenbetrieblicher Kooperation.
Nr. 14	1999	Theo Wehner, Christoph Clases & Tanja Manser: Wissensmanagement: State of the Art, Einführung in ein transdisziplinäres Thema und Darstellung der arbeits- und sozialwissenschaftlichen Perspektive.
Nr. 15	1999	Lore Schultz-Wild: Gruppenarbeit – Blick zurück nach vorn. Protokoll des Follow-Up Workshops bei Daimler-Benz, Werk Bremen, Februar 1998.
Nr. 16	1999	Michael Dick & Steffen Hainke: „Das ist doch das Einzige was ich habe an Kapital“. Mitarbeiterereinschätzungen über Wissensmanagement.
Nr. 17	1999	Mira Waibel & Egon Endres: Kooperatives Wissensmanagement. Wissenstransfer zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen durch wechselseitige Hospitationen.
Nr. 18	1999	Wibke Derboven, Michael Dick & Theo Wehner: Erfahrungsorientierte Partizipation und Wissensentwicklung. Die Anwendung von Zirkeln im Rahmen von Wissensmanagementkonzepten.
Sonderband 1	1999	Wolfgang Kersten & Christel Kumbruck (Hrsg.): Wissensmarkt Internet – Zwischen betrieblichem Wissensmanagement und virtueller Universität
Nr. 19	2000	Egon Endres & Theo Wehner: Gruppenarbeit und zwischenbetriebliche Arbeitsteilung. Vorarbeiten zu einem arbeitspsychologischen Kooperationsmodell. (Neuaufgabe der Beiträge Nr. 02 und 03)
Nr. 20	2000	Marja Szodruich: Repertory-Grids als Analyse- und Beratungsinstrument: Coaching, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung
Nr. 21	2000	Michael Ackermann, Daniel Dimmeler, Pascal Iten, Daniel Meister & Theo Wehner: Wissensmanagement in der Praxis – Umfrageergebnisse und Trends
Nr. 22	2001	Maria Jarowoy & Michael Dick: Wissensmanagement als Integrationsmetapher. Eine Fallstudie zur Situation von Führungskräften und deren Haltung zur Ressource Wissen
		<i>In Vorbereitung:</i>
Nr. 23	2001	Katja Deubel, Michael Dick & Nikolaus Hildebrandt: <i>Der Begriff Mobilität im Alltagsverständnis: Empirische Annäherung an ein interdisziplinäres Forschungsthema (Arbeitstitel)</i>
Nr. 24	2001	Christoph Clases, Karin S. Moser & Theo Wehner: <i>Zur Initiierung von Wissensmanagement im betrieblichen Kontext. Eine Fallstudie zur Analyse und Gestaltung wissensorientierter Zusammenarbeit (Arbeitstitel)</i>