

## Wissensmanagement und Entscheidung

Drepper, Christian

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Drepper, C. (2001). Wissensmanagement und Entscheidung. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 24(4), 343-359.  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-37710>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>



*Christian Drepper*

## **Wissensmanagement und Entscheidung**

### **1 Einleitung**

Wissen als neu entdeckter Faktor im Wettbewerb ist in den letzten Jahren zu einem faszinierenden Thema in der betriebswirtschaftlichen und auch der soziologischen Literatur geworden. Gerade in der Betriebswirtschaft ist klar: Wissen ist etwas, was man managen kann und managen sollte. Klar ist auch: Wer das Wissen in seinem Unternehmen erfolgreich nutzt, der hat Wettbewerbsvorteile. Also, so die übliche Rhetorik der Literatur, ist Wissensmanagement eine besonders gute Methode der Steuerung des Unternehmens. Dies gilt umso mehr, als zugleich überwiegend argumentiert wird, man müsse sich in Unternehmen deshalb mit Wissen und Wissensmanagement beschäftigen, weil wir uns in einer Wissensgesellschaft befinden. Das ist heute die Begründung für die wissenschaftliche oder praxisorientierte Beschäftigung mit Wissen und Wissensmanagement. Sie wurde bereits 1969 von Peter F. Drucker formuliert und findet sich heute bei so unterschiedlichen Autoren wie Davenport, Stewart, Quinn, aber auch bei Probst oder Willke. Bei einer solch homogenen Begründungslage ist jedoch Skepsis angezeigt.

Die Skepsis richtet sich gegen die vordergründige Verbindung eines aus systemtheoretischer Sicht wenig instruktiven Begriffs der Wissensgesellschaft mit dem Begriff Wissen in Bezug auf Organisationen. Die kritische Frage, die vorab zu stellen ist: Könnte es nicht sein, dass wir uns deshalb in der Wissensgesellschaft befinden, weil wir uns entschieden haben, den Begriff Wissen als Analysebegriff zu benutzen, genauso, wie wir zuvor von der Risikogesellschaft gesprochen haben, weil der Begriff des Risikos etwas freigelegt hatte, was man zuvor nicht gesehen hatte? Brauchen wir also den begründenden Rückgriff auf den unscharfen Begriff der Wissensgesellschaft, um sinnvoll über Wissensmanagement zu sprechen? Und: Was ist eigentlich Wissen?

Bei aller Zurückhaltung gegenüber dieser Rhetorik soll aber dennoch der pragmatische Ansatz der Literatur durchaus ernst genommen werden. Auch wenn man feststellen kann, dass vieles, was im Themenkomplex „Wissensmanagement“ angeführt wird, schon in anderen Ansätzen diskutiert wurde (Drepper 2001), soll hier nicht der Fehler gemacht werden, mit dem Gestus wissenschaftlicher Arroganz festzustellen, dass es – um das Matthäus-Bild (9,17) zu variieren – in der Managementlehre viel „alten Wein in neuen Schläuchen“ gibt. Statt dessen stellt sich die Frage: Welcher substanzielle Gewinn für das an Steuerung interessierte Management ergibt sich, wenn man sich auf die Perspektive „Wissen“ einlässt?

Hier soll mithin zuerst der Versuch unternommen werden, den Begriff des Wissens in Organisationen unabhängig von der populären Rede über die Wissensgesellschaft zu formulieren. Im Anschluss wird der Zusammenhang zwischen der Steuerung der Organisation und Wissen auf der Ebene der Prozesse der Organisation untersucht. Die letztendlich interessierende Frage ist dann: Ist das Management des Wissens der Organisation eine Option für eine – gegebenenfalls vergleichsweise effizientere – Steuerung der Organisation und ihrer Entscheidungsprozesse.

## 2 Wissen als Ressource

Wissen gilt den an der Diskussion beteiligten Disziplinen – vor allem sind dies die betriebswirtschaftliche und soziologische Organisationslehre – als die innerhalb des Organisationssystems kritische Ressource par excellence. Wissen ist in der führungsorientierten Literatur, so beispielsweise bei Thomas A. Stewart, längst zu einem vierten Produktionsfaktor geworden (Stewart 1998). Griffige Formulierungen suggerieren, dass Wissen als Kapital eine überragende Bedeutung für die Unternehmung haben könnte (Edvinson / Malone 1997).

Bereits Peter F. Drucker betont auf makroökonomischer Ebene mit Verweis auf die Idee der Wissensgesellschaft, dass einer wirtschaftlichen Entwicklung Wissensproduktion vorausgehen müsse (Drucker 1969). Der Wandel von der Industrie- zu einer postindustriellen Gesellschaft sei dadurch gekennzeichnet, so schließen Autoren an diesen Gedanken an, dass die Produktion von Wissen und wissensintensiven Dienstleistungen die Produktion von Gütern als dominierenden Faktor von Wachstum ablösen werde:

„With rare exceptions, the economic and producing power of a modern corporation lies more in its intellectual and service capabilities than in its hard assets – land, plant and equipment. Similarly, the value of most products and services depends primarily on the development of knowledge-based intangibles, like technological know-how, product design, marketing presentation, understanding of consumers, personal creativity, and innovation. Generating these effectively in turn depends more on managing the company's intellectual resources than on directing the physical actions of its people or the deployment of its tangible assets“ (Quinn 1992, S. 241).

Ähnlich der Analyse von Prahalad und Hamel kommt Quinn so zu der Empfehlung, dass eine langfristige Sicherung strategischer Wettbewerbsvorteile eine Steuerung der wissensbasierten Kernelemente der Wertschöpfungsaktivitäten der Unternehmung die Konzentration auf kritische und die Aufgabe weniger bedeutsamer Fähigkeiten erfordere (Quinn 1992, S. 235).

### 3 Daten, Information, Wissen

Was aber ist das Wissen der Organisation, auf das sich alle Organisationen konzentrieren sollen? Offenkundig ist Wissen weder eine bloße Ansammlung von Daten noch von Information, obgleich es nach überwiegender Auffassung mit beidem in irgendeiner Weise verknüpft zu sein scheint.

Davenport beschränkt seine Definitionsversuche auf die Begriffe Data, Information und Knowledge (Davenport/Prusak 1998). Daten sind Davenport zufolge diskrete, objektive Fakten über Ereignisse. Im organisationalen Kontext bietet sich als Beschreibung an, unter Daten die strukturierten Aufzeichnungen von Transaktionen zu verstehen, also etwa, dass ein Kunde an der Tankstelle zu einem bestimmten Zeitpunkt eine bestimmte Menge Benzin zu einem bestimmten Preis kauft. Mehr allerdings teilen Daten dem wissbegierigen Marktforscher zunächst nicht mit, nichts über die Motivation, warum der Kunde bei dieser Tankstelle tankte und nicht bei einer anderen (Benzin ist eine typische commodity), auch nicht – wesentlich beispielsweise für gezielte Marketingkampagnen –, ob er dort wieder tanken wird, nichts darüber, ob das Logo der Firma, die Investition in den Shop oder der neue sympathische Fernsehspot ihn dazu gebracht haben, dort zu tanken (Davenport/Prusak 1998, S. 2).

Solche Daten an sich sind bestenfalls Rohmaterial für die Organisation, sagen aber über Kaufentscheidungen wenig und lassen so valide Vorhersagen über die Geschäftsentwicklung nicht zu. Information soll Davenport zufolge hingegen verstanden werden als „message, usually in the form of a document or an audible or visible communication“ (Davenport/Prusak 1998, S. 2f.). Information hat jemanden, der informieren will, und jemanden, der informiert werden soll. Information ist intentional: Sie soll die Art, wie der Empfänger etwas beobachtet, über etwas urteilt oder wie er sich verhält, verändern. Davenport hält als wesentliche Einsicht fest, dass Information keine Entität sui generis darstellt. Ob etwas Information ist, entscheidet nicht der „Sender“, sondern der „Empfänger“ der Mitteilung. Seine Frage ist: Macht es einen Unterschied? Anders als Daten haben Informationen Bedeutung, Relevanz und Sinn. Sie sind „Form“, „Unterscheidung“. Oder in einer an Bateson erinnernden Formulierung: „Think of information as data that makes a difference“. Der „Sender“ transformiert Daten in Information, indem er sie mit Bedeutung auflädt. Wissen soll Davenport zufolge wiederum aus Information emergieren wie diese aus Daten – durch einen Prozess der Transformation. Insbesondere verdankt es sich der Reflexion über Information, wie diese sich der Bearbeitung von Daten verdankt. Hervorzuheben ist

an der Definition Davenports die beobachtungsleitende Unterscheidung individuell/organisational: Wissen entsteht im individuellen Bewusstsein von Wissensträgern und durch wissenserzeugende Aktivitäten wie das oben genannte Vergleichen, Verknüpfen, Kontextualisieren und Kritisieren, ist aber dort nicht beobachtbar. Beobachtbar wird es erst in seinen Manifestationen in Dokumenten, Archiven, Routinen, Prozessen, Praktiken und Normen der Organisation. Wissen muss, damit der Beobachter der Organisation diese mittels des Wissensbegriffs und gegebenenfalls abzuleitender Derivate beobachten kann, zu einer kommunikativen Realität geworden sein.

Probst, Raub und Romhardt gehen von einer ähnlich angelegten Begriffstriade aus Daten, Information und Wissen aus. Die Autoren sprechen von einem Anreicherungsprozess innerhalb der Triade: „Zeichen werden durch Syntaxregeln zu Daten, welche in einem gewissen Kontext interpretierbar sind und damit für den Empfänger Information darstellen. Die Vernetzung von Information ermöglicht deren Nutzung in einem bestimmten Handlungsfeld, welches als Wissen bezeichnet werden kann“ (Probst/Raub/Romhardt 1998, S. 34f.).

#### 4 Systemspezifische Relevanz

Aus systemtheoretischer Perspektive hat Willke den Versuch unternommen, das Begriffsfeld „Wissen“ zu ordnen. Seine Bedenken gegen den üblichen Begriffsgebrauch entsprechen dabei weitgehend den von Davenport geäußerten: „Ein erster Punkt ist die Unterscheidung von Daten, Information und Wissen. Unendliche Verwirrungen entstehen alleine dadurch, dass geradezu habituell von Wissenstransfer, Wissensaustausch und Dokumentation von Wissen, gespeichertem Wissen und Wissensgenerierung die Rede ist, wenn nicht Wissen, sondern Daten gemeint sind“ (Willke 1998, S. 7). Unter Rückgriff auf Einsichten der soziologischen Systemtheorie und der konstruktivistischen Erkenntnistheorie stellt er klar, dass es keine Daten an sich, sondern nur beobachtungsabhängig durch den Akt der Beobachtung erzeugte Daten gibt. Bereits auf elementarerer und individueller Ebene sind Daten von Instrumenten der Beobachtung sowie von Ideen, Konzepten, Vorurteilen, also „kognitiven Landkarten“ der Beobachter abhängig. Schon auf der Ebene des Datums ist Codierung konstitutiv. Ähnlich der Begriffshierarchie bei Probst, Raub und Romhardt geht nach Willke verloren, was nicht in einer der Codierungsformen Zahl, Sprache oder Bild verfasst ist. Nur in dieser Form Codiertes kann kommunikative Realität gewinnen. Psychisches, Nicht-Verbales kann, das war bereits die Intuition der Freudschen Traumdeutung, nur Datum und in der Folge Gegenstand von Deutung und Kommunikation werden, wenn es zum Text geworden ist.

Aus Daten, laut Willke ein Rohstoff, der wenig kostet, wenig bedeutet und wert ist, werden Informationen „durch Einbindung in einen ersten Kontext von Relevanzen, die für ein bestimmtes System gelten“ (Willke 1998, S. 7). Die wesentliche Einsicht, die die systemtheoretische Perspektive in diesem Punkt der Diskussion hin-

zufügt, ist, dass Relevanz systemspezifisch ist und sein muss. Es gibt keine Relevanzen an sich, sondern nur Relevanzen, die sich aus dem Set der Relevanzen eines Systems, seinen Relevanzstrukturen, ergeben. In der Konsequenz heißt das: Es gibt auch keine Informationen unabhängig davon, ob ein System sie für eigene Zwecke generiert. Nur insofern kann man von Informationsgenerierung sprechen, als man in Rechnung stellt, dass diese systemrelativ ist und zu systemrelativem Material führt. Das bedeutet konsequent, dass es keinen Informationsaustausch zwischen Systemen geben kann – die Rede davon kann soziologisch streng genommen nur im metaphorischen Sinne Bedeutung haben. Erinnert sei hier an den Kommunikationsbegriff der soziologischen Systemtheorie, der auf anderer theoriologischer Ebene zu eben diesem Ergebnis kommt, dass es keine Übertragung von Information zwischen Systemen geben könne, sondern nur wechselseitige Selektionsleistungen unter weitgehender Intransparenz hinsichtlich der Relevanzen des jeweilig anderen (Luhmann 1994, S. 194ff.).

Relevanzen sind entsprechend auch der Schlüssel zum Verständnis des Prozesses, der von Information zu Wissen führt. Willke zufolge werden Informationen zu Wissen, wenn sie in einen Kontext aus Relevanzen eingebettet werden. Dieser Kontext besteht nicht, so Willke, aus den zuvor eingeführten Relevanzkriterien, sondern aus „bedeutsamen Erfahrungsmustern, die das System in einem speziell dafür erforderlichen Gedächtnis speichert und verfügbar hält“ (Willke 1998, S. 11). Erst durch die Verarbeitung von Informationen in diesem Erfahrungskontext, der sich in der Genese des Systems als wesentlich für Aufbau und Reproduktion des Systems herausgestellt hat, entsteht Wissen. Willke betont mit diesem Begriff von Wissen zweierlei. Zum einen ist Wissen nicht irgendein Set von Entitäten, die zu den notwendigen Operationen des Systems hinzukommen können, aber nicht müssen, sondern Wissen ist notwendige Voraussetzung von produktiven Operationen des Systems. Zugleich ist dieses Wissen immer bereits zweckgebunden, weil es vom System nur als zweckgebundenes Wissen aus Informationen selektiert und synthetisiert wird. Wissen ist immer instrumental. Seine Bedeutung ist immer strikt systemrelativ, indem nur dasjenige zu Wissen wird, was in die strategische Orientierung des Systems passt. Zum anderen kassiert Willke die klassische Unterscheidung von „*knowing how*“ und „*knowing that*“ oder von deklarativem und prozeduralem Wissen (Baumgartner 1993, S. 71). Deklaratives Wissen ist Willke zufolge nicht mehr als Faktenwissen und damit nichts anderes als Datenwissen.

	<b>Daten</b>	<b>Information</b>	<b>Wissen</b>
<b>Basis-operation</b>	codierte Beobachtungen	systemisch relevante Daten	Einbau von Information in Erfahrungskontexte
<b>Restriktionen</b>	Zahlen Sprache/Texte Bilder	Systemrelevanz der Daten	gemeinsame Praxis der Organisation

Abbildung. 1: Begriffsdifferenzierung nach Willke 1998

Willkes Definition von Wissen kann unterdessen nicht vollständig überzeugen. Der Begriff bleibt, bei aller verdienstvollen Einbettung in das theoretische Gerüst der soziologischen Systemtheorie, eigentümlich unpräzise. Uneingelöst bleibt weitgehend der selbstgestellte Anspruch, einen brauchbaren, präzisen und systemisch kontextuierten Wissensbegriff zu entwickeln. Statt dessen wird der in der Literatur dominierende Unterschied von personalelem und organisationalem Wissen hervorgehoben. Damit schieben sich sehr schnell – zu schnell – Transformationsfragestellungen in den Vordergrund. Dieser theorietechnische Schachzug erlaubt zwar zwanglos den Anschluss an die organisationspraktischen Arbeiten zum Wissensmanagement von Nonaka und Takeuchi, Senge und anderen. Deren Kerngedanke und Grundfragenstellung ist, wie durch Intervention eines gelingenden Wissensmanagements der Übergang oder die Transformation von *tacit* zu *explicit* beziehungsweise *personal* zu *organizational knowledge* bewerkstelligt werden kann (Nonaka 1994; Nonaka/Takeuchi 1995). Der Zusammenhang von Wissen und Entscheidung, der im Kontext eines systemtheoretischen Organisationsbegriffs zu präzisieren wäre, wird durch den schnellen Sprung zu organisationspraktischen Fragestellungen jedoch verwischt.

## 5 Entscheidungsprozesse und Wissen

Eine der wesentlichen Prämissen, die bei einer Diskussion von Wissensmanagement im systemtheoretischen Kontext zugrunde liegen muss, ist, dass Organisationen als soziale Systeme verstanden werden, die nicht etwa aus individuellen Mitarbeitern, sondern aus Kommunikationen bestehen. Sie sind ein spezieller Typus sozialer Systeme, die sich durch einen speziellen Typus von Kommunikationen reproduzieren. Sie müssen alles, was für ihren Aufbau und Erhalt wesentlich ist, durch Entscheidung herstellen; spiegelbildlich kann alles in Organisationen als Gegenstand von Entscheidungen beobachtet werden.

In Bezug auf Wissen hat diese Prämisse, die weiter oben ausführlich expliziert wurde, die weitreichende Konsequenz, dass die in der Diskussion um Wissensmanagement prominente Differenz von individuellem und sozialem Wissen zunächst eine

untergeordnete Rolle spielen kann, insofern, als Wissen in der Organisation nur insofern wesentlich ist, als es kommuniziert wird. Dass hier auch individuelles Wissen eine Bedeutung haben kann, ist einerseits daher insofern einsichtig, als soziale Systeme in der Umwelt psychischer Systeme sind und sich – unter anderem – nur reproduzieren können, wenn diese als Umwelt in Form von Mitgliedschaft partiell inkludiert respektive an diese Kommunikationen adressiert werden können. Andererseits reicht bereits die Kommunikation über das Wissen von Individuen in der organisationalen Kommunikation aus, um dieses zum Gegenstand der Kommunikation zu machen: man unterstellt Mitgliedern Wissen und entscheidet mit Bezug auf dieses Wissen. Die Perspektive der Literatur, dass es bei Wissensmanagement vordringlich darauf ankomme, dieses „Wissen in Köpfen“ zu geteiltem Wissen zu machen, tritt für den systemtheoretischen Beobachter daher in den Hintergrund.

Organisationen produzieren und reproduzieren sich mit Hilfe von Entscheidungen, die an vorhergehende Entscheidungen anknüpfen und auf nachfolgende Entscheidungen verweisen. Wesentlich ist dabei die Sicherstellung des Anschlusses der einen an die andere Entscheidung. Die Anschlusssicherung ist für Organisationen wesentlich kritischer als für andere Systemtypen. Es ist nicht gleichgültig, wie welche und ob eine Entscheidung anschließt. Damit ein kontinuierlicher Prozess des Entscheidens zustande kommt, müssen Entscheidungen spezifische Anschlüsse vorsehen (Luhmann 2000, S. 61ff.)

Seit March und Simon weiß man, dass zur Steigerung der Anschlusswahrscheinlichkeit im Entscheidungsprozess Techniken der Unsicherheitsabsorption gewählt werden. Die Autoren machen gelungene „uncertainty absorption“ zur Grundbedingung der Reproduktion organisationaler Systeme (March/Simon 1958, S. 165; March 1999, S. 13ff.; March 1994). Was läge näher als zu vermuten, dass eine Entscheidung, die zugleich mit dem Entscheidungssachverhalt des der Entscheidung zugrundeliegenden Wissens kommuniziert, sich in besonders klarer Weise gegen Ablehnung immunisierte und damit Anschlüsse mit höherer Wahrscheinlichkeit ausstattete.

Von einem systemtheoretischen Standpunkt gesehen ist dies jedoch gerade nicht der Fall – und hier liegt eines der Kardinalprobleme der Kommunikation und Explikation von Wissen. Die Kommunikation von Wissen als Grundlage von Entscheidungen immunisiert nicht gegen Nachfrage, sondern stimuliert diese geradezu, auf der Rückseite jedes Wissens liegt Nichtwissen. Techniken der Wissenskommunikation sind gerade darauf ausgerichtet, den Zweifel an der Validität des Wissens zu *invisibilisieren* und der Kommunikation zu entziehen. Unternehmensberater – und andere Professionen – sind gerade deshalb erfolgreich, weil es ihnen gelingt, mit der Kommunikation von Wissen nicht zugleich den immer mitlaufenden Zweifel oder die Dekonstruktionsmöglichkeiten dieses Wissens zu kommunizieren (Luhmann 1990). Insofern läuft jede explizite Kommunikation von Wissen den von March und Simon postulierten Anforderungen an die Absorption von Unsicherheit entgegen und erfordert, wenn sie sie nicht bereits als unwahrscheinlich erscheinen lässt, zumindest



spezifische Formen von Wissensmanagement, die den Bedarf nach Steigerung der Gewissheit der Entscheidung eher befriedigt, als dass sie den Zweifel an Entscheidungen stimuliert.

Auf den ersten Blick scheint damit Wissensmanagement der hier postulierten Notwendigkeit, dass eine Organisation sich in ihren Entscheidungsprämissen und ihrer Weltsicht verunsichern lassen muss, um überlebensfähig zu sein, zuwiderzulaufen. Es wird jedoch zu zeigen sein – auch wenn dies zunächst kontraintuitiv erscheint und der gängigen Rhetorik und Argumentation der Literatur, dass Wissensmanagement zu mehr Transparenz in Entscheidungsprozessen und damit zur gewünschten Organisationsentwicklung beiträgt (so Probst/Raub/Romhard 1998, S. 99f.), zu widersprechen scheint –, dass gelingendes Wissensmanagement gerade dadurch, dass es Unsicherheit reduziert, ein aussichtsreicher Kandidat für Lösungen zur Verbesserung der internen Koordination und der Steigerung von Resonanz sein kann.

## 6 Wissensmanagement in dezentralen Organisationen

Das Problem der Organisation der Wissensbasis ist, so die überwiegende Beobachtung der Literatur: solange das Wissen der Mitglieder deren individuelles Wissen bleibt, kann es nicht geteiltes Wissen werden, und die Organisation kann seinen Wert nicht vermehren. Formalisiert die Organisation personales Wissen, kann individuelles Lernen und Kreativität behindert werden. Das Grundproblem lässt sich am Beispiel moderner Consulting-Firmen mit einer noch größeren Deutlichkeit formulieren (Willke 1995, S. 313ff). Die Berater wechseln von Projekt zu Projekt, von Klient zu Klient, erarbeiten Lösungen für dessen „*manageriale*“ Probleme oder implementieren neue Prozesse und Verfahrensweisen. Im Zeitverlauf erwerben diese Consultants spezifisches Wissen über die Anforderungen der Klienten in bestimmten Branchen und erwerben Expertise über diejenigen Lösungen und Implementierungswege, die vermutlich auch bei anderen Klienten in anderen Branchen erfolgversprechend sind. Obleich dies das für den Erfolg der Unternehmung kritische Wissenspotential der Organisation schlechthin ist, ist es schwer, es zu extrahieren und zu externalisieren.

Unternehmensberatungen wie McKinsey, Andersen Consulting, die Boston Consulting Group oder Arthur D. Little leisten sich seit gut einem Jahrzehnt aufwändige Systeme des Knowledge Management. Ein effizientes Management des Wissens wird als kritische Größe für den Unternehmenserfolg in einer unter starkem Konkurrenzdruck und ständig verfeinerten Klientenbeobachtung stehenden Branche gesehen. Dies zumal, als zum Selbstverständnis der Unternehmungen immer auch gehört, dass Wissen und Erfahrung nicht nur Grundlage der Arbeit der beratenden Organisation, sondern zugleich das originäre Produkt einer Consultingfirma sind. Der Kunde erwartet von der Consultingfirma, dass sie mehr oder zumindest anderes weiß, als er selbst (Horvat/Wimmer 1988; Carqueville 1991; Theuvsen 1994). Es ist mittlerweile ein leichtes, sich über die Verfahren und Modelle des Wissensmanagements von Consul-

tingunternehmen zu informieren. Willke hat das Wissensmanagement bei McKinsey ausführlich gewürdigt (Willke 1995), Probst, Raub und Romhardt analysieren das Informationssystem von Arthur Andersen (Probst/Raub/Romhardt 1998), Davenport's (1997) Analyse deckt nahezu die gesamte (US-amerikanische) Branche der Beratungsgesellschaften ab. Die Ubiquität der Problemstellungen, auf die Wissensmanagementsysteme antworten, und die Ähnlichkeiten der Lösungen erlauben jedoch durchaus, exemplarisch vorzugehen.

Die Unternehmensberatungsgesellschaft Arthur D. Little (ADL), 1886 gegründet, integriert Dienstleistungen in den Bereichen Managementberatung, Technologie- und Produktentwicklung, Umwelt-, Medizin- und Sicherheitsberatung. Das Unternehmen beschäftigt heute weltweit rund 3.000 Mitarbeiter an mehr als fünfzig Standorten. Erklärtes Ziel der Anstrengungen der Unternehmung hinsichtlich ihres Wissensmanagements ist:

„We want every one of those staff members, wherever he or she may be in the world, to have instant access to the knowledge, skills, and experience of 2.999 others. Such access means that the best of our corporate knowledge must be available and applied to the needs of our clients and our company. It ensures that the right information is available to the right people, in the right places, at the right time, and that our individual knowledge elements – which are some of our most important assets – are being leveraged and multiplied in value.“ (Chait 199 , S. 83)

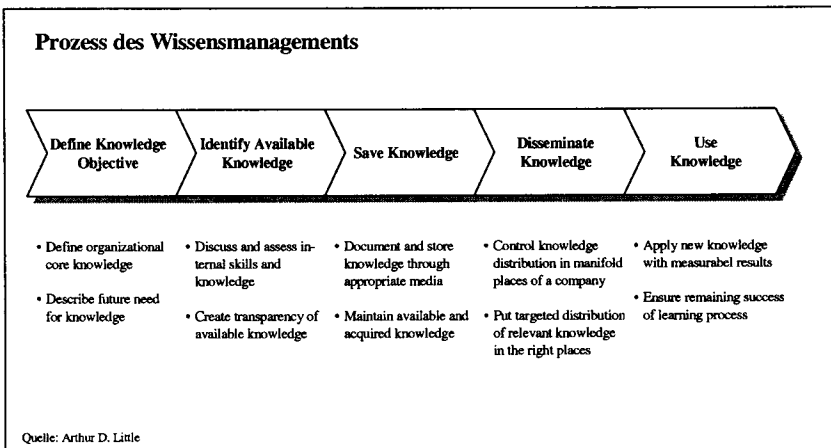
Wissensmanagement unter Bedingungen räumlicher und zeitlicher Differenzierung kann nicht auf Interaktion unter physisch Anwesenden setzen. Moderne Kommunikationsmedien und Informationstechnologien (IT) erlauben es ADL, seine Wissensbasis „zu virtualisieren“. Die Unternehmung nutzt ein Datenbanksystem auf dezentralen Servern, das für alle Mitarbeiter über einen Netzbrowser zugänglich ist. Inhalt des Knowledge Management Systems sind die wesentlichen Bestandteile dessen, was ADL als sein Wissenskapital beschreibt. Die Datenbasis enthält Information über Mitarbeiter, um die Entscheidung über die Besetzung von Beratungsteams (*staffing*) für bestimmte Fälle von dem notwendigen Fach- und Branchenwissen der Berater abhängig gestalten, Information über Klientensysteme, um deren Beratungsbedarf genauer treffen zu können. Zudem liefert das System Methodenwissen und Handwerkszeug (*tools*), damit eine einheitliche und effiziente Fallbearbeitung bei unterschiedlichen Klienten mit einer gewissen Standardisierung gewährleistet werden kann. Eine der zentralen Einsichten von ADL ist allerdings, dass ein IT-System zwar ein wichtiger, aber zugleich nur ein Baustein für ein gelungenes Wissensmanagementsystem sein kann. Wesentliche andere, in der IT-dominierten Diskussion vernachlässigte, Rahmenbedingungen sind Inhalte, Kultur der Organisation und Prozess.

## 7 Wissensmanagement als Entscheidungsprämisse

ADL versteht Wissensmanagement als System, das der Entscheidung zur Einrichtung, der Planung und des Managements unterschiedlicher Rahmenbedingungen bedarf. Die entscheidende Einsicht ist, dass sich das Management des Wissens der Organisation eben nicht wesentlich vom Management anderer Aspekte einer Organisation unterscheidet: Die Einführung von Wissensmanagementsystemen folgt einer Entscheidung des Managements; sie bedarf einer Zielbildung, die auf den Zielen und der Strategie der Organisation basiert und mit ihnen verbunden ist; die Organisation muss diese Zielvorstellung mittragen; die Implementierung des Systems muss von oben nach unten und quer zur Organisation erfolgen.

Es ist unabdingbar, das strategisch notwendige Wissen zu definieren, die Inhalte des Wissensmanagementsystems festzulegen. Strategisch notwendiges Wissen wird definiert als Wissen, das die aktuellen und künftigen Bedürfnisse des Geschäftsfeldes unterstützt. Dieser Ansatz differenziert sich ausdrücklich von der Sammelleidenschaft, die manche Wissensmanagementansätze prägt: Lasst uns all unser Wissen zusammentragen, in ein elektronisches Netzwerk stellen, wo es schon jemand finden wird! Die Folge solcher Ansätze ist Redundanz und Informationsverlust zugleich. Die strenge Bindung von Inhalten an Notwendigkeiten für die Unterstützung von Operationen in Geschäftsfeldern kann ein sinnvolles Gegenbild und muss das Ergebnis eines aufwändigen Verfahrens sein, in dem die Verbindung von Unternehmensstrategie und Unternehmenszielen zu einzelnen geschäftsfeldspezifischen Operationen hergestellt wird.

ADL geht von einem „Geschäftsprozess“ des Wissensmanagements aus, der in Phasen unterteilt werden kann.



Die Einführung eines Systems des Wissensmanagements sollte einem solchen, relativ einfachen Ablauf von Aufgabenstellungen folgen. Wesentlich ist die bereits unter dem Stichwort „Inhalte“ in ihrer Bedeutung hervorgehobene Aufgabe der Definition des organisationalen Kernbestandes an Wissen, der Wissensziele. Dabei ist nicht von aktuellen Unternehmungszielen und der derzeit gültigen Strategie der Organisation auszugehen, sondern mit Hilfe von Strategiefindungstechniken sollen künftige Umweltszenarien erstellt und die Rolle der Unternehmung in diesen Szenarien antizipiert werden. Die Fähigkeit, das für diese Rolle in diesen Szenarios notwendige Wissen zu akquirieren, wird als entscheidend für Unternehmenserfolg und Überleben der Unternehmung angesehen.

Nach der Identifikation benötigten Wissens sollte eine Bestandsaufnahme der Wissensbasis der Organisation erfolgen. Entscheidende Leitfragen sind: „Wie viele Entwickler oder Techniker arbeiten in derselben Unternehmung an denselben oder ähnlichen Problemen ohne voneinander zu wissen? Wie viele aufeinander bezogene Projekte laufen parallel ohne miteinander koordiniert zu sein und ohne Transfer der entscheidenden Resultate?“ (Bock 1998, S. 12f.). Diese Bestandsaufnahme soll das wettbewerbsentscheidende „*decentralized organizational brain*“ entdecken. Spezialisierung in Organisationen, so die zugrundeliegende These, kann zu Einschränkungen der Gesamtinnovationsfähigkeit führen.

ADL setzt zur Sicherstellung des Prozesses Wissensmanagement auf die Einrichtung von speziellen Rollen wie „*Knowledge Advocate*“ und „*Knowledge Steward*“. Dies sollen keine eigenständigen Berufsbilder, sondern über die eigentliche Aufgabe im Consultingbereich hinausgehende Verantwortlichkeiten sein: Der „*Knowledge Advocate*“ soll innerhalb eines Beratungsgebiets (*practice*) verantwortlich sein für übergeordnete Fragen des Wissensmanagements und soll bei grundlegenden Fragestellungen Lösungen finden und den Erfolg sicherstellen. Der „*Knowledge Steward*“ hat die operative Aufgabe des Wissensmanagements eines Beratungsgebietes, führt notwendige Aufgaben durch und überblickt den Prozess des Wissensmanagements. Über diese „*Knowledge Stewards*“ erfolgt die Verklammerung der verschiedenen *practices*. Die Zusatzaufgaben im Zusammenhang mit Wissensmanagement sind Bestandteil der Aufgaben- oder Stellenbeschreibungen der *Consultants* und damit auch Bestandteil der Leistungsbeurteilung. Die Anreicherung von vorhandenen Stellen mit Aufgaben des Wissensmanagements und die Einbeziehung in das allgemeine Bewertungs- und Karriereschema der Organisation kann dem Entstehen einer neuen Spezialisierung und damit zusätzlicher Grenzbildung in der Organisation vorbeugen – zahlreiche Organisationen dürften feststellen, dass ihnen mit der Einrichtung von Qualitätsmanagementsystemen ähnliches unterlaufen ist.

Eine geeignete Infrastruktur aufzubauen und bereitzustellen bedeutet schließlich, eine operationale Plattform für den Gesamtprozess von der Wissensdefinition bis zur Wissensrevision zur Verfügung zu haben. Dies kann ein geeignetes Computernetzwerk mit entsprechenden Applikationen nur zum Teil leisten. Die Wahl passender Werkzeuge muss dem üblichen technischen Niveau der Organisation entsprechen,

ansonsten scheitert der Gebrauch an mangelnder Akzeptanz. Zwei weitere Bedingungen sind bei der Einrichtung einer solchen Infrastruktur zu beachten. Zum einen sollten technische Systeme für Wissensmanagement von Beginn an in dem Wissen aufgebaut werden, dass Wissensinhalte sich verändern und veralten. Dem Ersetzen von nicht mehr adäquatem Wissen kommt insofern eine ebenso große Bedeutung zu wie der Speicherung und Verbreitung. Auf diese Notwendigkeit des *Vergessens* von Wissen, um als Unternehmung erfolgreiche Neuorientierungen zu realisieren, hatte bereits C. F. Hermann hingewiesen (1963, S. 63). Zum anderen kann der Aufbau von Systemen immer schon auf dezentral vorhandene, nur in der Regel bislang anderen unzugängliche Systeme zurückgreifen. Nahezu jede Organisation verfügt über Systeme, in denen Finanz-, Kunden-, Marktforschungsdaten als Ergebnis von Unternehmensoperationen und zur Vorbereitung von Entscheidungen bereitgehalten werden. Deren Integration in ein System des Wissensmanagements setzt wiederum, an dieser Stelle wird der Bezug zu der Randbedingung Unternehmenskultur sichtbar, die Bereitschaft der jeweiligen organisationalen Teilsysteme voraus, ihr Wissen und die entsprechenden technischen Systeme zum Beitrag für ein übergreifendes Wissensmanagement zu machen.

## 8 Theoretische Abstraktionen

Folgende Beobachtungen können aus dem Fallbeispiel extrahiert werden. Die Entscheidung über die Einrichtung eines Systems des Wissensmanagements ist eine Entscheidung, die das Set der organisationalen Entscheidungsprämissen einerseits beachtet und beachten muss (im vorhergehenden Beispiel inklusive der unentscheidbaren, aber beobachtbaren „kulturellen“ Prämissen), andererseits auch verändert, indem eine weitere Entscheidungsprämisse hinzugefügt wird. Diese könnte lauten: „Entscheide mit Blick auf die Entscheidungsgrundlagen anderer Entscheidungen.“ Wenn ein solches System des Wissensmanagements eingeführt ist, verändert es die Prozesse der Entscheidungsverknüpfung in weitem Umfang.

Wissensmanagement stellt nicht auf das Wissen hinter einer einzelnen Entscheidung eines einzelnen Projektes ab, sondern auf übergreifendes Wissen, das einzelne Entscheidungen mit anderen Entscheidungen verknüpft. Bei Unternehmensberatungen wird besonders leicht deutlich, welchen Sinn dies aus Sicht der Organisation haben kann. Kaum ein Typus von Organisationssystemen weist eine in räumlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht weiter ausgeprägte Binnendifferenzierung auf. Sieht man vom *back-office-staff* ab, besteht die Organisation von Consultingunternehmen aus parallel arbeitenden Projektteams. Dies wiederum ist eine Folge der Entscheidung der Organisation für eine bestimmte Art der Binnendifferenzierung, eine organisationale Entscheidungsprämisse, aus der sich die zu Beginn dargestellten Folgen von Differenzierung für die Konsonanz und Resonanz der Operationen der Organisation zwangsläufig ergeben. Wenn eine Prämisse dergestalt gesetzt ist, muss die Organisa-

tion sehen, wie sie damit umgeht. Für die Consultingfirma gilt: Nur wenn es der Beratungsgesellschaft gelingt, diesen dezentral agierenden Teams einen Fundus an Wissen anzubieten und diese wiederum dazu motivieren kann, auf das methodische, fachliche und Akquise-Wissen bei der Bearbeitung eines jeden Falls zurückzugreifen, kommt eine Organisation mit einem Minimum an gemeinsamer Ausrichtung zustande und wird so etwas wie Einheit der Organisation erzielt. Für die Fallbearbeitung, das heißt für die Prozesse der Entscheidungsverknüpfung im Projekt, bietet dieses Wissen eine Form der Unsicherheitsabsorption, die in der Beratung durch die im operativen Geschäft weitgehende Abwesenheit anderer Formen der Unsicherheitsabsorption, wie Hierarchie oder Abteilungsbildung, kaum gegeben ist.

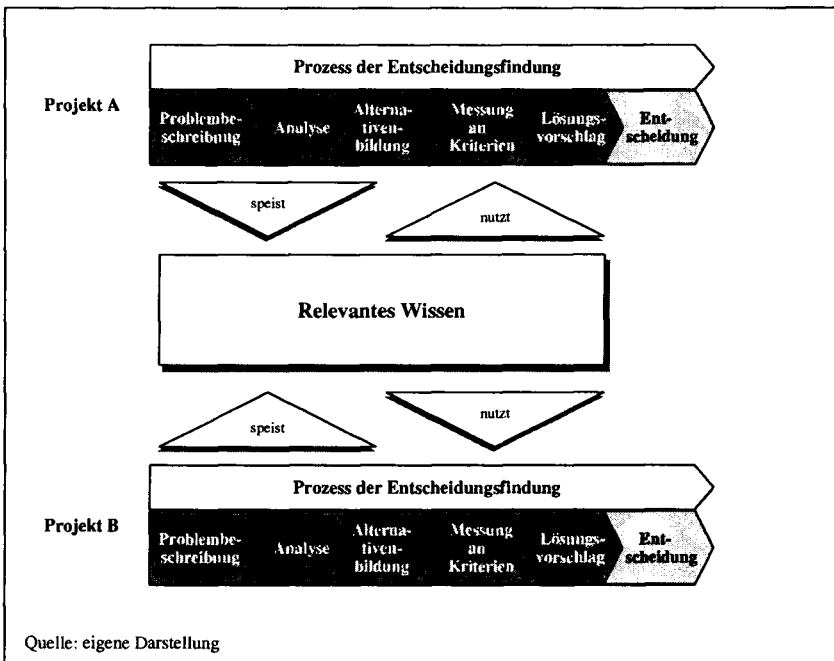


Abb. 3: Gemeinsamer Zugriff auf Wissensbasis

Dabei wird wohlgemerkt kein Wissen kommuniziert – dies kann aus der Sicht des Kunden der Fall sein, dies kann im Beratungssystem die Beobachtung sein. Die Organisation kommuniziert Entscheidungen in Projekten mit Hilfe von Verweis auf

Wissen und erhöht damit die Wahrscheinlichkeit, dass Entscheidungen angenommen werden. Man weiß, dass das Design des Projektes sich an die bewährten Standards solcher Projekte hält und akzeptiert die Entscheidung, das Projektteam so und nicht anders einzurichten. Man weiß, dass der Mehrzahl aller Outsourcing-Empfehlungen eine wie auch immer genannte ABC-Analyse zugrunde liegt und akzeptiert Methode und Ergebnis – jede andere Entscheidung des Projektteams, etwa aufgrund eines guten Gefühls, sicheren Gespürs für Marktentwicklungen oder auch aufgrund theoretisch-wissenschaftlicher Erwägungen eine Outsourcing-Maßnahme zu empfehlen, dürfte mit deutlichen Annahmeproblemen zu rechnen haben. Das Vorweisen von Charts mit Mehrfelderdiagrammen erleichtert die Argumentation erheblich.

Des Weiteren ist deutlich, dass Wissensmanagement im vorliegenden Fallbeispiel nicht als passionierte Daten- und Informationssammlung angelegt ist, sondern die Wissensbasis bewusst auf eigenerstellte Projektergebnisse aufbaut. Die Ergebnisse von Entscheidungen werden Grundlage weiterer Entscheidungen. Man hat damit ein Verfahren gefunden, die Relevanz von Wissen an den Entscheidungen, die mit Hilfe dieses Wissens getroffen werden, zu messen. Die Entscheidungen selbst produzieren das Wissen, das von weiteren Entscheidungen genutzt werden kann. Wichtig ist hieran, dass im Wissenspool nicht die Entscheidungen selbst hinterlegt werden. Dies widerspricht der Einsicht, dass gerade in der Beratung die Entscheidung selbst nicht präfiguriert werden kann. Im Zweifel wird sie vom Klienten getroffen, immer aber muss sie mit entsprechenden *pressure groups* in der Organisation rechnen und Zustimmung erlangen – in Deutschland sorgen allein schon das Betriebsverfassungsgesetz und die Mitbestimmungsregelungen für eine deutliche Abkopplung von Wissen im Beratungsprozess und faktischer Entscheidung.

Die Dokumentation des Wissens, das einer Entscheidung zugrunde lag, fordert zudem grundlegend dazu auf, über dieses Wissen hinaus nach Wissen zu suchen, welches außerhalb der vorherigen Beobachtung des Systems liegt, und steigert die Freiheit der Anschlussoperation. Dann tritt der leicht nach Paradoxie klingende Fall ein, dass Wissen einerseits die Unsicherheit der Entscheidungsannahme reduziert, weil der Verweis auf Wissen in der Kommunikation der Entscheidung wie eine Fußnote mitgeführt werden muss – und damit die Autopoiesis des auf Entscheidungsverknüpfung basierenden Systems sichern hilft, wie dies sonst Hierarchie leistet –, andererseits aber die Entscheidung darauf hinweisen kann, was es noch zu beachten gäbe.

## 9 Wissensmanagement als Steuerungsoption

Die populäre Debatte um Wissensmanagement wird von der Furcht getragen, die Unternehmung könnte es versäumen, alle verfügbaren Ressourcen der Organisation zu nutzen, und daher suboptimal entscheiden (Schneider 1996; Krallmann 1999). Es geht um die Mobilisierung eines wertvollen und besonderen Rohstoffes, um Entscheidungen in komplexen Entscheidungssituationen sicherer zu machen. Die Analyse des Zusammenhangs von Wissen, Wissensmanagement und der Logik der Entscheidung in organisierten Subsystemen kann hingegen aufzeigen, dass diese Perspektive zu eng gefasst ist, und dass Wissensmanagement ein geeigneter Kandidat für organisationale Steuerung unter Bedingungen von Binnendifferenzierung sein kann.

Um auf die zuvor angedeutete paradoxieverdächtige Gedankenfigur zurückzukommen: Offenkundig scheint Wissensmanagement, wenn es wie im Fallbeispiel geplant und durchgeführt wird, nicht die einzelne Entscheidung über sich selbst aufklären zu wollen. Wissensmanagement steigert auch keinesfalls die Transparenz von Entscheidungsprozessen. Wissensmanagement, das auf den Rückgriff auf bereits verwendetes Wissen abstellt und dazu motiviert, dieses zu nutzen, scheint die Organisation eher festzulegen, als zu dem vielfach geforderten *unfreezing* zu führen. Das Gegenteil ist der Fall: Auch wenn, wie im Beispiel der Unternehmensberatung, die Wissensbasis einen hohen Grad an Bestimmtheit erlangt und sich durch die Dokumentation von Projekten und darin gefällten Entscheidungen immer weiter anreichert, bleibt doch die Verwendung des Wissens in hohem Maße unbestimmt. Die Organisation legt sich, wenn sie sich ihrer Wissensbasis vergewissert, gerade nicht darauf fest, wie sie dieses Wissen in Entscheidungsprozessen, in Folgeprojekten oder weiteren Phasen desselben Projektes verwenden will. Legt die Verwendung von Wissen die Entscheidung aber gerade nicht auf eine determinierte Richtung fest, bleibt der Organisation noch die Freiheit, „wider besseren Wissens“ zu entscheiden, woran wiederum auch angeknüpft werden kann. Dabei wird gerade durch die Kombination aus dem Zwang, Entscheidungen durch Wissen aus dem systeminternen Wissensreservoir zugrunde zu legen, und der Freiheit, dieses Wissen abzulehnen oder zu ergänzen, eine Sensibilität für die Grundlagen der Entscheidung in der Organisation hergestellt, indem jeder Bezug auf Wissen die Entscheidung zugleich auf die abgeschattete Seite des Wissens, und damit auf blinde Flecken vorhergehender Entscheidungen, verweist.

Die Einrichtung eines Systems des Wissensmanagements als Folge einer Entscheidung der Organisation – also als ein Akt der Selbststeuerung der Organisation – kann zu innersystemischer Abstimmung ohne Entdifferenzierung und zu einer Revision der Weltansicht, des Umweltbezuges interdependenter Einheiten führen, ohne dass durch Intervention die *inviolable levels* der Systeme gefährdet werden. Wissen ist Ergebnis und Voraussetzung von Systemdifferenzierung. Die Nutzung der Wissensbestände, die an den Subsystemengrenzen kondensieren, ist wiederum Voraussetzung der Wiedereinbettung von unterschiedlichen Systemen im Kontext der Organisation. Damit hat die Organisation eine Steuerungsform gefunden, die den Problemen der



Organisation erwächst und ihnen zugleich adäquat zu sein scheint. Aber auch dies bleibt: Evolution der Organisation.

Organisationen, die entscheiden, auf der Basis von Wissen zu entscheiden, könnten sich in die Lage versetzen, zu sinnvollen reziproken Subsystem-Subsystem-Beziehungen und so zu einem Verpflichtungskonzept zu gelangen, dass auf zusätzliche, extern eingeführte Entitäten verzichten kann. Selbstbeschränkung und gegenseitige Abstimmung bei Beibehaltung von Autonomie war bereits die bei Kants „Reich der Zwecke“ und Webers „polytheistischer Verantwortungsethik“ faszinierende Konzeption von sozialer Koordination, die Freiheit in der Einheit schafft. Die hier angelegte systemtheoretische Perspektive radikalisiert diese Perspektive, indem sie bei strikter Zurückweisung aller substantiellen und formalen Einheitsvorstellung soziale Differenzierung ernst nimmt und in dieser Differenzierung die Grundlagen der Entscheidungsmöglichkeiten in Organisationen sieht, die nicht durch Entdifferenzierungen gefährdet werden dürfen.

## Literaturverzeichnis

- Baumgartner, P., 1993: Der Hintergrund des Wissens: Vorarbeiten zu einer Kritik der programmierbaren Vernunft, Klagenfurt.
- Bock, F., 1998: The Intelligent Organization, in: Prism, Second Quarter 1998, S. 5 – 15.
- Carqueville, P., 1991: Rollentheoretische Analyse der Berater-/Klientenbeziehung, in: M. Hofmann (Hrsg.), Theorie und Praxis der Unternehmensberatung, Heidelberg, S. 247 – 280.
- Chait, L. P., 1998: Creating a Successful Knowledge Management System, in: Prism, Second Quarter 1998, S.83 – 98.
- Davenport T. H., / Prusak, L., 1998: Working Knowledge, Boston Mass.
- Davenport, T. H., 1997: Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment, New York / Oxford Mass.
- Drepper, Christian, 2001: Differenzierung, Entscheidung und Integration, Berlin.
- Drucker, P. F., 1969: The Age of Discontinuity, New York.
- Edvinsson, L. / Malone, M., 1997: Intellectual Capital, London.
- Hermann, C. F., 1963: Some Consequences of Crisis which limit the Viability of Organizations, in: Administrative Science Quarterly 8, S. 61 – 82.
- Horvat, M./Wimmer, R., 1988: Wissenstransfer: Forschungsbericht des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung.
- Krallmann, H., 1999: Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement: Methodik und Anwendungen des Knowledge Management, Stuttgart.
- Luhmann, N., 1984: Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main.
- Luhmann, N., 1990: Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung, in: R. Königswieser / C. Lutz (Hrsg.), Das systemisch evolutionäre Management: Der neue Horizont für Unternehmer, Wien, S. 237 – 250.
- Luhmann, N., 2000: Organisation und Entscheidung, Opladen.
- March, J. G., 1994: A Primer on Decision Making: How Decisions happen, New York.

- March, J. G., 1999: Understanding how Decisions happen in Organizations, in: ders., The Pursuit of Organizational Intelligence, Malden Mass., S. 13 – 38.
- March, J. G./Simon, H. A., 1958: Organizations, New York.
- Nonaka, I., 1994: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in: Organization Science 5, S. 14 – 37.
- Nonaka, I./Takeuchi, H., (1995, The Knowledge Creating Company, New York / Oxford.
- Probst, G. J. B./Raub, S./Romhardt, K., 1998: Wissen managen, 2. Aufl. Wiesbaden / Frankfurt am Main.
- Quinn, J. B., 1992: Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service based Paradigm for Industry, New York.
- Ricœur, P., 1993: Die Interpretation, Frankfurt am Main.
- Schneider, U., 1996: Wissensmanagement: Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, Wiesbaden.
- Stewart, T. A., 1998: Der 4. Produktionsfaktor, München.
- Theuvsen, L., 1994: Interne Beratung, Wiesbaden.
- Willke, H., 1995: Systemtheorie III: Steuerungstheorie, Stuttgart / Jena.
- Willke, H., 1998: Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart.

**Christian Drepper**

**Ruhrgas AG**

**Unternehmenskommunikation**

**Huttropstraße 60**

**45138 Essen**

**Tel: ++49.201.184.4948**

**Fax: ++49.201.184.2146**

**eMail: christian.drepper@ruhrgas.com**

*Christian Drepper*, Dr. geboren 1965 in Hattingen/Ruhr, studierte Kommunikationswissenschaft, Germanistik und Philosophie an der Universität Essen. 1992 bis 1998 war er Projektleiter für Managementberatung und Organisation, seit 1998 Abteilungsleiter Unternehmenskommunikation der Ruhrgas AG. Er absolvierte eine Ausbildung zum Prozessmoderator und Projektmanager. 2000 Promotion an der Universität Essen. Veröffentlichungen und Vorträge auf den Gebieten Unternehmensorganisation, Organisationskultur, Managementberatung, Soziologische Systemtheorie und Corporate Communication. Lehrtätigkeit im Bereich Organisationstheorie und -lehre, Projektmanagement, Unternehmenskommunikation.