

»Das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter«
-
Zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement

von der Philosophischen Fakultät
der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover
zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Philosophie (Dr. phil.)
genehmigte Dissertation

von

Dipl.-Sozialwiss. Daniel Wrede
geboren am 27.10.1977 in Hannover

2007

Referent: Prof. Dr. Alois Wacker

Korreferent: Prof. Dr. Otfried Mickler

Tag der Promotion: 24.07.2007

„Telling everybody that between 5 and 6 p.m., they should be contributing knowledge – and if they do so, they will get a mousepad – won't change the way people work.“ (O'Dell/Grayson 1998, S. 168).

Danksagung

Ich bedanke mich bei Herrn Prof. Dr. Alois Wacker für die hervorragende Erstbetreuung der Arbeit, die ihren Ausdruck u.a. in ständiger Gesprächsbereitschaft, der stetigen Versorgung mit neuer Literatur sowie der Möglichkeit zur Lehre im Fach Sozialpsychologie fand.

Ebenfalls gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Mickler für die Übernahme des Zweitgutachtens und Frau Prof. Dr. Kühne für den Vorsitz der Prüfungskommission. Jörg Gapski und Dr. Reiner Hollmann danke ich für die unermüdlichen Diskussionen und Hinweise zur verbesserten Lesbarkeit wissenschaftlicher Texte. Götz Hendricks und Dr. Edzard Niemeyer haben mir ein Feld geschaffen, auf dem das Wissen wachsen konnte und seinen praktischen Bezugsrahmen fand.

Nicht zuletzt bedanke ich mich bei meiner Frau Dagny für die gemeinsame Zeit, ihre Geduld und Ermutigung, ohne die die vorliegende Arbeit nicht hätte entstehen können.

Hannover im Juli 2007

Daniel Wrede

Abstract

Vor dem Hintergrund einer aktuellen, unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen betreffenden Diskussion um das Problem der Anpassung von Organisationen an sich wandelnde Anforderungen folgt die Arbeit der Prämisse, dass in vielen Organisationen Wissen zu einem vierten Produktionsfaktor geworden ist. Wissenschaftliche Arbeiten zum Ideenmanagement wie auch zum Wissensmanagement liegen in zahlreichen Veröffentlichungen vor, allerdings fehlt es bisher an konzeptuellen Versuchen zu ihrer Integration. Das Forschungsinteresse der Arbeit besteht daher darin, Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen Ideen- und Wissensmanagement zu diskutieren und zu erarbeiten, welche Bedingung für eine Integration beider Aspekte aus organisationspsychologischer Sicht erfüllt sein müssen.

Zunächst greift die Arbeit den Wissensbegriff auf. Es werden unterschiedliche Ordnungsansätze und Wissensarten voneinander abgegrenzt, um zur Aufarbeitung der Diskussion um Theorien und Formen eines Wissensmanagements überzuleiten. Dabei wird zwischen betriebswirtschaftlich-technologiebasierten und humanorientiert-sozialen Ansätzen unterschieden. Indem die Schwächen betriebswirtschaftlich dominierter Konzept offen gelegt werden, gelingt es, vier Kernpunkte des Wissensmanagements zu identifizieren, die allen Ansätzen gemeinsam sind und eine Brücke zum Ideenmanagement bilden können. Anschließend wird die Entwicklung vom betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement dargestellt und verwandte Konzepte wie Qualitätszirkel, Kaizen/KVP eingeordnet. Auf Grundlage der damit feststellbaren Schnittmengen von Ideen- und Wissensmanagement wird deutlich, dass eine Integration nur dann sinnvoll gelingen kann, wenn die impliziten Wissensanteile, die für erfolgreiche Innovationen von Bedeutung sind, transferiert werden. Die Analyse der Bedingungen dafür erfolgt auf drei Ebenen: Individuum, Gruppe und Organisation. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Mikropolitik des Wissens.

Abschließend wird festgestellt, dass Communities of Practice ein Lösungsmodell für die Problematik der Integration von Ideen- und Wissensmanagement darstellen, da sie die Schnittmengen von Ideen- und Wissensmanagement abdecken und die Bedingungen zum Transfer impliziten Wissens erfüllen. Allerdings sind informelle soziale Gruppen kaum von der Organisation zu steuern. Diese kann nur durch die Gestaltung wissensförderlicher Strukturen zu ihrem Erfolg beitragen.

Schlagworte zum Inhalt:

Wissensmanagement, Ideenmanagement, Communities of Practice

Abstract

Although numerous scientific papers are published on ideas management as well as knowledge management, conceptual attempts to integrate both frameworks are missing so far. Thus, the research interest of the present thesis consists in discussing potential ways to combine ideas and knowledge management and in identifying necessary conditions for a successful integration of the two frameworks from the organisational psychology's point of view.

First of all, the paper examines the concept of knowledge. Different ordering approaches and types of knowledge are differentiated, succeeded by a review of the discussion about theories and forms of knowledge management. In this regard, approaches based on economics and technology are distinguished from those with humanistic-social foundations. By discovering the shortcomings of economically dominated frameworks, the present work successfully identifies four key points of knowledge management, which all approaches have in common and which could bridge up to the gap to ideas management. Subsequently, the development from suggestion schemes to ideas management is summarised and related concepts such as quality circles, kaizen, and continuous improvement process (CIP) are integrated into the subject matter. The identifiable intersection between ideas and knowledge management reveals that a meaningful integration is only possible if the implicit parts of knowledge, those mattering the most for successful innovations are transferred. The paper analyses the conditions for such an effective transfer on three levels: individual, group and organisation. In this regard, the analyses focus on the micropolitics of knowledge.

Finally the paper highlights that communities of practice could represent an answer to the problem of combining ideas and knowledge management. This proposal is based on the rationale that, on the one hand, communities of practice cover the overlaps between ideas and knowledge management and, on the other hand, they meet the requirements necessary for successful transfer of implicit knowledge. Concerning this matter, it should be mentioned that ways to control such informal, social groups by the organisation appear limited. However, the organisation could contribute to the groups' success by the formation of structures conducive to knowledge.

Keywords:

knowledge management, ideas management, communities of practice

Inhaltsübersicht

1. Einleitung	
1.1 Einordnung in einen größeren Forschungszusammenhang	1
1.2 Stand der wissenschaftlichen Diskussion	3
1.3 Ziel der Arbeit: Fragestellung und Ausgangsthesen	8
1.4 Gang der Arbeit	11
1.5 Wissenschaftliche Positionierung	14
2. Der Wissensbegriff	
2.1 Einleitung	20
2.2 Daten, Informationen und Wissen	20
2.3 Wissensrepräsentationen	25
2.4 Zusammenfassung und Überleitung	33
3. Wissensmanagement	
3.1 Einleitung	35
3.2 Organisationales Lernen und Wissensmanagement	36
3.3 Dimensionen des Wissensmanagements	38
3.4 Wissensmanagementmodelle	42
3.5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Fragestellung	54
4. Vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement	
4.1 Einleitung	57
4.2 Betriebliches Vorschlagswesen	58
4.3 Ideenmanagement	65
4.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Fragestellung	77
5. Analyse	
5.1 Einleitung	79
5.2 These ②: Ansätze zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement	80
5.3 These ③: Organisationspsychologische Bedingungen der Integration von Ideen- und Wissensmanagement	92
5.4 These ④: Communities of Practice bilden die Brücke zwischen Ideen- und Wissensmanagement	139
6. Erkenntnisse und Indikationen	
6.1 Zusammenfassung und Antwort auf die Fragestellung	167
6.2 Indikationen zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement	182
6.3 Wissenschaftlicher Forschungsbedarf	187
6.4 Schlusswort	188

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	II
Abstract	III
Schlagworte zum Inhalt	III
Inhaltsübersicht	V
Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	X
1. Einleitung	
1.1 Einordnung in einen größeren Forschungszusammenhang	1
1.2 Stand der wissenschaftlichen Diskussion	3
1.3 Ziel der Arbeit: Fragestellung und Ausgangsthesen	8
1.4 Gang der Arbeit	11
1.5 Wissenschaftliche Positionierung	14
2. Der Wissensbegriff	
2.1 Einleitung	20
2.2 Daten, Informationen und Wissen	20
2.3 Wissensrepräsentationen	25
2.3.1 Die Verfügbarkeit des Wissen: explizit/implizit	27
2.3.2 Die Natur des Wissens: deklarativ/prozedural	32
2.4 Zusammenfassung und Überleitung	33
3. Wissensmanagement	
3.1 Einleitung	35
3.2 Organisationales Lernen und Wissensmanagement	36
3.3 Dimensionen des Wissensmanagements	38
3.4 Wissensmanagementmodelle	42
3.4.1 Das SECI-Modell von Nonaka/Takeuchi	42
3.4.2 Konzept des Wissensmanagements nach Probst/Raub/Romhardt	47
3.4.3 Das Münchener Wissensmanagementmodell	50
3.5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Fragestellung	54
4. Vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement	
4.1 Einleitung	57
4.2 Betriebliches Vorschlagswesen	58
4.2.1 Historische Entwicklungslinie	58
4.2.2 Grundannahmen des traditionellen Betrieblichen Vorschlagswesens	60
4.2.3 Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens zum Vorgesetztenmodell	63
4.3 Ideenmanagement	65
4.3.1 Bedeutung des Namenswechsels und Unterscheidung des Ideenmanagements vom Betrieblichen Vorschlagswesen	65
4.3.2 Abgrenzung zu Innovations- und Informationsmanagement	68
4.3.3 Stellenwert des Ideenmanagements zu anderen organisatorischen Gestaltungskonzepten	70
4.3.3.1 Qualitätszirkel	72
4.3.3.2 Kaizen/Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	73
4.3.4 Vorstellung der verwendeten Definition von Ideenmanagement	75
4.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Fragestellung	77

5. Analyse

5.1 Einleitung	79
5.2 These ②: Ansätze zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement	80
5.2.1 Rangordnung und Abhängigkeiten von Ideen- und Wissensmanagement im Spiegel der Literatur	80
5.2.2 Gegenseitiger Nutzen von Ideen- und Wissensmanagement	84
5.2.3 1 + 1 = 4: Was ist eine sinnvolle Integration von Ideen- und Wissensmanagement?	89
5.2.4 Zusammenfassung und Überleitung zu These ③	91
5.3 These ③: Organisationspsychologische Bedingungen der Integration von Ideen- und Wissensmanagement	92
5.3.1 Einleitung	92
5.3.2 Analyseebene Individuum: Die Bereitschaft und die Fähigkeit, Wissen zu teilen	92
5.3.2.1 Die Bereitschaft, Wissen zu teilen	93
5.3.2.2 Die Fähigkeit, Wissen zu teilen	103
5.3.3 Analyseebene Gruppe: Bedingungen der Wissensinteraktion in sozialen Gemeinschaften	107
5.3.4 Analyseebene Organisation: Die Möglichkeit, Wissen zu teilen	113
5.3.4.1 Die Mikropolitik des Wissens	114
5.3.4.1.1 Begriffsdefinition Mikropolitik	116
5.3.4.1.2 Zwei Betrachtungsweisen von Mikropolitik	121
5.3.4.1.3 Die strategische Organisationsanalyse nach Crozier/Friedberg	124
5.3.4.1.3.1 Akteur	124
5.3.4.1.3.2 Macht	126
5.3.4.1.3.3 Spiel	129
5.3.4.2 Die Politisierung des Wissenstransfers	133
5.3.5 Zusammenfassung und Überleitung zu These ④	135
5.3.5.1 Auf der Analyseebene Individuum	135
5.3.5.2 Auf der Analyseebene Gruppe	137
5.3.5.3 Auf der Analyseebene Organisation	137
5.4 These ④: Communities of Practice bilden die Brücke zwischen Ideen- und Wissensmanagement	139
5.4.1 Einleitung	139
5.4.2 Was sind Communities of Practice?	139
5.4.2.1 Einleitung: »Smalltalk am Wasserkühler«	139
5.4.2.2 Das Beispiel Xerox: »Talking about machines«	141
5.4.2.3 Definition: »Alles und Nichts«	146
5.4.2.4 Ausdifferenzierung: »Hinter den Spiegel«	148
5.4.3 Diskussion von These ④	152
5.4.3.1 Raum zum In-Beziehung-treten, zur Kommunikation und zum Wissensfeedback heterogener Wissensträger	154
5.4.3.2 Geteilte Wissens- und Erfahrungsbasis durch gemeinsames Handeln	156
5.4.3.3 Strukturen, die wissensfördernde Routinen schützen und zum Neuerwerb von Wissen bewegen	160
5.4.3.4 Communities of Practice sind das Bindeglied zwischen Ideen- und Wissensmanagement	163
5.4.4 Zusammenfassung	166

6. Erkenntnisse und Indikationen

6.1 Zusammenfassung und Antwort auf die Fragestellung	167
6.2 Indikationen zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement	182
6.3 Wissenschaftlicher Forschungsbedarf	187
6.4 Schlusswort	188

7. Literaturverzeichnis	190
--------------------------------	------------

Abkürzungsverzeichnis

A/O-Psychologie	Arbeits- und Organisationspsychologie
AFW	Akademie für Fernstudium und Weiterbildung
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
bspw.	beispielsweise
BV	Betriebsvereinbarung
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CoP	Community of Practice
CoPs	Communities of Practice
DIB	Deutsches Institut für Betriebswirtschaft
DIN	Deutsche Industrienorm
e.g.	exempli gratia
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EQA	European Quality Award
EU	Europäische Union
EUR	Euro
FA	Firma
f.	folgende
ff.	fortfolgende
franz.	französisch
griech.	griechisch
Herv. d. Verf.	Hervorhebung des Verfassers
Herv. i. O.	Hervorhebung im Original
i.e.	id est
IM	Ideenmanagement
ISO	International Organization for Standardization
jap.	japanisch
Kap.	Kapitel
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
lat.	lateinisch
LQW	Lernerorientierte Qualitätstestierung
MWM	Münchener Wissensmanagement Modell
o. J.	ohne Jahr
o. V.	ohne Verfasser
OE	Organisationsentwicklung
QM	Qualitätsmanagement
QZ	Qualitätszirkel
ROI	Return on Intelligence bzw. Return on Investment
Sp.	Spalte
Tech Reps	Technical Representatives, Servicemitarbeiter
TQM	Total Quality Management
WM	Wissensmanagement

Abbildungsverzeichnis

Titel	Seite
1. Gliederungsschema der Arbeit	14
2. Ideen- und Wissensmanagement als interdisziplinäres Forschungsfeld	15
3. Wissenschaftlicher Bezugsrahmen	19
4. Die Beziehung zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie	21
5. Modelle des Wissens	24
6. Wissensdimensionen	27
7. Möbiusstreifen	30
8. Die Spirale der organisationalen Wissenserzeugung	43
9. Die SECI-Wissensspirale	44
10. Bausteine des Wissensmanagements	48
11. Objekt- und prozessorientierte Wissensperspektive im Münchener Wissensmanagementmodell	51
12. 3 Komponenten des Ideenmanagements	77
13. Literaturtrends zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement	81
14. Ergänzung von Ideen- und Wissensmanagement	83
15. Schnittmengen von Ideen- und Wissensmanagement	88
16. Theorie der kognitiven Dissonanz nach Festinger (1978)	95
17. Das VIE-Modell von Vroom (1964), ergänzt um das erweiterte Motivationsmodell von Heckhausen (1989)	98
18. Ermöglichende und restriktive Faktoren der Integration von Ideen- und Wissensmanagement	187

Tabellenverzeichnis

Titel	Seite
1. Wissensarten	25
2. Historische Entwicklungslinie des Betrieblichen Vorschlagswesens	60
3. Grundannahmen im Betrieblichen Vorschlagswesen und Ideenmanagement	67
4. Bedingungen für den Transfer impliziten Wissens	152
5. Zusammenfassung der Bedingungen für den Transfer impliziten Wissens	153
6. Leistungskatalog von Communities of Practice	163
7. Übersicht der Fragestellungen und Ergebnisse der Einzelkapitel	181

1. Einleitung

1.1 Einordnung in einen größeren Forschungszusammenhang

Organisationen, ob öffentlicher, privatwirtschaftlicher Art oder im Non-Profit-Sektor,¹ befinden sich immer in einem Spannungsfeld von äußeren und inneren Rahmenbedingungen (Steinmann/Schreyögg 2000, S. 171): Sie müssen heute mehr leisten mit gleich viel oder weniger Ressourcen als zuvor. Die staatlichen Ausgaben werden weiter zurückgefahren, und doch bewerben sich immer mehr Anbieter um die verbleibenden Quellen. Die fortschreitende Globalisierung zeigt ihre Auswirkungen, sei es in der Internationalisierung von Bildungsabschlüssen oder dem Druck zur Vergleichbarkeit, der sich in Form der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen in dafür bislang untypischen Bereichen wie bspw. der Erwachsenenbildung zeigt.² Automatisierung und Computerisierung eröffnen Rationalisierungschancen weit über den industriellen Bereich hinaus. Zunehmender Wettbewerbsdruck durch die Internationalisierung der Märkte verstärken den Zwang zu effizienten Arbeits- und Organisationsstrukturen und mehr Verantwortung des Einzelnen in der Organisation. Anpassungsmaßnahmen an veränderte Umweltbedingungen lassen sich daher in nahezu allen Bereichen finden. Einzelne Prozesse, komplette Arbeitsabläufe, ganze Abteilungen oder Organisationen werden reorganisiert.³ Die ständige Umstrukturierung wird zur Strategie der Unternehmensführung erklärt und die damit einhergehende Veränderungsbereitschaft der Menschen in Form geistiger und räumlicher Mobilität vorausgesetzt. Sich verändernde Strukturen und Kulturen erschüttern das Vertrauen in ehemals als selbstverständliche angesehene Autoritäten und Strukturen. Neue Medien ermöglichen unkontrollierten, schnellen Informationsaustausch. Die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter unterliegt nicht mehr jenem Automatismus, der uneingeschränktes Systemvertrauen mit sich bringt (Cordini 2007, S. 11).

Auf der anderen Seite wird im Zuge der Enttaylorisierung⁴ die Zufriedenheit der internen Kunden und die Integration qualifizierter Arbeitskräfte, des so genannten

¹ Non-Profit-Organisationen sind formal strukturierte, staatlich unabhängige und nicht gewinnorientierte Dienstleister, wie z.B. Selbsthilfegruppen, Wohlfahrtsverbände und Vereine (Anheier 1997).

² Wesentlicher Bestandteil der Hartz-Reformen war die Neuausrichtung der beruflichen Weiterbildung auf die Bedarfe der Wirtschaft und die Regelungen für mehr Verbindlichkeit in der Qualität der Weiterbildung. Nach dem derzeit gültigen SGB III, § 84, 85 ist seit 1. Juli 2004 die Anerkennungs- und Zulassungsverordnung für Weiterbildung in Kraft. Bildungsträger, die öffentlich geförderte Weiterbildungen anbieten, müssen demnach ein wirksames Qualitätsmanagementsystem (z.B. EFQM, ISO oder LQW) nachweisen.

³ Eine unter dem Titel »Business Reengineering« propagierte Methode, die inzwischen etwas aus der Mode gekommen ist, hatte den kompletten Neuaufbau der bestehenden Organisation zum Ziel (Nippa/Picot 1995). Dahinter verbirgt sich ein vereinfachtes Maschinenmodell von Organisationen als regulierbare und in Teile zerlegbare Konstrukte.

⁴ Einige empirische Befunde lassen jedoch Zweifel an der generellen Gültigkeit des Trends zur Enttaylorisierung aufkommen (Berger et al. 2004, S. 49), vgl. dazu auch Kern/Schumann (1984) für die Industriearbeit, sowie Baethge/Oberbeck (1986) für die Angestelltenarbeit.

»Humankapitals« auf die angestrebten Ziele einer Organisation für das Bestehen einer Organisation immer wichtiger (Eunson 1990, S. V).⁵ Nicht zuletzt deswegen haben die in der humanistischen Psychologie wurzelnden Methoden der Organisationsentwicklung⁶ eine scheinbar immerwährende Renaissance. Die menschlichen Qualitäten werden als nützlich erkannt und das als „Gold in den Köpfen“ (Delphi Group 1997, Berger et al. 2004, S. 11 u. 109, Heiker 2006, S. 132) ruhende Wissen wird als der langfristig entscheidende Wettbewerbsfaktor gesehen (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation 2001, Osterloh 2001, S. 123, Alwert et al. 2005, S. 8).⁷ Organisationen werden als nicht triviale Maschinen betrachtet, in die bestimmte Ressourcen hinein gegeben werden, ohne dass damit ein bestimmbarer Output erzeugt wird (Foerster 1998, S. 54ff., Davenport/Prusak 1999, S. 13). Das Interesse richtet sich zunehmend auf die sozialpsychologischen Prozesse, die innerhalb der „Black box“ (Eco 2001, S. 220) ablaufen (Heiss 2004, S. 158): die Dynamik des verwendeten Wissens (Reinmann-Rothmeier/Mandl 1997), die organisationalen Routinen (Argyris/Schön 2002), die Fähigkeit zum organisationalen Lernen (March 1990) und die mikropolitischen Einflüsse dabei (Crozier/Friedberg 1979, Ortmann et al. 1990). Es ist daher unmöglich, Wissensbewegungen ohne sozialpsychologische Prozesse zu betrachten. Vor dem Hintergrund dieser Problemlage⁸ wird im nächsten Schritt zunächst der wissenschaftliche Forschungsstand resümiert.

⁵ Dabei wird unterschieden in Commitment (Zielintegration und Selbstverpflichtung des Individuums) und Compliance (Bindung an die Organisation) des so genannten »Humankapitals« (Ridder et al. 2001, S. 110f.). Zum Unwort des Jahres 2005 hat sich eine anregende Diskussion entwickelt. In der Begründung zum »Unwort« heißt es, der Begriff »Humankapital« degradiert nicht nur die Arbeitskräfte in Betrieben, sondern Menschen überhaupt "zu nur noch ökonomisch interessanten Größen" (Jessen 2005, S. 2). Dies ist jedoch nur teilweise richtig, denn in der Logik des Kapitalismus bedeutet der wirtschaftliche Wert keine Herabsetzung, sondern eine Aufwertung. Der Begriff »Humankapital« ist in seiner ursprünglichen Bedeutung weit davon entfernt, menschenverachtend zu sein, er enthält vielmehr den Appell, die Menschen ebenfalls als Kapital zu betrachten und dementsprechend als wertvolle Ressource zu behandeln. „Humankapital ist also ein utopischer Begriff, er übersetzt nur die marxistische Hoffnung auf Befreiung des Arbeiters in eine Sprache, die auch der Kapitalist versteht.“ (ebd., S. 2).

⁶ In der Organisationsentwicklung (Gebert 1974) wird die arbeits- und organisationspsychologische Erkenntnis, dass besonders bei Veränderungsprozessen die Zieldialektik von Mensch und Organisation einer schwerer zu regulierenden Dynamik unterworfen ist, methodisch angegangen. So ist das Grundziel der Organisationsentwicklung die Integration von Mensch und Organisation. Zum Menschenbild der Humanistischen Psychologie vgl. Berger et al. (2004, S. 111).

⁷ So forderte Jürgen Kluge, McKinsey Deutschland-Chef, in Die Zeit: „Wir müssen das Potential in unseren Köpfen ausschöpfen und attraktiv werden für die Besten in der Welt.“ (Kluge 2004, S. 2). Auch Bundespräsident Horst Köhler forderte in seiner Antrittsrede: „Lassen Sie uns unsere Ideen und unsere Kräfte versuchen!“ (Köhler 2005).

⁸ „Soweit man überhaupt davon sprechen kann, daß die Wissenschaft oder die Erkenntnis irgendwo beginnt, so gilt folgendes: Die Erkenntnis beginnt nicht mit Wahrnehmungen oder Beobachtungen oder der Sammlung von Daten oder von Tatsachen, sondern sie beginnt mit Problemen. Kein Wissen ohne Probleme [...]“ (Popper 1972, S. 104).

1.2 Stand der wissenschaftlichen Diskussion

In einer sich schnell verändernden, dynamischen Umwelt bildet das bestehende Wissen, die Fähigkeit einer Organisation, neues Wissen zu erwerben und zur Innovation⁹ zu nutzen das wesentliche Kriterium für ihre zukünftige Existenz (O'Connor/Seymour 2003, S. 16).¹⁰ Wissen wird als der „Vierte Produktionsfaktor“ (Stewart 1998) gefeiert, durch den andere Standortvorteile, z.B. geringere Produktionskosten, zu kompensieren sind.¹¹ Laut einer Umfrage des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation schätzen 75% der befragten Unternehmen den Anteil des Produktionsfaktors Wissen an der Wertschöpfung bereits auf über 60% ein (Bullinger et al. 1997).

North sieht drei Triebkräfte, die zu der Entwicklung führen, dass nicht mehr nur Arbeit und Kapital, sondern auch Informationen und daraus zu generierendes Wissen als Schlüsselressourcen der postindustriellen Ära betrachtet werden (1999, S. 14ff.): die Globalisierung,¹² die Entwicklung von Informationstechnologien und der strukturelle Wandel zur Informations- und Wissensgesellschaft.¹³ Auch die EU-Kommission kommt zu diesem Schluss und räumt den mit der Informationstechnologie verbundenen Potentialen der Speicherung und Verbreitung von Informationen und Wissen oberste Priorität ein (Europäische Kommission 1997). Doch der Ruf nach einer Informations- und Wissensgesellschaft bzw. die Konstatierung einer bereits bestehenden (bspw. Bergmann 2001, S. 1), ist kritisch zu betrachten (Wilkesmann/Rascher 2003, S. 12). Zum Einen besteht keine Einigung darüber, ob gegenwärtig von einem solchen Gesellschaftsübergang zu sprechen ist (Deutsche Vereinigung für politische

⁹ „Als Innovation gelten diejenigen Produkte, Prozesse und technischen Dienstleistungen, die ein Unternehmen erstmalig in den Markt beziehungsweise in den Betrieb einführt.“ (Folkerts 2001, S. 10).

¹⁰ Die volkswirtschaftliche Argumentation lautet, dass Deutschland ein an Bodenschätzen armes Land ist und daher der Produktionsfaktor Wissen perfekt genutzt werden muss, um weltmarktfähig zu bleiben (Priebe 2003, S. 78). Wiederholt ist auch von der Quartär-Hypothese zu lesen, die zu den drei primären Sektoren (Fourastié 1954) den Informationssektor stellt, worunter die Produktion von Informationen sowie Dienstleistungen im Umfeld von Telekommunikation und Computertechnologien gezählt werden (Lehner 2000, S. 6).

¹¹ Bereits 1969 beschreibt Drucker »Wissen« als die neue Wettbewerbsbasis der postkapitalistischen Gesellschaft (Drucker 1969). Das Beispiel der Firma Nokia verdeutlicht dies: Im Geschäftsjahr 2000 hatte der Mobiltelefonhersteller einen Börsenwert von 190 Mrd. Dollar und war damit das wertvollste Unternehmen Europas. Im Geschäftsbericht des gleichen Jahres wurde jedoch nur ein Nettovermögen (sichtbares Kapital) von 5,7 Mrd. Dollar verzeichnet. Der Differenzbetrag basiert auf der Schätzung des Wissenskapitals. Ein Jahr später ist die Bewertung des Unternehmens um 45% auf 104 Mrd. Dollar gefallen. Das legt die Vermutung nahe, dass es zu einem Verlust von geistigem Kapital in Höhe von 86 Mrd. Dollar gekommen ist! Tatsächlich verzeichnete Nokia weiterhin den höchsten Gewinn in der Telekommunikationsbranche. Der Grund für den Sturz sind die pessimistischen Erwartungen der Anleger für die gesamte Branche. Der Wechselkurs für die Ware Wissen wurde schlicht abgewertet (Sveiby 2002, S. 781ff.).

¹² Vgl. Beck (1986, 1999).

¹³ Neumann ergänzt zum dritten Punkt die Entstehung interorganisationaler Netzwerke durch vermehrten Wissensaustausch zwischen Organisationen in branchenspezifischen Clusterbildungen, die ihren Ausdruck findet in der gemeinsamen Steuerung von Geschäftsprozessen, bspw. in Wertschöpfungsverbänden (2000, S. 17).

Wissenschaft 2006, S. 1). Zum Anderen kann keineswegs von einer flächendeckenden, nach Ausmaß und Umfang gleichartig verlaufenden Entwicklung ausgegangen werden (Plath 2000, S. 583). Zum Dritten wirft auch der nicht einheitlich verwendete Wissensbegriff und die in der Diskussion größtenteils fehlende Differenzierung zwischen Information und Wissen Probleme auf.

Trotz der Explosion an verfügbaren Informationen bereitet die Transformation von Informationen in Wissen in der Praxis erhebliche Probleme (Gloger 2002). Die Mehrheit der Unternehmen vernachlässigt laut einer Studie der Universität Berlin noch immer die Möglichkeit eines übergreifenden Wissensaustauschs (Drüner et al. 2003, S. 56). Es gibt wenig Prozesswissen, Wissen darüber, wie mit Wissen umgegangen wird und wie diese Entwicklung zukünftig sinnvoll gestaltet werden kann. Insofern scheint es derzeit richtiger, von dem Wunsch nach einer Wissensgesellschaft zu sprechen; denn erst die erfolgreiche Kontextualisierung und Verarbeitung von Informationen zu Wissen (vgl. Kap. 2.2) ermöglichen die Entstehung einer so genannten Wissensgesellschaft, in der Wissen eine wertvolle und zugleich teilbare Ressource bleibt (Reinmann-Rothmeier/Mandl 1997, S. 15). Damit das Wissen des Einzelnen auch nach seinem Ausscheiden aus der Organisation weiter zur Verfügung steht, gewinnt zunehmend die Frage nach den Möglichkeiten der Übertragbarkeit von Wissen von einer zur anderen Person und schließlich auf die Organisation an Bedeutung.

Im Jahr 1995 stießen Nonaka und Takeuchi mit »The Knowledge-Creating Company« eine sich bis heute in unzähligen Publikationen hinziehende Debatte über Möglichkeiten des organisierten Wissensmanagements an (Kieser 1996, S. 21ff.).¹⁴ Sie legten eine viel beachtete Untersuchung darüber vor, wie in japanischen Unternehmen Wissen erzeugt und genutzt wird.¹⁵ Im Kern wird darin der von Polanyi (1985) geprägte Begriff des »impliziten Wissens«¹⁶ aufgegriffen und festgestellt, dass die Entwicklung neuen Wissens in Organisationen nur durch die Einbeziehung des unge-

¹⁴ Für den deutschen Sprachraum sind vor allem die Modelle der Geneve Gruppe um Probst (Probst et al. 1999) sowie das Münchener Wissensmanagementmodell von Reinmann-Rothmeier/Mandl (2001) von Bedeutung). Beide Modelle werden in Kap. 3.4 dargestellt.

¹⁵ Die Grundgedanken dieses Buches wurden bereits 1986 im Harvard Business Manager veröffentlicht. Die deutschsprachige Veröffentlichung erfolgte jedoch erst 1992.

¹⁶ Dem häufigen Sprachgebrauch, »implizit« mit »unbewusst« zu übersetzen wird in der vorliegenden Arbeit nicht gefolgt. Die Bezeichnung »unbewusst« ist von der Psychoanalyse besetzt: „Das Unbewusste entspricht Vorgängen der Psyche, die vom Individuum auch bei willentlicher Anstrengung nicht wahrgenommen werden können.“ (Rettenbach 2005, S. 24). Es beinhaltet vor allem verdrängte Erfahrungen, Treibwünsche oder traumatische Erlebnisse. Im vorliegenden Kontext handelt es sich aber lediglich um Wissensanteile, welche dem Wissensträger zunächst nicht zugänglich und mit anderen kommunizierbar sind (vgl. Kap. 2.3.1). Daher wird an dieser Stelle »ungewusst« statt »unbewusst« verwendet.

wussten Wissens der Mitarbeiter¹⁷ gelingen kann. Die Diskussion zeigte ihre Wirkung in der Praxis. Inzwischen ist es üblicher Standard, dass Firmen wie McKinsey, Ernst & Young¹⁸ und IBM Consulting eigens einen »Chief Knowledge Officer« bzw. Direktoren für intellektuelles Kapital¹⁹ ernannt haben.

Bislang hat sich die Literatur zu Wissensmanagement jedoch größtenteils betriebswirtschaftlich-technisch orientiert mit der Frage beschäftigt, wie das Wissen einer Organisation erschlossen und gespeichert werden kann (Bukowitz et al. 2002, S. 678, Scheibe 2004, S. 24).²⁰ In der Praxis hat dies meist zur Folge, dass riesige Informationssammlungen angelegt werden (Krogh et al. 2002, S. 4), was wiederum die häufig geäußerten Vorbehalte zum Nutzen von Wissensmanagement erklärt (Roehl 1999, S. 23). Die Nutzbarmachung des Wissens der Experten vor Ort gelingt nicht so einfach, wie dies in populären Konzepten zum Management des Wissens versprochen wurde (Probst et al. 1999, S. 375, AFW 2001).²¹ Ein oft vernachlässigter Faktor ist dabei die Ebene der innerorganisationalen Machtstrukturen.²² Der Anspruch und die Systematik der installierten Konzepte wird von den betroffenen Akteuren oftmals als etwas Aufoktroiertes empfunden. Dennoch sind die Organisationsteilnehmer so einzubinden, dass keine Brüche entstehen, die die Weitergabe von Wissen verhindern.

Dafür bediente man sich neben den auf Grundlagen der wissenschaftlichen Theorien des organisationalen Lernens²³ aufbauenden zahlreichen Wissensmanagement-

¹⁷ Der Verfasser ist sich der nach wie vor anhaltenden Benachteiligung von Frauen in vielen Feldern bewusst. Aus Gründen der Lesbarkeit wird jedoch im Folgenden auf das Hinzufügen des jeweils anderen Genus verzichtet und die männliche, kürzere Formulierungsform gewählt.

¹⁸ Bei der Beratungsfirma Ernst & Young (ca. 40.000 Mitarbeiter) sind unter der Leitung des »Chief Knowledge Officer« allein 400 Mitarbeiter versammelt, die sich nur um die Sicherung und Weitergabe des in den Beratungsprozessen gewonnenen Wissens kümmern (Lehner 2000, S. 3).

¹⁹ Mit intellektuellem Kapital wird allerdings lediglich der statische Teil des Wissens, etwa in Form von Erfindungen und Patenten bezeichnet (Hopfenbeck 2000, S. 111). Eine zentrale Fragestellung der betriebswirtschaftlichen Literatur ist die Möglichkeit der Messung des Human- und Intellektualkapitals. Das ist aber nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Die ersten Werke über Humankapitalmessung erschienen bereits in den 60er Jahren (Schultz 1961, Becker 1964, Likert 1967). Ein guter Überblick zum heutigen Stand und der verwendeten Methoden findet sich bei Bukowitz et al. (2002, S. 677ff.).

²⁰ „Schon der erste Blick in einen betriebswirtschaftlichen Text zum Wissensmanagement zeigt, daß Wissen hier in einer organisierbaren, geordneten, verwalteten, kategorisierten und systematisierten Form vorkommt. Das heißt, es kommt als Bestand vor, der auf organisierte Weise produziert wurde und der auf organisierte Weise abgerufen werden kann.“ (Baecker 2000, S. S. 106).

²¹ Auch wenn die Literatur voll ist von beschönigenden Selbstbeschreibungen der Organisationen (bspw. Fischer 1997), stehen diese doch in auffälliger Diskrepanz zu den Beschreibungen distanzierter Beobachter: „Liest man Berichte und Darstellungen über Veränderungsprojekte in Unternehmen, dann zeichnen sich diese durch ein hohes Maß an Konsistenz, Schlüssigkeit und Rationalität aus. [...] Zwar wird von Hindernissen, Widerständen, Unwägbarkeiten und Unvorhergesehenem berichtet, aber diese Probleme werden in der Regel von den Prozessverantwortlichen (die häufig identisch mit den Autoren der Beiträge sind) [...] erfolgreich bewältigt.“ (Kühl 2001, S. 1).

²² Das Problem wurde bereits im 16. Jahrhundert von Machiavelli beschrieben: „[...] denn wer Neuerungen einführen will, hat alle zu Feinden, die aus der alten Ordnung Nutzen ziehen, und er hat nur lasche Verteidiger an all denen, die von der neuen Ordnung Vorteile hätten.“ (1513, S. 45). Machiavelli verwendet im italienischen Original, lange bevor der Begriff im 20. Jahrhundert populär wurde (Heiker 2006, S. 130), bereits den Begriff »Innovator«. (ebd., S. 44).

²³ Vgl. Argyris/Schön (1978 u. 2002), March/Olsen (1990).

konzepten²⁴ bereits jahrelang des »Betrieblichen Vorschlagswesens«.²⁵ Dieses in die Jahre gekommene Instrument²⁶ erfährt derzeit einen grundlegenden Wandel hin zu einem umfassenden, als »Ideenmanagement« bezeichneten, organisatorischen Gestaltungsmodell.²⁷ Es geht im Vorschlagswesen nicht länger nur darum, einen Zettel mit einem Verbesserungsvorschlag ausfüllen zu lassen, sondern die Organisationsmitglieder zu motivieren, eigenverantwortlich den nötigen Wandel mit ihren Ideen, ihrem Wissen (-spotential) mitzugestalten.²⁸ Diese Entwicklung ist jedoch längst nicht abgeschlossen und die Ausrichtung der Ansätze wird mit unterschiedlichen Akzentuierungen diskutiert (vgl. Kap. 4.3). In der Vision der Experten stellt ein gemeinsam mit anderen Gestaltungskonzepten (bspw. KVP, TQM)²⁹ integratives und umfassendes vom Betrieblichen Vorschlagswesen weiterentwickeltes Ideenmanagement bereits das kollektive Gedächtnis einer Organisation dar (Conert/Schenk 2000, S. 84, Thom 2003b, Creß/Kimmerle 2004): Alle Ideen, auch die, die zunächst keine Umsetzung erfahren, werden technologiegestützt gespeichert, so dass Ideen für die Zukunft auch aus der Vergangenheit kommen können und sich langfristig „Wissensnetzwerke“ (Morawietz 2002) bilden, in denen kontinuierlich neues Wissen entsteht.³⁰ An diesem Punkt sind allerdings die bislang praktizierten Methoden des Betrieblichen Vorschlagswesens und des derzeitigen Ideenmanagements, die vorrangig dem Ziel dienen, das Wissen vor Ort »abzuschöpfen«³¹ überfordert und umfangreiche Konzepte des Managements des Wissens, die sich auch den Punkten Anwendung, Transfer, Speicherung und Wiedergewinnung von Wissen widmen, gefordert (Frey/Schulz-Hardt 2000, S. 9). Aber geht das Ideenmanagement einfach so Hand in

²⁴ Vgl. Wilke (1998), Nonaka/Takeuchi (1997), Probst et al. (1999), North (1999).

²⁵ Vgl. Thom (2003). Dabei handelt es sich um die 6., überarbeitete Auflage. Die Originalschrift stammt bereits aus dem Jahr 1983.

²⁶ Auszug aus dem Generalregulativ von 1872: „Anregungen und Vorschläge zu Verbesserungen, auf solche abzielende Neuerungen, Erweiterungen, Vorstellungen über und Bedenken gegen die Zweckmäßigkeit getroffener Anordnungen sind aus allen Teilen der Mitarbeiter dankbar entgegen zu nehmen [...]“ (Krupp zitiert nach DIB 2003).

²⁷ Die Umbenennung der als Periodikum erscheinenden Zeitschrift von »Zeitschrift für Vorschlagswesen. Ideenmanagement in Wirtschaft und Verwaltung« in »Ideenmanagement. Vorschlagswesen in Wirtschaft und Verwaltung« erfolgte im Jahr 2000.

²⁸ Sommerlatte (Vize-Präsident von Arthur D. Little und Herausgeber zahlreicher Bücher zu »modernem Wissensmanagement«) stellt fest, dass dieser Trend noch weiter zunehmen wird: „Die Besitzer und Nutzer von Wissen können sich immer weniger auf ihr eigenes Wissen verlassen. Es ist in Anbetracht des zunehmenden Grades der Spezialisierung oft unvollständig und unter Umständen schon bald nicht mehr aktuell. Sie sind also im organisatorischen Kontext dazu gezwungen, den umfassenden und effizienten Wissenstransfer zu organisieren.“ (Sommerlatte 2002, S. 29).

²⁹ Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Total Quality Management (TQM), vgl. Kap. 4.3.3.

³⁰ Gesucht wird die Lösung des faustschen Dilemmas: „Was man nicht weiß, das eben braucht man, und was man weiß, kann man nicht brauchen“ (Goethe 1887, 1064ff.). Eine technische Lösung mit diesem Ziel bietet bspw. die FA hlp an (Landmann 2003, 2003a). Eine weitere Softwarelösung stellt das »Random Communication Program« dar (www.rcp.at).

³¹ Das Interesse an dem Faktor »unerschlossenes Wissen« und den Möglichkeiten zur Überführung in organisatorische Lernprozesse hat seinen Ursprung auch in den darin vermuteten Rationalisierungspotentialen (North 1999, S. 1).

Hand mit Wissensmanagementansätzen, wie Thom und auch Conert/Schenk dies fordern (2003b, S. 20, 2000, S. 84)?³²

Die Fähigkeit einer Organisation, vorhandenes Wissen zu kombinieren, neues Wissen zu generieren und die kreativen Potentiale zur Innovation zu nutzen, stellen angesichts der Dynamik des Wettbewerbs die Schlüsselemente des Überlebens einer Organisation dar (Sommerlatte et al. 2006, Gleich et al. 2006, S. 61).³³ Ideen- und Wissensmanagement werden dabei als die entscheidenden Faktoren des Innovationsprozesses dargestellt (Beyer/Seidel 2006, S. 380, Sommerlatte et al. 2006, S. 50, Björn/Becker 2002, S. 591). Bislang werden beide Aspekte in der Praxis jedoch nebeneinander behandelt. Die Verantwortlichkeiten von Ideenmanagement und Wissensmanagement sind getrennt und bestehen bestenfalls parallel (Reinmann-Rothmeier et al. 2001, S. 137, Schneider 2002, S. 176, Schmettkamp 2004, S. 209). Die Folgen sind deutlich: Angesichts der vorliegenden Daten- und Informationsflut versagen vorhandene Ordnungs- und Orientierungssysteme, zunehmend EDV gestützte Datenfriedhöfe entstehen und die Verständnis- und Verarbeitungsleistung von Informationen reduziert sich (Lehner 2000, S. 8). Sozialpsychologische Studien haben gezeigt, dass sich das kognitive und soziale Verhalten von Menschen ändert, die sich mit einer Informationsüberlastung konfrontiert sehen. Wenn es aufgrund kognitiver Belastungsgrenzen zunehmend schwieriger wird, komplexe Sachverhalte mit all ihren Aspekten zu erfassen, reduziert sich das Urteilsvermögen. Die Betroffenen greifen auf einfache bzw. bewährte Problemlösungs- oder Vermeidungsstrategien zurück (Schüppel 1996, S. 124ff., Eulgem 1998, S. 139ff.). Die Förderung und der Einsatz von Kreativität bleibt dann dem Einzelnen überlassen. Zugleich aber steigen die Erwartungen an die Kompetenz heutiger Organisationsteilnehmer. Die erforderlichen Qualifikationen und zu erfüllenden Anforderungen sind jedoch keinesfalls transparent. Unsicherheit, Kontrollverlust und Überforderung sind die Folgen (Plath 2000, S. 583).

Ideen alleine sind jedoch noch keine Innovation (Heiker 2006, S. 129). Es bedarf der Bereitstellung von Instrumenten, die mehr tun, als auf der einen Seite lediglich Wissen zu verwalten und Ideen zu fördern auf der anderen. Die Verzahnung von Ideen- und Wissensmanagement wird daher zum strategischen Erfolgsfaktor für Organisationen (Priebe 2003, S. 78). Der Denkraum der Einzelkonzepte ist zu verlas-

³² Manchmal scheint es, als sei die ständige Forderung nach neuen Konzepten und Veränderung signifikanter Ausdruck des Unwillens, sich mit den bestehenden Konzepten ausführlich zu befassen und ihre Probleme zu behandeln.

³³ Tatsache ist, dass einige Unternehmern durch ihr erfolgreiches Ideenmanagement strategische Vorteile erlangt haben: Opel, FAG Kugelfischer (Fiedler-Winter 2001, S. 37).

sen und übergreifende Kooperationen sind gefordert (Gerybadze 2006, S. 101). Es braucht ein Instrument, das Ideen fördern, die Umsetzung in die Praxis begleiten und das entstandene Wissen anwendungsgerecht verwalten kann. Thom prognostiziert daher für die Entwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens und Ideenmanagements³⁴ auch nur zwei Richtungen: Entweder gelingt die Integration mit Wissensmanagementansätzen oder es wird langfristig zur Abschaffung von Betrieblichem Vorschlagswesen und Ideenmanagement kommen (2003, S. 145).

In neueren Veröffentlichungen wird daher zunehmend die Frage aufgegriffen, wie die Generierung neuen Wissens vonstatten geht, wie die Kreativität der Organisationsteilnehmer zu lenken und Synergien aus Gruppenprozessen zu verstehen und zu nutzen sind. Auf Seiten der organisationspsychologisch orientierten Literatur findet diesbezüglich in neuerer Zeit eine intensive Auseinandersetzung mit dem Konzept der »Communities of Practice« (CoPs)³⁵ statt, die den Austausch, die gemeinsame Entwicklung neuen Wissens sowie dessen praktische Anwendung zum Ziel haben (vgl. Kap. 5.4.2).³⁶ Es stellt sich die Frage, ob Communities of Practice das verbindende Element der Innovationsaspekte Ideen- und Wissensmanagement sind: „[...] communities of practice are a practical way to frame the task of managing knowledge. They provide a concrete organizational infrastructure for realizing the dream of a learning organization.“ (Wenger et al. 2002, S. x). Ziel der vorliegenden Arbeit wird es daher sein, Bedingungen der Integration von Ideen- und Wissensmanagement auf Grundlage von Communities of Practice zu analysieren.

1.3 Ziel der Arbeit: Fragestellung und Ausgangsthesen

In den zurückliegenden Abschnitten wurde der Hintergrund, vor dem sich die vorliegende Arbeit bewegt, skizziert. Zudem haben sich bereits erste Hinweise dafür herauskristallisiert, auf welchem Weg eine Lösung der geschilderten Problemlage zu suchen ist. Im Folgenden wird sich die Arbeit der Beantwortung der im nächsten Schritt zu entwickelnden Fragestellung widmen. Dazu werden zunächst die bisherigen Erkenntnisse zusammengefasst:

³⁴ Bis zur ausführlichen Darstellung beider Aspekte in Kap. 4 wird von hier an lediglich der Terminus »Ideenmanagement« verwendet, da dieser, wie zu zeigen ist, das Betriebliche Vorschlagswesen mit einschließt.

³⁵ Da sich bislang keine einheitliche Übersetzung des englischen Begriffs im deutschsprachigen Raum etabliert hat, wird auf die Benutzung eines zusätzlichen deutschen Kunstwortes verzichtet und stattdessen auf die englischen Begriffe »Community of Practice« (CoP) bzw. »Communities of Practice« (CoPs) zurückgegriffen.

³⁶ Brown/Duguid (1991), Wenger (1998a), Henschel (2001), Lindenthal et al. (2001), Schoen (2001), Wenger et al. (2002), North et al. (2004), Lembke (2005).

- ➊ Organisationen sind bei der Reaktion auf die sich verändernden inneren und äußeren Rahmenbedingungen immer stärker auf die Experten vor Ort angewiesen, denn wenn einer Organisation die Ideen ausgehen, ist das Ende nah. Dem Wissen der Mitarbeiter wird daher zunehmend mehr Bedeutung als entscheidender Faktor für das zukünftige Bestehen einer Organisation beigemessen.
- ➋ Dabei steht sowohl das bereits bekannte, als auch das noch zu entwickelnde potentielle oder bislang verborgene, ungewusste Wissen im Zentrum des Interesses. Dazu zählt auch die Fähigkeit, neues Wissen in Gemeinschaften zu entwickeln und kreative Prozesse zu entfachen.
- ➌ Bei dem Bemühen, das gestiegene Bedürfnis nach notwendiger Weitergabe und Entwicklung von Wissen durch geeignete Anreiz- und Beteiligungsformen zu stillen, werden die Begriffe »Wissen« und »Information« nicht trennscharf voneinander verwendet. Das führt zu Schwierigkeiten bei der Verständigung darüber, was Ideenmanagement- und Wissensmanagementkonzepte leisten sollen und dem, was sie tatsächlich leisten können.
- ➍ Damit aus der verbreiteten Einsicht über die Bedeutung des »Goldes in den Köpfen der Mitarbeiter« nicht nur Lippenbekenntnisse bleiben, bedarf es konkreter Instrumente, damit Innovationsideen hervorgebracht und umgesetzt werden können.
- ➎ Bisherige allein stehende Systeme (Ideen- und Wissensmanagement) zur Aufnahme, Entwicklung, Weitergabe und Speicherung von Wissen genügen diesem Anspruch jedoch nicht. Wissensmanagementansätze erleben in der Praxis massive Vorbehalte und bringen nicht den gewünschten Erfolg. Statt Austausch von Wissen findet das Sammeln von Informationen statt. Das stark hierarchische und formalisierte Betriebliche Vorschlagswesen gilt als überholt und wird ersetzt durch ein z.Z. in seinen Grenzen noch unklar umrissenes, umfassenderes Ideenmanagement.
- ➏ Die Lösung wird gesehen in der Verzahnung von Ideen- und Wissensmanagement, um einerseits die kreativen Potentiale erschließen und sie andererseits für zukünftige Anforderungen organisational nutz- und speicherbar machen zu können.

Die Notwendigkeit einer Integration von Ideen- und Wissensmanagement ist damit deutlich geworden. Vor dem Hintergrund dieser in der wissenschaftlichen und der praxisorientierten Literatur geführten Diskussion stellt sich aber die Frage, ob und

wie die Forderung nach einer Integration von Ideenmanagementansätzen einerseits und Gestaltungskonzepten aus dem Wissensmanagement andererseits gelingen kann. Zwischen dem Anspruch an ein zukünftigen Anforderungen gerecht werdendes Gestaltungskonzept in Form der Integration von Ideen- und Wissensmanagement und dem, was die Einzelkonzepte für sich genommen leisten können, klafft eine Lücke. Es existiert bislang keine theoretisch diskutierte Verbindung zwischen den hoffnungsvollen Entwicklungen des Betrieblichen Vorschlagswesens zu einem Ideenmanagement und dem Wissensmanagement. Man kann sich in Anbetracht der oben geschilderten Entwicklungen daher nicht länger bei der Thematisierung von Betrieblichem Vorschlagswesen und seinem Weg zum Ideenmanagement von einer gleichzeitigen Behandlung des Wissensmanagements abgrenzen (bspw. Zimmermann 1999, S. 4). Bislang wird auf eine Auseinandersetzung mit Konzepten des Wissensmanagements zugunsten von benachbarten Konzepten wie TQM und KVP verzichtet, da sie eine irgendwie geahnte, aber nicht genauer beschriebene Nähe zum Ideenmanagement aufweisen. In der überwiegenden Zahl von Publikationen zum Thema Wissensmanagement findet sich kein Eintrag zu Ideenmanagement oder Betrieblichem Vorschlagswesen (bspw. Krogh et al 2000, Bornemann/Sammerl 2002, Pawlowsky/Reinhardt 2002). Selbst die 6. Auflage des »Klassikers« zum Betrieblichen Vorschlagswesen von Thom begnügt sich mit einem abschließenden, die Möglichkeiten der Verzahnung von Ideen- und Wissensmanagement betonenden Satz im Fazit (2003, S. 155). So haben sich zwei in der Literatur bislang nebeneinander diskutierte Stränge entwickelt: Ein oftmals rein technisch und hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Probleme diskutiertes Wissensmanagement auf der einen Seite und auf der anderen Seite die Frage nach den Möglichkeiten der Entwicklung von Wissen in sozialen Kontexten (Fischermann 2004, S. 24) auf dem Weg der zukünftigen Gestaltung eines Betrieblichen Vorschlagswesens vom reinen Rationalisierungsinstrument hin zum Ideenmanagement.³⁷ Die in der Literatur vertretene These, dass nur durch eine Integration beider Ansätze die Schwächen beider Ansätze überwunden werden können, ist hingegen hinsichtlich ihrer Bedingungen noch wissenschaftlich zu untersuchen. Das Verhältnis beider Konzepte zueinander ist bislang unklar: Was stellt lediglich eine Unterstützungsleistung des Anderen dar, ist nachgelagert und welches ist der übergeordnete Ansatz, der nur eine Erweiterung durch Einbindung des jeweils anderen Konzeptes erfahren muss? Zu dieser Diskussion möchte die vorliegende Arbeit ihren Beitrag leisten, zumal es fraglich ist, ob organisationspsychologische Faktoren dabei in

³⁷ Technische Lösungen erfüllen im Arbeitsalltag nicht unbedingt die an sie gestellten Erwartungen (vgl. zusammenfassend Bruns 1998, S. 40ff., Roehl 1999, S. 29).

dem Maße wie bisher außen vor bleiben können (Behrmann 1999, Scheibe 2004, S. 24).³⁸

Die zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit lautet daher:

»Unter welchen Bedingungen kann eine Integration von Ideenmanagement und Wissensmanagement gelingen, das heißt, welche theoretischen Anknüpfungspunkte zur Einbindung der Methoden des Ideenmanagements in Konzepte des Wissensmanagements bieten sich aus organisationspsychologischer Sicht?«

Das Ziel der Arbeit und das Forschungsinteresse ist es, Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen beiden Aspekten zu diskutieren und zu erforschen, welche Bedingungen für eine Integration theoretisch gegeben sein müssen. Zur Untersuchung der Fragestellung werden vier Thesen verwendet:

These ❶ In den gängigen Wissensmanagementkonzepten lassen sich die gleichen Kernelemente finden: Wissen wiedergewinnen/entwickeln, Wissens transferieren, Wissen anwenden und Wissen wiedergewinnbar speichern.

These ❷ Die Integration von Ideen- und Wissensmanagement ist möglich und sinnvoll, denn beide Beteiligungskonzepte weisen Schnittmengen auf.

These ❸ Es müssen eine Reihe Grundvoraussetzungen auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation erfüllt sein, damit Mitarbeiter bereit sind, sich aktiv an einer Kombination von Ideen- und Wissensmanagement zu beteiligen.

These ❹ Die Chance zur fehlenden Verbindung und Plattform der gemeinsamen Schnittmengen von Ideen- und Wissensmanagement bietet das Konzept der Communities of Practice.

1.4 Gang der Arbeit

Am Anfang einer Analyse steht, wie bislang geschehen, die Deskription des Gegenstandsbereiches (Mayring 1996, S. 11). Dann gilt es, vom Allgemeinen zum Besonderen zu kommen. Daher werden zunächst in einer umfangreichen Literaturstudie der vielschichtige Wissensbegriff, die grundlegenden Ansätze, die z.Z. mit der Überschrift »Wissensmanagement« tituliert werden und die Entwicklung vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement vorgestellt. Anschließend folgt entsprechend der Thesen die Analyse.

Kap. 2 dient der für die Diskussion wichtigen Abgrenzung von »Daten«, »Informationen« und »Wissen«. Zudem werden relevante Wissensarten voneinander unterschieden, die im Fortgang der Arbeit für die Argumentation eine Rolle spielen. Die

³⁸ „The tendency of knowledge to spread [...] reflects not suitable technology, but suitable social contexts.“ (Brown/Duguid 1998, S. 31).

Differenzierung verschiedener Wissensarten ist notwendig, da diese sich hinsichtlich ihrer Transfereigenschaften unterscheiden.

Im weiteren Umfeld des Themas Wissensmanagement erscheinen jedes Jahr eine Vielzahl von Veröffentlichungen, die erklären wollen, wie das Management von Wissen »endgültig« funktioniert.³⁹ Es kann in dieser Arbeit daher nicht darum gehen, in schnellen Schritten Rezepte zu präsentieren und über offensichtliche inhaltliche Brüche hinwegzugehen. Vielmehr findet sich in Kap. 3 eine Bestandsaufnahme, in der aus der Vielzahl der sich stark ähnelnden Ansätze zum „schillernden, weil verheißungsvoll und zugleich unscharfen Begriff“ (Diesterer 2003, S. 1) des Wissensmanagements die zentralen Aspekte herausgearbeitet und für die weitere Analyse aufbereitet werden (These ❶).⁴⁰

Um sich der vielseitigen Thematik Ideenmanagement (Kap. 4) zu nähern, werden anhand der Literaturlaufarbeitung die Entwicklungen im Bereich des Ideenmanagements untersucht und hinsichtlich ihrer Relevanz für die Fragestellung überprüft. Dazu sind die derzeit unter dem Label »Ideenmanagement« subsumierten Methoden sowie deren Randkonzepte, ihre Abgrenzung voneinander bzw. ihre Anschlussfähigkeit untereinander herauszuarbeiten.

Die Kap. 3 und 4 dienen dazu, die verschiedenen in der Literatur weitgehend nebeneinander behandelten Konzepte zu Ideen- und Wissensmanagement darzustellen und für die Diskussion Aspekte einer möglichen Integration beider Ansätze herauszuarbeiten. In der Analyse (Kap. 5) geht es dann zunächst um die Suche nach Aussagen, die sich hinsichtlich gemeinsamer Schnittmengen beider Konzepte treffen lassen und die Frage, ob eine Integration vor diesem Hintergrund möglich und sinnvoll erscheint (Kap. 5.2, These ❷).

Anschließend (Kap. 5.3) wird die Frage nach den Bedingungen einer Integration aus organisationspsychologischer Sicht gestellt (These ❸). In der wissenschaftlichen Bearbeitung einer Thematik geht es darum, mit Hilfe von Thesen Phänomene und Zusammenhänge zu erklären, d.h. »Wenn-dann-Beziehungen« von Ursache und Wirkung aufzudecken und damit das Verhältnis von unabhängiger Variable (wenn) und abhängiger Variable (dann) herauszufinden (Herkner 1991, S. 17). Nach Rosenstiel et al. ist in der Organisationspsychologie im Regelfall von einer unabhängigen Organisationsvariablen auszugehen und deren Einfluss auf das menschliche Erleben und Verhalten (abhängige Variable) ist zu analysieren (1995, S. 20). Zur Beantwortung

³⁹ Allein der Grossist Libri listet 184 Publikationen aus den letzten 4 Jahren.

⁴⁰ Bereits 1998, also nur 3 Jahre nach der Veröffentlichung von Nonaka/Takeuchi (1995) wurde von einer Kakophonie gesprochen (Teece 1998, S. 55).

der Frage, welche Bedingungen erfüllt sein müssen (unabhängige Variable), damit eine geeignete Plattform für die Integration von Ideen- und Wissensmanagement entsteht (abhängige Variable), wird daher das Gliederungsmodell der Organisationspsychologie von Rosenstiel als Analyseschema auf drei Ebenen angewendet: das Individuum, die Gruppe, innerhalb derer gearbeitet wird und die Organisation (Rosenstiel et al. 1995, Rosenstiel 2003).⁴¹ Oftmals wird im Bereich Wissensmanagement auch der Dreiklang »Mensch, Organisation und Technik« betrachtet (Böhm et al. 2002, S. 2, Scheibe 2004, S. 23, Linde 2005, S. 9). Da in dieser Arbeit aber der Fokus nicht auf die Anpassung technischer Arbeitsmittel gelegt wird und da die Schwierigkeiten gerade aus den nichttechnischen Aspekten herrühren (Linde 2005, S. 55), wird auf die Thematisierung technischer Lösungen zugunsten einer notwendigen, „ganzheitlichen Betrachtung“ (PA Consulting Group 2004, S. 3) auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation verzichtet.⁴² Allein aus einer organisationalen Notwendigkeit zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass die Möglichkeiten dazu auch gegeben sind. Im Zusammenhang der Analyse müssen daher Fragen nach der mikropolitischen Realität thematisiert werden.

Das Konzept der »Communities of Practice« wird vom Verfasser dabei als hoffnungsvolles Konzept angesehen, um eine Brücke zu schlagen und die Diskussionsstränge zu vereinen (These ❶). In Kap. 5.4 findet daher neben einer ausführlichen und notwendigen Zusammenfassung eine Überprüfung dieses Ansatzes anhand der in These ❸ aufgestellten Bedingungen statt. Sofern dies möglich ist, werden abschließend Indikationen zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement auf Basis von Communities of Practice formuliert (Kap. 6.2).⁴³

⁴¹ Ursprünglich hat das Modell noch die vierte Ebene »Aufgabe« (Rosenstiel 2003, S. 15 u. 45), die in der vorliegenden Bearbeitung ausgeklammert wird, da das Forschungsinteresse der Arbeit auf verallgemeinerbare, konzeptionelle Überlegungen zielt und nicht eine aufgabenspezifische Betrachtung beinhaltet. Die Aufteilung in vier Ebenen ist zudem nicht ganz ohne Willkür, und manchmal erscheint, so Rosenstiel selbst, eine Trennung kaum möglich (2003 S. 23). Trotz der Schwierigkeiten in der Abgrenzung bietet sich durch dieses Gliederungsschema ein sinnvolles Bearbeitungsraster (Rosenstiel et al. 1995, S. 51). Diese „willkürliche“ Auslassung wird bspw. gestützt von Linde, der auf den genannten Ebenen die hauptsächlichsten Barrieren des Wissensmanagements ausmacht (2005, S. 12 u. 40) und Maier et al., die zur Untersuchung förderlicher und hinderlicher Faktoren von Innovationen ebenfalls ohne die Ebene »Aufgabe« arbeiten (2005, S. 157ff.).

⁴² In der Literatur zum organisationalen Lernen wird meist nur zwischen den Ebenen des Individuums und der Organisation unterschieden (Henschel 2001, S. 5), da Communities of Practice jedoch Gruppen sind, wird das Modell von Rosenstiel als befriedigendes Analyseschema betrachtet, da es alle relevanten Ebenen einbezieht (vgl. auch Frey et al. 1996, S. 13).

⁴³ Damit liegt ein pragmatisches Wissenschaftsziel vor, nämlich nützliche Erkenntnisse zur Bewältigung eines praktischen Problems zu gewinnen. Die Bewertung der bestehenden Konzepte aus den theoretischen Annahmen heraus wird dabei das theoretische Wissenschaftsziel, den Theoriegewinn erreichen (Schanz 1988, S. 6, Popper 1984, S. 11f.).

Abb. 1 visualisiert⁴⁴ noch einmal den Ablauf der Arbeit:

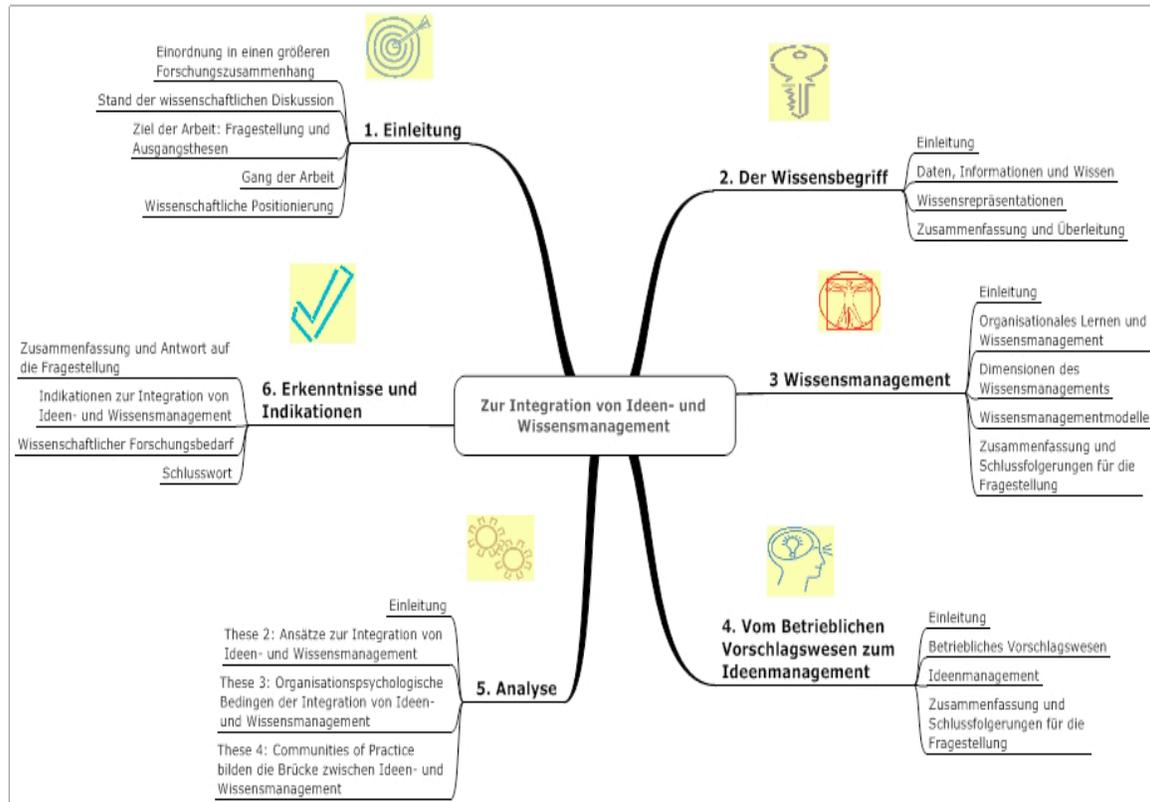


Abb. 1: Gliederungsschema der Arbeit. Quelle: Eigene Darstellung.

1.5 Wissenschaftliche Positionierung

Das Studium des menschlichen Wissens ist so alt wie die Geschichte der Menschheit selbst (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 8). Bereits seit der Antike bildet es einen zentralen Gegenstand der Philosophie. Mit der Differenzierung in verschiedene Fachdisziplinen kamen immer neue Aspekte und Ansätze hinzu, die das Wissen und das »Managen« von Wissen und Ideen heute zu einem multidisziplinären Forschungsgegenstand machen, wie in Abb. 2 verdeutlicht wird.⁴⁵

⁴⁴ Nach Lewin ist die Visualisierung ein Mittel, das die „[...] Macht der Analyse (sowie) die begriffliche Präzision erhöht“ (Lewin 1963, S. 106).

⁴⁵ Zunächst fand keine Trennung zwischen Philosophie und Wissenschaft statt. Erst seit dem 5. Jahrhundert v. Chr. gibt es Ansätze zur Ausbildung einzelner Wissenschaften. Aristoteles (4. Jahrhundert v. Chr.) z.B. unterrichtete alle geistes- und naturwissenschaftlichen Disziplinen dieser Zeit (Mathematik, Astronomie, Physik, Biologie, Philosophie, Staatskunde). Noch im Mittelalter wurde das Wissen der Zeit lediglich in die »7 artes liberales« gegliedert (Grammatik, Dialektik, Rhetorik, Geometrie, Arithmetik, Astronomie und Musik). Mit der Entstehung der ersten Universitäten um 1000 n. Chr. kam das Studium von Philosophie, Medizin, Rechtswissenschaften und Theologie hinzu. Eine feine Differenzierung in die heutige Wissenslandschaft fand hingegen erst im Laufe des 19. und 20. Jahrhunderts statt.

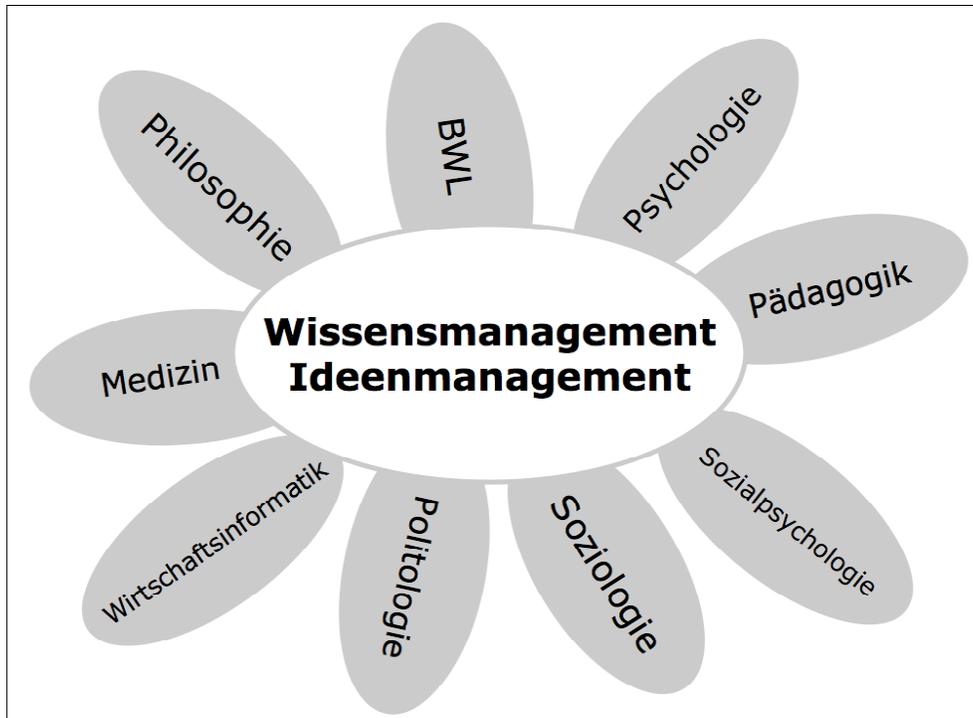


Abb. 2: Ideen- und Wissensmanagement als interdisziplinäres Forschungsfeld. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Mersch 2001, S. 4.

Die verschiedenen beteiligten Disziplinen weisen zunehmend Berührungspunkte und Überschneidungen auf, da die grundlegenden Fragestellungen und Anforderungen unserer Zeit nicht an Fachbereichsgrenzen Halt machen.⁴⁶ Die Organisationspsychologie tut daher gut daran, sich mit den Befunden der Nachbardisziplinen zu befassen (Rosenstiel et al. 1995, S. 23). Es bedarf bei der Frage nach dem Umgang mit menschlichem Wissen jedoch keiner neuen „hochdisziplinierten Insel universitärer Forschung“ (Reinmann-Rothmeier/Mandl 1997, S. 22), sondern einer vielseitigen und anschlussfähigen Sichtweise.⁴⁷ Diesem Postulat folgend versteht sich die vorliegende Arbeit. Wo immer es sich anbietet, werden Verbindungen zu Themen anderer Disziplinen gezogen sowie Anknüpfungspunkte aufgezeigt. Soweit es der Beantwortung der Fragestellung dient, wird auch »fachfremde« Literatur herangezogen. „Arbeits- und Organisationspsychologische Tätigkeit kann [...] nur sinnvoll ausgeübt werden, wenn man zur interdisziplinären Zusammenarbeit bereit ist.“ (Bungard/Wiendieck 2001, S.

⁴⁶ So stellt Lembke bspw. fest: „Die betriebswirtschaftliche Praxis wird immer stärker konfrontiert mit sozial-psychologischen Themen [...]“ (Lembke 2005, S. 6). Weinert schreibt, dass die Organisationspsychologie starke Tendenzen zu interdisziplinärer Zusammenarbeit zeigt (1987, S. 379) und Frey stellt fest, dass mittlerweile eine Vielzahl sozialpsychologischer Theorien andere Fachwissenschaften beeinflusst, bspw. dissonanztheoretische Betrachtungen in betriebswirtschaftlich orientierten Untersuchungen zum Kaufverhalten (2001, S. 110).

⁴⁷ Diese Ansicht folgt dem »Ockhams Rasiermesser« genannten Sparsamkeitsprinzip in der Wissenschaft, wonach von mehreren Theorien, die den gleichen Sachverhalt erklären, die einfachste zu bevorzugen ist.

190). Die Möglichkeit auf andere Disziplinen zurückzugreifen wird daher bewusst nicht ausgeschlossen, so dass eine spätere Interpretation und Anschlussfähigkeit der Ergebnisse durch neue interdisziplinäre Erkenntnisse unterstützt werden kann (Lembke 2005, S. 21). Ein modernes Gestaltungskonzept wie das der Communities of Practice befindet sich nicht direkt in einem Feld der wissenschaftlichen Betrachtung, sondern bildet einen Querschnitt durch die Disziplinen. An der Schnittstelle der verschiedenen Teildisziplinen findet die inhaltliche Bearbeitung der Fragestellung mit sozialpsychologischer Orientierung statt, wobei der Fokus auf der darauf aufbauenden Arbeits- und Organisationspsychologie liegt, die sich als „interdisziplinär orientierte Gestaltungswissenschaft“ (Bungard/Wiendieck 2001, S. 176) versteht, die wichtige und bislang zu wenig beachtete Impulse zum Forschungsfeld beitragen kann.⁴⁸

Die Sozialpsychologie ist das Teilgebiet der Psychologie, das sich mit der Analyse des Verhaltens unter dem Einfluss anderer Menschen beschäftigt und Erkenntnisse von Soziologie und Psychologie vereint (Robbins 2003, S. 3).⁴⁹ Sie versucht als „Wissenschaft vom individuellen und kollektiven Erleben und Verhalten in Abhängigkeit der jeweiligen sozialen Situation“ (Fachgruppe Sozialpsychologie in der deutschen Gesellschaft für Psychologie 2005, S. 2) zu erklären, wie das Handeln von Personen beeinflusst wird (Frey 2001, S. 109). Dazu ist es notwendig, Individuum, Gruppe und Organisation⁵⁰ im Zusammenhang zu betrachten. Die auf der Sozialpsychologie aufbauende Arbeits- und Organisationspsychologie (A/O-Psychologie) hat sich dies zum Ziel gesetzt (Frieling/Sonntag 1999, S. 16, Schuler 2001, S. 1).⁵¹

Arbeitspsychologie ist das Teilgebiet der angewandten Psychologie, welches sich mit der Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten befasst und Inter-

⁴⁸ Daher fragt Frey in einem Artikel zum Stand der (deutschen) Sozialpsychologie zu Recht: „Unter welchen Bedingungen funktionieren die Managementtechniken wie Kaizen oder kontinuierliches Vorschlagswesen? Wo sind die Entwürfe von Sozialpsychologen, die am Verbesserungswesen arbeiten?“ (2001, S. 122).

⁴⁹ Sozialpsychologie unterscheidet sich von der Soziologie dahingehend, dass die Soziologie sich nicht auf das Individuum konzentriert, sondern auf gesellschaftliche Gruppierungen (Herkner 1991, S. 17). Die Abgrenzung zu anderen psychologischen Teildisziplinen ist notwendig, da die meisten psychologischen Disziplinen Verhalten und Erleben des Einzelnen als ihren Forschungsgegenstand betrachten, „[...] die Sozialpsychologie dagegen beschäftigt sich mit zwischenmenschlichen Interaktionen, also nicht mit isolierten Individuen.“ (ebd., S. 17).

⁵⁰ »Organisation« wird im vorliegenden Zusammenhang als Oberbegriff für soziale Gebilde und lernfähige Systeme verwendet. Organisationen sind dynamische Gebilde, die in einem Verhältnis von relativer Stabilität und Wandel existieren und sich durch das Vorhandensein einer Pluralität von sozialen Subsystemen auszeichnen (Burns/Stalker 1968, S. 3ff.). Ein System besteht aus verschiedenen Elementen, die zueinander in Beziehung stehen und sich durch Systemgrenzen zur Umwelt abgrenzen (Middendorf/Thönneßen 2003, S. 223). Andere Vorstellungen, was eine Organisation ist, werden häufig in Metaphern abgebildet: bspw. die Organisation als funktionale Maschine. Ein guter Überblick der gängigen Organisationsmetaphern findet sich bei Schuler (1995, S. 411) und Rosenstiel (2003, S. 363).

⁵¹ Sozialpsychologie ist theoriebildende Psychologie, A/O-Psychologie hingegen ist angewandte Psychologie mit problemorientierter Forschung (Rosenstiel et al. 1995, S. 34). Gelegentlich wird Organisationspsychologie daher auch als die »Angewandte Sozialpsychologie« bezeichnet (Rosenstiel et al. 1995, S. 22).

ventionsmethoden entwickelt. Sie grenzt sich damit von der Organisationspsychologie ab, die sich mit der Beschreibung und Erklärung des Erlebens und Verhaltens von Personen in Organisationen (Rosenstiel et al. 1995, S. 19, Rosenstiel 2003, S. 6) und der Wechselwirkung zwischen Individuum und dem organisationalen Kontext befasst (Bungard/Wiendieck 2001, S. 180f.).⁵² In der Literatur ist diese Trennung nicht unumstritten (Rosenstiel et al. 1995, S. 21). Am ehesten ist die Arbeitspsychologie von der Organisationspsychologie durch die Feststellung abzugrenzen, dass keineswegs nur in Organisationen gearbeitet wird (Arbeitspsychologie) und in Organisationen nicht nur gearbeitet wird (Organisationspsychologie).⁵³ Es handelt sich um die Bereiche des Fachgebiets, deren Kern die „Beschreibung, Analyse, Erklärung, Prognose und Gestaltung menschlicher Arbeit und Organisationen“ ist (Greif 2004, Sp. 145), wobei vor allem die Teilaspekte Individuum, Gruppe und Organisation Berücksichtigung finden (Rosenstiel 2003). Damit ist die A/O-Psychologie bestens geeignet für die Beantwortung der Fragestellung der vorliegenden Arbeit, denn bei der Suche nach geeigneten Formen der Ideen- und Wissensbeteiligung handelt es sich immer auch um eine Analyse des Fühlens, Denkens und Handelns von Menschen in Organisationen.

Die Frage nach den Bedingungen der Weitergabe von persönlichem Wissen hat immer etwas mit dem Phänomen von Macht in Organisationen zu tun (Krogh et al. 2002, S. 45). Neben der Fachdisziplin Sozialpsychologie und der darauf aufbauenden A/O-Psychologie (Bungard/Wiendieck 2001, S. 182) werden daher mikropolitische Betrachtungsweisen zur Beantwortung der Fragestellung herangezogen. Mikropolitik wird in der wissenschaftlichen Literatur sowohl aus sozialwissenschaftlicher (Crozier/Friedberg 1979), als auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht bearbeitet (Ortmann et al. 1990, Schirmer 2000). Es geht um Politik in Organisationen im Sinne von »politics«.⁵⁴ Damit ist nach Elsik der Ansatz vor allem durch zwei Merkmale gekennzeichnet (1999, S. 76): der Abwendung vom Rationalmodell der Organisation und der Fokussierung auf die Machtbeziehungen der Akteure untereinander. „Der mikropolitische Ansatz ist einem handlungstheoretischen Paradigma verpflichtet, wonach Personen versuchen, in ihren Handlungen ihre Interessen und Absichten zu verwirklichen.“ (Spieß/Winterstein 1999, S. 88). Kennzeichnend für das darin liegende Organisationsverständnis ist, dass „[...] die Entscheidungsprozesse nicht als Entschei-

⁵² Organisationspsychologie wird daher auch als „[...] Sozialpsychologie der Organisation beschrieben.“ (Keller 2003, S. 719).

⁵³ Was spätestens bei der Analyse mikropolitischer Prozesse deutlich wird.

⁵⁴ Im englischen Sprachraum wird der Begriff Politik in dreierlei Weise genutzt: Als »polity« wird die politische Institutionenordnung bezeichnet, »policy« benennt die Inhalte, die behandelt werden und »politics« beschreibt den Prozess der Auseinandersetzung (Bogumil/Schmid 2001).

dungslogik, sondern als menschliches Entscheidungsverhalten begriffen werden.“ (Kieser 2001, S. 133). Dabei geht es um arbeits- und organisationspsychologische Fragen wie: Welchen Einfluss hat die Organisationsstruktur auf das Zustandekommen von Entscheidungen? Wie verhalten sich Menschen in Organisationen und wie sind „[...] rationale Organisationsentscheidungen von Individuen mit begrenzter Informationsverarbeitungskapazität unter der Bedingung komplexer und veränderlicher Umwelten, d.h. unter Unsicherheit, möglich?“ (Kieser 2001, S. 134).⁵⁵ Die Organisationspsychologie soll sich immer auch mit Mikropolitik auseinandersetzen (Rosenstiel 2003, S. 7). Bei der Beantwortung der Fragestellung ist die Hinzunahme des mikropolitischen Organisationsverständnisses hilfreich, denn dadurch bietet sich die Möglichkeit, häufig vernachlässigte Aspekte der Organisationswirklichkeit zu thematisieren (Freudenberg 1999, S. 11) und das Grundproblem jeder Organisation, die mögliche Differenz zwischen den Zielen der Person und der der Organisation zu thematisieren:

„Wie ist es möglich, daß strategisch handelnde Akteure [...] zu einem partiellen Konsens finden und stabile soziale Strukturen errichten, die zur Etablierung manifesten Verhaltensweisen führen? (Emergenzproblem, Anm. d. Verf.) [...] Woraus ergibt sich die Stabilität und Eigendynamik sozialer Strukturen, die durch Interaktion strategisch handelnder Akteure entstanden sind? [...] Wie läßt sich die Bindung der Akteure an soziale Strukturen erklären, deren Zwänge ihren manifesten Interessen zuwiderlaufen (Integrationsproblem, Anm. d. Verf.)?“ (Weyer 1993, S. 3).

Abb. 3 verdeutlicht abschließend den wissenschaftlichen Bezugsrahmen der Arbeit. Den Kern bilden die Arbeits- und Organisationspsychologie, sowie Aspekte der Sozialwissenschaften, vornehmlich der Bereich der Mikropolitik. Punktuell werden, sofern es dem Erkenntnisfortschritt dient, Erkenntnisse der Betriebswirtschaft und Philosophie herangezogen. Medizinisches Wissen, Pädagogik und Fragestellungen der Wirtschaftsinformatik, also bspw. Fragen nach softwarebasierten Wissensmanagementsystemen,⁵⁶ bleiben unberücksichtigt.

⁵⁵ Dem entgegen stehen zwei Grundannahmen oftmals unterstützend eingesetzter Informationstechnologie: Informationen lassen sich fehlerfrei durch ein elektronisches Medium übertragen und mehr Informationen sind besser als weniger (Schein 1999, S. 43ff.).

⁵⁶ „[...] ein dynamisches Anwendungssystem, das Funktionen zur Unterstützung der Suche und Wiedergabe, der Identifikation, der Akquisition, der Verteilung, der Nutzung, der Speicherung und Bewahrung, der Verwaltung, der Logistik und dem Erkauf von Wissen sowie der Bewertung der Wissensmanagementziele anbietet.“ (Klosa 2001, S. 265f.). Bei Klosa findet sich auch eine empirische Bestandsaufnahme zur Verbreitung softwarebasierter Wissensmanagementsysteme in deutschen Unternehmen (vgl. auch Kergall 2002, S. 205).

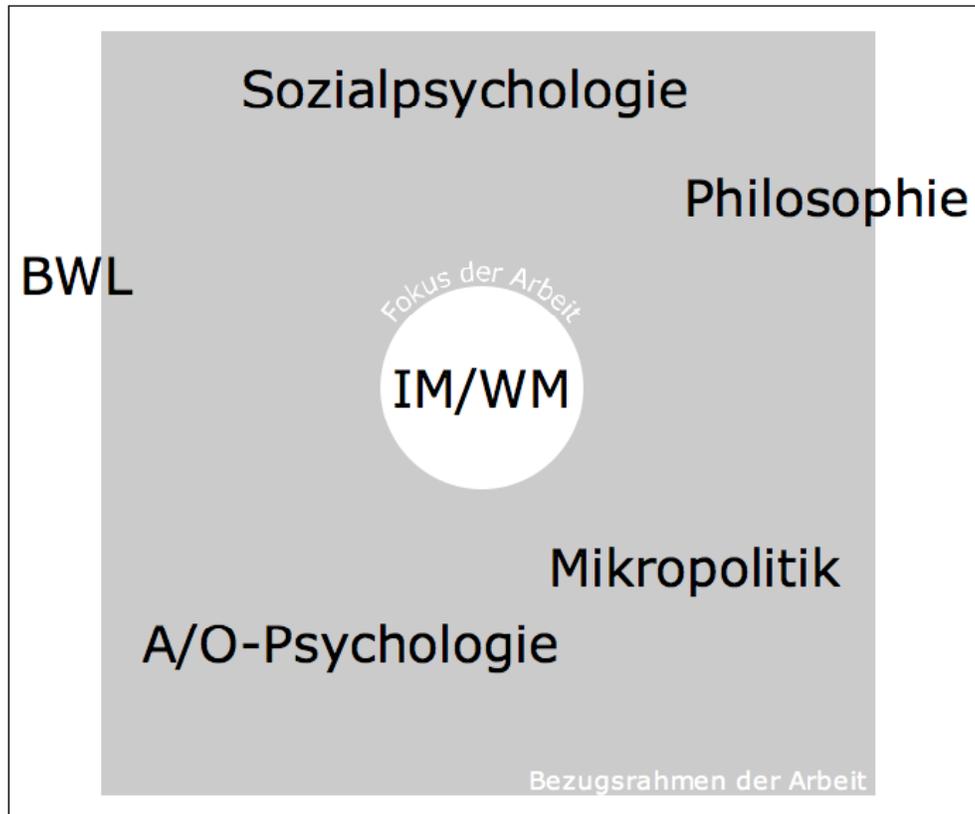


Abb. 3: Wissenschaftlicher Bezugsrahmen. Quelle: Eigene Darstellung.

2. Der Wissensbegriff

2.1 Einleitung

Trotz der inflationären Verwendung des Terminus »Wissensmanagement« besteht im Sprachgebrauch Unklarheit darüber, was mit »Wissen« bezeichnet wird, da Begriffe nicht trennscharf oder teilweise sogar synonym verwendet werden (bspw. Schanz 2001, S. 105). Vor der inhaltlichen Auseinandersetzung mit den Konzepten des Wissens- (Kap. 3) und des Ideenmanagements (Kap. 3), sowie der Frage nach den Bedingungen einer sinnvollen Integration beider Ansätze (Kap. 5) ist es nötig, Begriffseindeutigkeit zu schaffen. Daher erfolgt zunächst die inhaltliche Klärung der Begriffe »Daten«, »Information« und »Wissen«. Dazu sollen im vorliegenden Kapitel im Sinne des übergeordneten Forschungsinteresses der Arbeit die nachstehenden Fragen beantwortet werden:

- Wo liegt der Unterschied zwischen Daten, Informationen und Wissen (Kap. 2.2)?
- Welche Repräsentationsformen für Wissen liegen vor (Kap. 2.3)?

2.2 Daten, Informationen und Wissen

Abb. 4 veranschaulicht die hierarchischen⁵⁷ Zusammenhänge zwischen Daten, Informationen und Wissen.

⁵⁷ Hierarchisch in dem Sinne, dass die oberen Ebenen die vorgelagerten Ebenen einschließen.

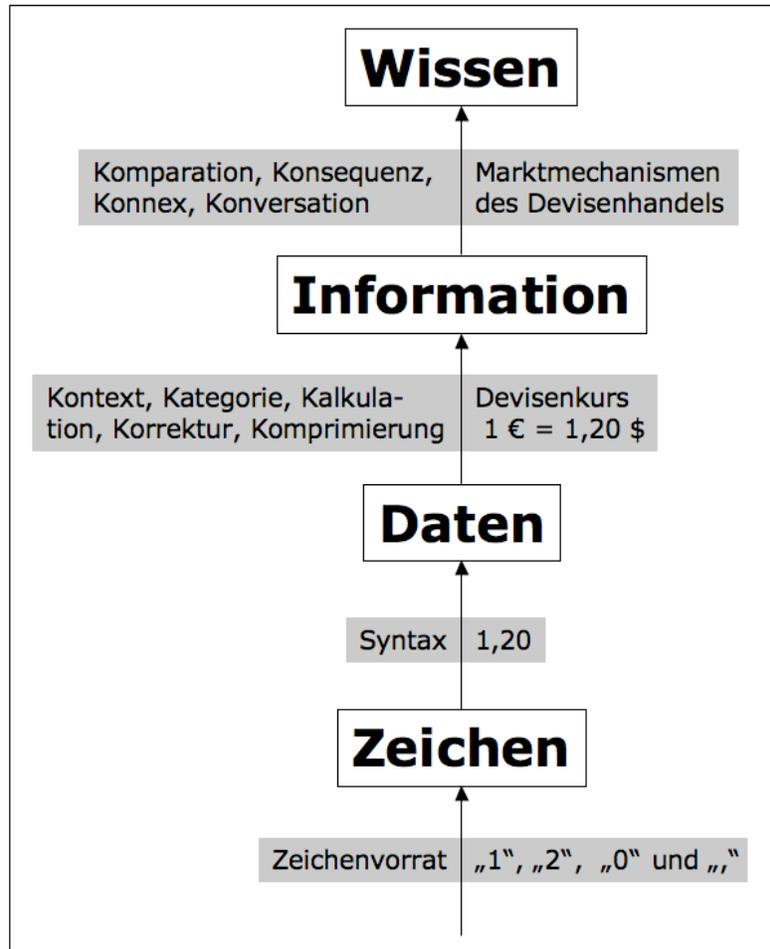


Abb. 4: Die Beziehung zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie. Quelle: Romhardt (1998, S. 39), Hopfenbeck (2000, S. 112), modifiziert um Davenport/Prusak (1999, S. 30).

Die unterste Ebene bildet ein Vorrat an Zeichen. Erst durch eine sinnvolle Aneinanderreihung (1,20) der Zeichen werden Daten gebildet (Klosa 2000, S. 16). Daten sind zunächst reine Fakten, ohne besondere Struktur, sozusagen die Elementarteilchen des Atoms Information.⁵⁸ Informationen sind strukturierte, für die Organisation relevante Daten (O'Connor 1999, S. 161).⁵⁹ Davenport/Prusak skizzieren fünf Wege, wie aus Daten Informationen werden können (1999, S. 30f.): Die Daten werden kontextualisiert vor dem Hintergrund der Frage, warum speziell diese Daten gesammelt wurden (1.). Es werden entsprechende Analyseeinheiten bzw. Hauptkomponenten festgelegt (2., im Beispielfall der Wechselkurs). Die Daten werden statistisch berech-

⁵⁸ Im Licht der Forschungen im Bereich der Elementarphysik sind Zeichen dann analog zu Quarks zu sehen (vgl. Schulz 2005).

⁵⁹ Die ersten beiden Ebenen des Modells sind das Forschungsgebiet der Semiotik, der Wissenschaft der Zeichen (vgl. Eco 1972).

net (3.) und es findet eine Fehlerkorrektur (4.) vor der anschließenden Verdichtung (5.) statt.⁶⁰

Erst durch die Vernetzung verschiedener Informationen kann Wissen (z.B. über die Mechanismen des Devisenhandels) entstehen.⁶¹ Auch hier findet sich bei Davenport/Prusak eine genauere Kennzeichnung dieses semantisch zu bezeichnenden Prozesses:⁶² Die Informationen werden in Vergleich gesetzt mit anderen relevanten Informationen, wobei eine Abschätzung der Wirkung durch die Vernetzung und das in Beziehung setzen mit anderen Informationen stattfindet. Schließlich werden Sie mit anderen Individuen kommuniziert und erfahren bei ihnen wiederum eine Einschätzung hinsichtlich ihrer Bedeutung (1999, S. 30f.).

Von der Kommunikationswissenschaft wird darauf hingewiesen, dass die Einordnung einer Information in einen Kontext, die Zuschreibung von Bedeutung und die Definition des Inhaltes durch den Empfänger der Information erfolgt (Theis 1994, S. 266). Es entsteht also bei der Transformation von Informationen in Wissen durch die Zuschreibung von Codes eine situationspezifische und individuelle Abhängigkeit.⁶³ Informationen werden auf dem Weg zum Wissen von Individuen mit Sinn ausgestattet und mit Zielen und Werten verknüpft (Wahren 1996, S. 120, O'Connor 1999, S. 161). Wissensentwicklung ist also nicht nur das Ansammeln und Verknüpfen von Fakten, sondern ist immer auch eine individuelle Wirklichkeitskonstruktion (Krogh et al. 2002, S. 6). Es ist nicht nur gebunden an Kenntnisse und Fähigkeiten, sondern ebenso an individuelle Erfahrungen, Werte und Einstellungen.⁶⁴ Daten und Informationen können elektronisch gespeichert werden, wohingegen Wissen in den Köpfen liegt, denn anders als bei Daten und Informationen ist seine Grundlage subjektiver Natur. Damit ist Wissen kein objektiver, transformierbarer Gegenstand mehr, sondern das Ergebnis eines individuellen Prozesses (Reinmann-Rothmeier/Mandl 1998).

⁶⁰ Von den Autoren wird keine Aussage darüber getroffen, ob diese fünf Wege ausschließlich sind, also ob alle Prozeduren angewendet sein müssen, damit von einer Information gesprochen werden kann.

⁶¹ Wandmacher unterscheidet darüber hinaus neben der hier dargestellten Form der Wissensentwicklung durch das Aufnehmen von Informationen und deren logische Verarbeitung die Wissensgewinnung durch Glauben: Wissen, dass nicht durch eigenes Wahrnehmen und Schlussfolgern gewonnen wurde. Dazu zählt er neben den durch Bücher und Lehrer vermittelten Sachverhalten, die ohne eigene Überprüfung übernommen werden (vgl. Roth 2006, S. 1), Behauptungen, die sich u.a. in Vorurteilen ausdrücken und dabei handlungsleitend wirken können (Wandmacher 2002, S. 3ff.).

⁶² Die Semantik befasst sich im Gegensatz zur Semiotik (allg. Zeichentheorie) mit dem Inhalt und der Bedeutung von Zeichen. Eine wesentliche Erkenntnis der Semantik ist, dass zwischen dem jeweiligen Zeichen und dem Ding in der Welt keine Beziehung besteht. Für das Teilen von Wissen bedeutet das, dass nur dann Wissen geteilt werden kann, wenn der gleiche Vorrat an Zeichen zur Verfügung steht, also die »gleiche Sprache« gesprochen wird (Maedche 2002, S. 428ff.).

⁶³ Ein Umstand der von Ortmann et al. als Kontingenz beschrieben wird, die Möglichkeit des »Auch-anders-möglich-seins« (Ortmann et al. 1990).

⁶⁴ Durch diese Trägerverbundenheit bekommt der Faktor Wissen in der betriebswirtschaftlichen Literatur einen hohen Stellenwert als Quelle von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen zugewiesen (ILOI 1997, S. 2).

Wissenserwerb umfasst neben der Fähigkeit zur Nutzbarmachung von Informationen also auch die Fähigkeit zur Kommunikation und Interaktion (Logan 2000, S. 167).⁶⁵ Wissen ist im Gegensatz zur Information ein weitaus komplexeres, dynamischeres Gefüge aus subjektiven Erfahrungen und sozialen Zusammenhängen, das sich ständig in Bewegung und Veränderung befindet (Geißler 1999, S. 53). Brown/Duguid gehen so weit zu sagen, dass Wissen nur dort entstehen kann, wo sozialer Austausch stattfindet (2000).⁶⁶

Damit ist Wissen nicht wie Informationen als Input in Prozesse zu verstehen, sondern als deren Ergebnis: Es ist an Personen gebunden und wird sozial vermittelt, wie Abb. 5 verdeutlicht (Hall 2002, S. 715, Bettoni et al. 2004, S. 1):⁶⁷

⁶⁵ Vor diesem Hintergrund ergeben auch zwei Zitate, die immer wieder im Zusammenhang mit Wissensarbeit angeführt werden Sinn: „Where ist the knowledge we have lost in information?“ (Eliot 1986) und der dem Zukunftsforscher Naisbitt zugeschriebene Ausspruch „Wir ertrinken in Informationen und hungern nach Wissen.“ (1982).

⁶⁶ Sie verdeutlichen diese These am Beispiel der Bedienung eines Videorekorders: „They continue to confess [...] that they cannot record or set the clock. Were there a social context for VCR recording (as there is for watching), the problem would probably disappear.“ (Brown/Duguid 2000, S. 87).

⁶⁷ Diese Prozesssichtweise, dass Wissen dynamischen Charakter hat und sich im sozialen Austausch verändert, findet ihre Auswirkung im Konzept der Communities of Practice (vgl. Kap. 5.4.2).

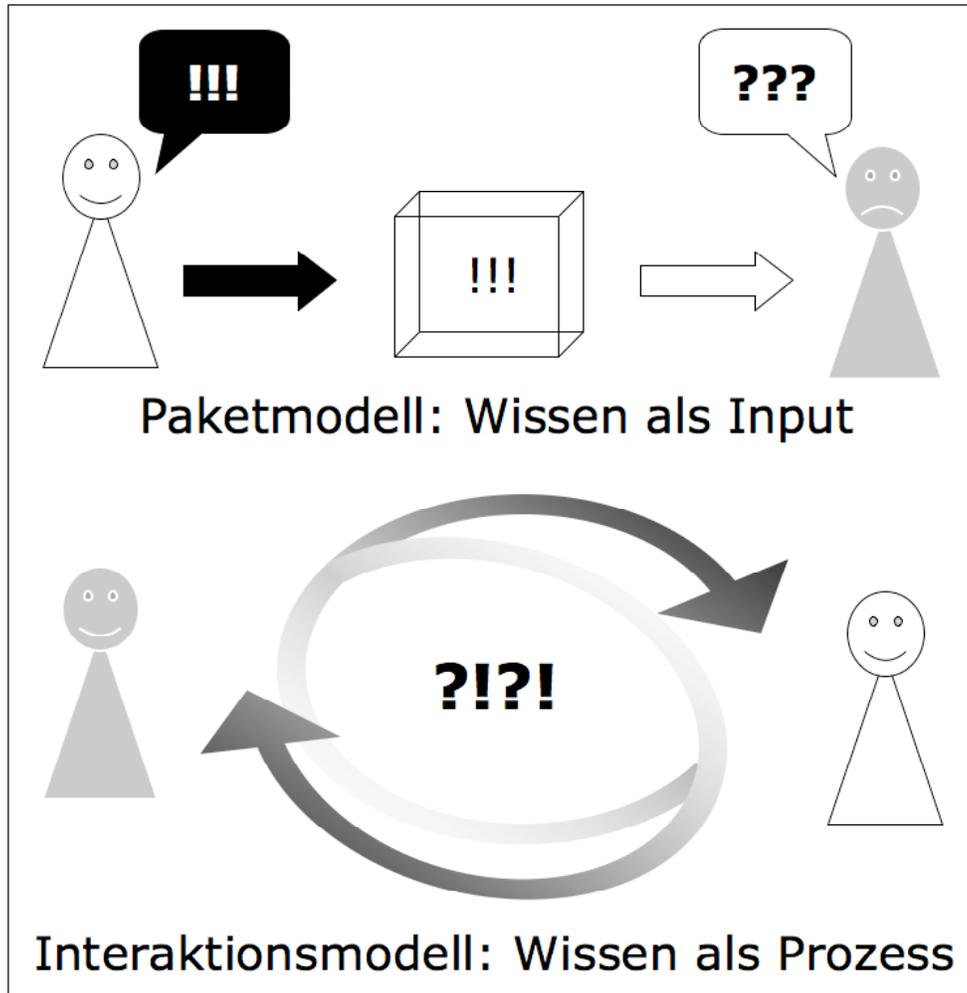


Abb. 5: Modelle des Wissens. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Klix/Spada (1998), Reinmann-Rothmeier/Mandl (1998), Renzl (2004, S. 112).

Die Bemühungen, den komplexen Wissensbegriff zugänglicher zu machen, münden in der Systematisierung von Wissensarten, wovon die in der Literatur am häufigsten aufgegriffene sicherlich die des Philosophen Polanyi (1985) ist, der in explizites und implizites Wissen unterscheidet. Die Wissenspsychologie⁶⁸ hat darüber hinaus jedoch weitere Unterscheidungen herausgearbeitet. In der Diskussion über Anforderungen an Arbeitnehmer wird trotzdem oftmals global von Wissen gesprochen (Plath 2000, S. 586). Die zentralen Wissensarten, die in der wissenschaftlichen Diskussion wiederholt angeführt werden und auf die in der vorliegenden Argumentation zurückgegriffen wird, werden daher nachfolgend vorgestellt und voneinander abgegrenzt.

⁶⁸ Vgl. Mandl/Spada (1988), Klix/Spada (1998).

2.3 Wissensrepräsentationen

Mit den Wissensrepräsentationen wird ein Teilgebiet der Wissenspsychologie herangezogen, dessen Grundfrage lautet: Wie ist Wissen (über Fakten, Abläufe, Handlungen, die Steuerung von Handlungen etc.) organisiert (Spada/Mandl 1988, S. 2)? Die Wissenspsychologie, ein Teilgebiet der Kognitionspsychologie, befasst sich u.a. mit Fragen nach den Modalitäten des Erwerbs von Wissen, dessen Repräsentation im menschlichen Gedächtnis und seiner Veränderung (Spada/Mandl 1988, S. 1). Da eine abschließende Definition, was Wissen ist, bislang nicht vorliegt (Neumann 2000, S. 54), versucht die Kategorisierung in Wissensdichotomien den komplexen Begriff »Wissen« für die wissenschaftliche Bearbeitung zugänglich zu machen. Das Thema erfährt von vielen Disziplinen Beachtung. Neumann stellt eine dabei entstandene scheinbar nicht zu erschließende Reichhaltigkeit und damit einhergehende Viskosität der Thematik fest (2000, S. 62). Bei Romhardt (1998, S. 27ff.) und Wilke (1998, S. 63) finden sich jeweils 40 Wissensdichotomien. Mandl/Spada unterscheiden fünfzehn Wissensarten (1988). Die einzelnen Begriffe werden jedoch von anderen Autoren immer wieder anders verwendet und überschneiden sich zudem (Cranach/Bangerter 2000, S. 235). Zum Einen muss sich der Wissensbegriff vom Daten- und Informationsbegriff abgrenzen, zum Anderen darf er aber auch nicht der allgemeinen Beliebigkeit verfallen.

Einen gängigen, auf der angloamerikanischen sprachlichen Unterscheidung aufbauenden Überblick häufig verwendeter Wissensarten liefert die folgende Tabelle:

know-how	know-why	know-what	know-that	care-why
Praktisches Wissen zur Beschreibung und Erklärung gegebener Situationen mit ihren Einflussgrößen.	Systemisches und kausales Wissen über Zusammenhänge und Strukturen ⁶⁹	Strategisches Gestaltungswissen, wie vorhandenes know-how und know-why einzusetzen sind	Faktisches, heuristisches Wissen über Sachverhalte und deren Einordnung, erkenntnismäßiges Fach- und Wörterbuchwissen	Wissen aus eigenem Antrieb und selbstinitiiertem, kreativen Handeln

Tab. 1: Wissensarten. Quelle: Pautzke (1989, 64ff.), Quinn et al. (1996, S. 96), Probst/Büchel (1994, S. 24), Eck (1997, S. 154ff.), ILOI (1997, S. 3), Bullinger et al. (1997, S. 7), Hopfenbeck (2000, S. 123), Neumann (2000, S. 62ff.), Zahn et al (2000, S. 246ff.).⁷⁰

⁶⁹ Bei Cranach/Bangerter auch als episodisches Wissen über Zusammenhänge, Ereignisse und ihre Folgen beschrieben (2000, S. 236).

⁷⁰ Darüber hinaus ist noch das Rationalitätswissen zu nennen, welches z.B. in Coaching- oder Supervisionsprozessen gewonnen wird, also Wissen, das der Reflexion anderer Wissensinhalte dient.

Zusätzlich zu den vielfältigen Wissensarten lassen sich eine Reihe quer dazu liegender Kategorisierungsebenen feststellen, die der weiteren Systematisierung des Wissensbegriffs dienen, aber für die vorliegende Fragestellung wenig Relevanz aufweisen: bspw. die Aufteilung in epistemologisches und pragmatisches Wissen, sowie aktuelles und zukünftiges Wissen (Eck 1997, S. 154, ILOI 1997, S. 3). Wichtig ist hingegen die Trennung in organisatorisches und individuelles bzw. kollektiv zu verortendes und privates Wissen (Bullinger et al. 1997, S. 9, Hopfenbeck 2000, S. 121f.). Die Anhängigkeit der Zugriffsmöglichkeiten wird zum Einen durch die Lokalität des Wissens bestimmt. Zum Zweiten ist die Unterscheidung zwischen dem Wissen, das dem Individuum zugänglich ist und dem ungewussten Wissen von Bedeutung, denn nur der Teil des Wissens, auf den aktiv zugegriffen werden kann, kann auch aktiv (z.B. in die Organisation) kommuniziert werden. Bei der Suche nach Möglichkeiten der Integration von Ideenentwicklung- und Wissensweitergabe in Form eines Ideenmanagements und der Weiternutzung innerhalb der Organisation durch Wissensmanagementsysteme ist die Frage nach der Art des behandelten Wissens gewiss von Bedeutung, doch sie lässt sich nicht durch die Aufstellung langer Listen von Wissensarten beantworten (Lembke 2005, S. 150). Die explizite Zuordnung ist im Einzelfall aufgrund der engen Korrelation und Ähnlichkeit der typisierten Wissensarten oftmals gar nicht möglich und hinsichtlich ihrer Notwendigkeit zudem auch fraglich (Bullinger et al. 1997, S. 7).

Daher wird im Fortgang der Arbeit, wie in Abb. 6 dargestellt, lediglich zwischen der Natur des Wissens (der kognitionspsychologischen Dimension deklarativ/prozedural) und seiner Verfügbarkeit (explizit/implizit) unterschieden. Die Darstellung dieser für die Beantwortung der Fragestellung hauptsächlich interessanten Unterscheidungen findet nachfolgend statt.

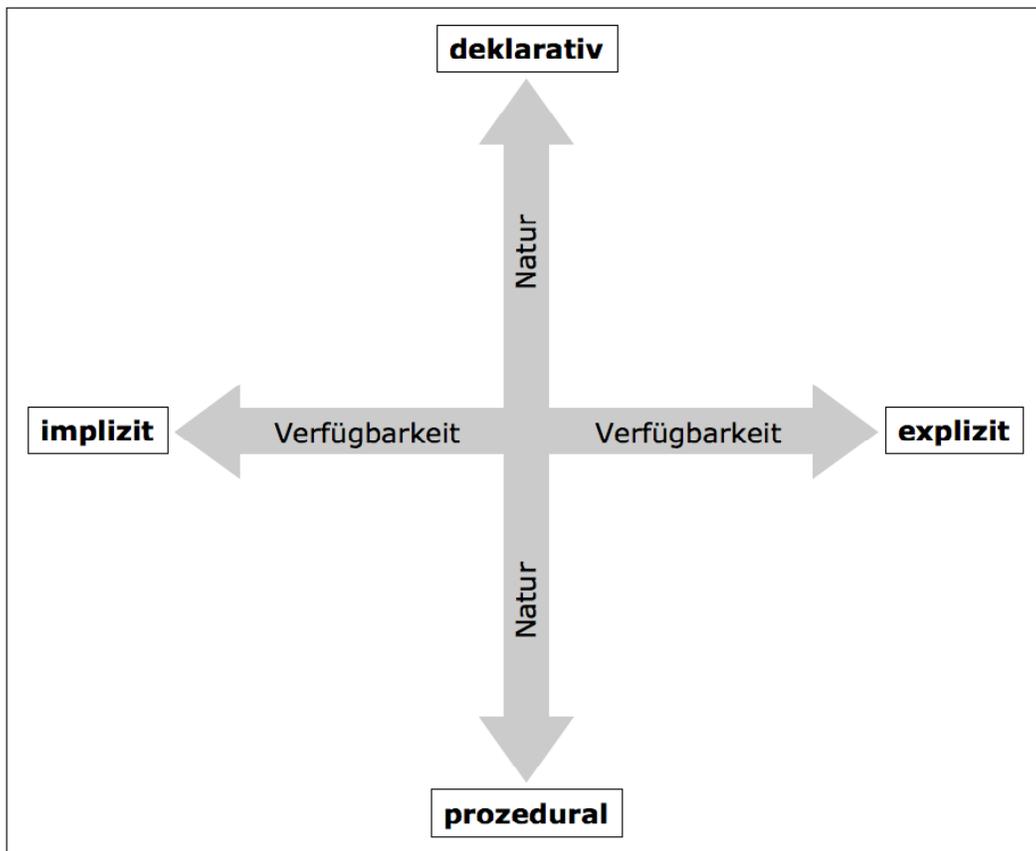


Abb. 6: Wissensdimensionen. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Neumann (2000, S. 66).⁷¹

Die in der Literatur zu findenden Unterscheidungskriterien Inhalt und Bewusstheit, in der obigen Abb. als Natur und Verfügbarkeit des Wissens bezeichnet, folgen der Beobachtung, dass Menschen, die in der Lage sind, über bestimmte Dinge reden zu können, nicht notwendigerweise auch dazu fähig sind, dieses Wissen anzuwenden und entsprechend zu handeln (Broadbent et al. 1986, Cranach/Bangerter 2000, S. 235). Verbalisierbares Wissen braucht kein Handlungswissen zu sein (Dörner 2002, S. 304). Andererseits ist nicht jede ausgeführte Handlung, jeder Vorgang bewusst prozesshaft zu beschreiben.

2.3.1 Die Verfügbarkeit des Wissen: explizit/implizit

Es lassen sich eine Reihe von Erkenntnissen, die bei der Behandlung von Wissen im Spannungsfeld von Individuum und Organisation nötig sind, aus der Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen ableiten. Wissen entsteht, wie oben be-

⁷¹ Eine andere, dem hier vorgeschlagen Modell widersprechende Aufteilung findet sich bei Lindenthal et al. (2001), die prozedurales Wissen mit implizitem Wissen gleichsetzen. Dieser Auffassung wird in der vorliegenden Arbeit nicht gefolgt (vgl. Büssing et al. 2002, S. 3).

schrieben, erst durch das Handeln von Personen und ist kontextgebunden. Das betrifft nicht nur das explizite, verbalisierbare Wissen sondern auch das implizite, dem Individuum nicht einfach zugängliche, teilweise ungewusste Wissen (Bergmann 2001, S. 3).

In die Diskussion führen Nonaka und Takeuchi (1992, 1995) den von dem Philosophen Polanyi (1985) übernommenen Begriff des impliziten Wissens ein.⁷² Der inzwischen sehr populär gewordene Satz Polanyis, „[...] *daß wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen*“ (1985, S. 14, Hervh. i. Orig.), hat seinen Ruhm auch dem vehementen Interesse am Wissensmanagement, und der damit einhergehenden Ansicht, Organisationen als wissensbasierte Systeme zu begreifen, zu verdanken.⁷³ Hinter dieser scheinbar trivialen Aussage steht jedoch ein entscheidender erkenntnistheoretischer Fortschritt. Polanyi hat die Entwicklung des Begriffspaares explizit/implizit ausgehend vom Menon-Paradox Platons entwickelt. In Platons Menon-Dialog versuchen Sokrates und Menon die Frage zu beantworten, ob Tugend erlernbar ist. Das Paradox, auf das sie stoßen, besagt, dass man das, was man bereits weiß, nicht mehr erlernen kann, denn man weiß es ja bereits. Wenn man jedoch etwas nicht weiß, dann kann man es auch nicht erlernen, denn man weiß ja nicht, wonach zu suchen ist, sonst wüsste man es ja bereits.⁷⁴ Polanyi hat daraus eine logische Konsequenz gezogen:

„Die Suche nach der Lösung eines Problems ist nach Platon etwas Widersinniges; denn entweder weiß man, wonach man sucht, dann gibt es kein Problem; oder man weiß es nicht und dann kann man nicht erwarten, irgend etwas zu finden. [...] So stehen wir vor der Tatsache, dass die Menschheit seit zweitausend Jahren und länger ihre Fortschritte den Anstrengungen ihrer Mitglieder, schwierige Probleme zu lösen, verdankt, obschon die ganze Zeit bewiesen werden konnte, daß es sich dabei um ein sinnloses und unmögliches Tun handelte.“ Wir könnten aber „[...] kein Problem erkennen oder seiner Lösung zuführen, wenn alles Wissen explizit, das heißt klar an-

⁷² Auch »tacit Knowledge« oder tazites Wissen (Lembke 2005, S. 33). Die Originalschrift von Polanyi erschien im Jahr 1966 unter dem Titel »The Tacit Dimension«.

⁷³ In ähnlicher Wortwahl findet sich diese Weisheit vielfach wieder: „Wir sind mehr, als wir zu sein scheinen, und wir wissen mehr, als wir zu wissen glauben.“ (Cytowic 1996, S. 213).

⁷⁴ „Menon: Und auf welche Weise willst du denn dasjenige suchen, Sokrates, wovon du überhaupt gar nicht weißt, was es ist? Denn als welches Besondere von allem, was du nicht weißt, willst du es dir denn vorlegen und so suchen? Oder wenn du es auch noch so gut träfest wie willst du denn erkennen, daß es dieses ist, was du nicht wußtest?

Sokrates: Ich verstehe, was du sagen willst, Menon! Siehst du, was für einen streitsüchtigen Satz du uns herbringst? Daß nämlich ein Mensch unmöglich suchen kann, weder was er weiß, noch was er nicht weiß. Nämlich weder was er weiß, kann er suchen, denn er weiß es ja, und es bedarf dafür keines Suchens weiter; noch was er nicht weiß, denn er weiß ja dann auch nicht, was er suchen soll.“ (Platon 390 v. Chr., 79e-86c).

gebbar wäre.“ Das muss bedeuten, „[...] daß wir von Dingen wissen, und zwar wichtigen Dingen wissen, ohne daß wir dieses Wissen in Worte fassen können.“ (Polanyi 1985, S. 28f.).⁷⁵

Laut Polanyi ist es das implizite Wissen, welches den Lernfortschritt und den Antrieb, neues Wissen zu erwerben, ausmacht.⁷⁶ Im Menon-Paradox wird auch ein beobachtbares Unvermögen, welches mit implizitem Wissen einhergeht und ein Problem von Ideen- und Wissensmanagement darstellt, deutlich: Implizites Wissen ist schwer zu verbalisieren, obgleich es eine regulative Funktion im Handeln hat (Bergmann 2001, S. 2).⁷⁷ Die Gründe für die Schwierigkeit, implizites Wissen kodieren zu können, zu erklären, also in irgendeiner Form kommunizierbar zu machen, liegen darin, dass implizites Wissen eine sehr subjektive Qualität hat, die in persönlichen Erfahrungen verwurzelt ist (Nonaka/Takeuchi 1995, S. 8, Schanz 2001, S. 107, Schoen 2001, S. 12). Damit ist implizites Wissen der formal nicht zugänglichen »theory-in-use«⁷⁸ zuzuordnen (Kieser/Hegele 1998, S. 249). Die Konsequenz ist, dass implizites Wissen nur schwer zu dokumentieren, zu speichern oder gar zu übertragen ist.⁷⁹ Explizites Wissen auf der anderen Seite ist demzufolge als „objektives Verstandeswissen in formaler, systematischer Sprache [...]“ (Nonaka/Takeuchi 1995, S. 72) zu beschreiben. Hierzu zählt z.B. das theoretische Fachwissen »know-what« (Schoen

⁷⁵ Eine andere Auflösung des Paradoxons lässt sich in Anlehnung an das Modell der Lernstadien von Bandura entwickeln (vgl. O’Connor/Seymour 2003a, S. 32ff.). Bandura unterscheidet vier Stadien des menschlichen Lernens: 1. unbewusste Inkompetenz, also das, von dem wir nicht wissen, dass wir es nicht wissen (ein Neugeborenes weiß nicht, dass es nicht Auto fahren kann), 2. bewusste Inkompetenz (ein Jugendlicher weiß sehr wohl, dass er es nicht kann), 3. bewusste Kompetenz (Fahranfänger) und 4. unbewusste Kompetenz (nach einiger Fahrpraxis automatisieren sich die nötigen Routinen). Sokrates und Menon übergehen in ihrer Diskussion die zweite Stufe der bewussten Inkompetenz und springen von der ersten zur dritten Ebene.

⁷⁶ Schreyögg/Geiger ziehen eine andere Schlussfolgerung, indem sie sagen, dass eine Konversion von implizitem Wissen zu explizitem Wissen aus dieser Logik heraus „schlichtweg unmöglich ist“ (2003, S. 27).

⁷⁷ Büssig/Herbig berichten über einen Werkzeugmaschinenhersteller, bei dem ein einzelner Mitarbeiter einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erzielte. Dieser Mitarbeiter hatte ein besonderes Schleifverfahren entwickelt, das maschinell nicht reproduziert werden konnte. Er selbst konnte die Besonderheit nicht erklären. Also bekam er ein Jahr lang einen Lehrling an die Seite gestellt, der das Verfahren vom ihm durch Beobachten erlernen sollte (2003, S. 51).

⁷⁸ Argyris/Schön (1978) unterscheiden offizielle Handlungstheorien (espoused theories), die bspw. in Arbeitsplatzanweisungen und Organigrammen dokumentiert sind von Gebrauchstheorien (theories-in-use), die das tatsächliche Handeln beschreiben. Versuchen die Organisationsteilnehmer die Abweichungen zwischen den beiden »theories of action« zu korrigieren, etwa um eine kognitive Dissonanz (Festinger 1978) auszugleichen, findet organisationales Lernen statt.

⁷⁹ So kommt eine Studie über das Wissensmanagement in 800 deutschen Industrieunternehmen zu dem Ergebnis, das 42% des unternehmensinternen Wissen lediglich in den Köpfen der Mitarbeitern gespeichert ist (Ohle 2003, S. 8). Ein Grund, warum die Nasa nicht mehr zum Mond fliegt ist laut Brown/Duguid, dass sie in der Planung von vorne beginnen müsste, nicht weil sie Daten verloren hat, sondern weil das nicht dokumentierbare Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter, das wesentlich zum Erfolg der Mission beigetragen hat, mit den Mitarbeitern gegangen ist: „It left, when they went“ (Brown/Duguid 2000, S. 122).

2001, S. 12).⁸⁰ Logan verdeutlicht das Verhältnis von implizitem zu explizitem Wissen anhand des Möbiusstreifens (2002, S. 765f.).⁸¹

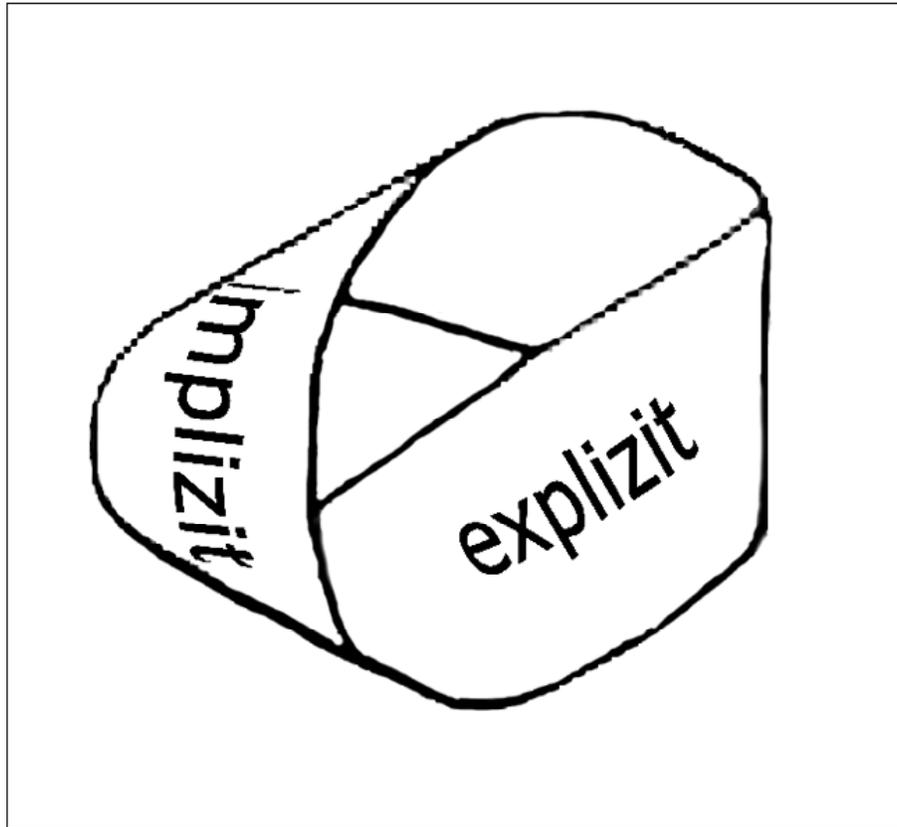


Abb. 7: Möbiusstreifen. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Logan (2002, S. 766).

Explizites und implizites Wissen befinden sich auf gegenüberliegenden Seiten eines Bandes. Durch die besonderen Windungen und Drehungen des Streifens wird aber aus den scheinbar gegenüberliegenden Seiten eine gemeinsame Oberfläche, die Dimension »Verfügbarkeit des Wissens« (vgl. Abb. 6), die beide Aspekte, die nicht getrennt voneinander behandelt werden können, vereint, denn „der Dreh ist [...], was neues Wissen [...] schafft.“ (Logan 2002, S. 766). Nonaka/Takeuchi setzen in ihrem Ansatz bei diesem Verhältnis von implizitem zu explizitem Wissen an und vertreten die Auffassung, dass neues Wissen erst durch die Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen geschaffen werden kann (1995). In ihrem viel beachteten SE-

⁸⁰ Kompetenzentwicklung geht daher z.B. über die reine Aneignung von explizitem Wissen hinaus (Bergmann 2001, S. 1). Zudem gewinnt neben dem auch als deklarativ zu beschreibenden »know-what« (vgl. Kap. 2.2) viel stärker prozedurales »know-how« an Bedeutung (Büssig/Herbig 2003, S. 52).

⁸¹ August Ferdinand Möbius (1790-1868), Mathematiker.

CI-Modell⁸² beschreiben sie, wie durch den Übergang von implizitem zu explizitem Wissen anhand eines kontinuierlichen Transformationsprozesses innerhalb einer Organisation individuelles Wissen auf höhere Organisationsstufen wie Personengruppen und ganze Firmen gehoben werden kann.⁸³

In der Literatur wurde die Bedeutung des impliziten Wissens für die Wissensbasis einer Organisation längst erkannt und die Umwandlung von implizitem zu explizitem Wissen als eine Grundvoraussetzung für lernende Organisationen beschrieben (Steinmann/Schreyögg 2000, S. 465, Rosenstiel 2003, S. 461).⁸⁴ Die Dichotomisierung zwischen stillschweigendem und bewusstem Wissen erfreut sich gerade innerhalb der Betriebswirtschaft sehr großer Beliebtheit.⁸⁵ Eulgem gibt jedoch zu Bedenken, dass in der Psychologie weder hinsichtlich der Nichtverbalisierung von Wissen, noch bezüglich der Bezeichnung und des Umfangs der verschiedenen Wissensarten Einigkeit erzielt werden konnte (1998, S. 26). Auch liegt keine einheitliche Auffassung darüber vor, wie implizites Wissen zu definieren ist (Büssing et al. 2002, S. 3, Büssing/Herbig 2003, S. 52). Grundsätzlich ist eine Dichotomisierung aufgrund des inhärenten Ausschlusses weiterer Dimensionen anzuzweifeln. Watzlawick spricht in solchen Fällen vom „Dritten, das es angeblich nicht gibt“ (1986, S. 21ff.). Zwar haben Nonaka und Takeuchi (1995) das Phänomen des impliziten Wissens systematisch ausgearbeitet, ohne aber für dessen Entstehung eine Erklärung bieten zu können (Schanz 2001).

Da die Übergänge zwischen implizitem und explizitem Wissen durchaus fließend sein können, ist die einfache Klassifikation als grobe Vereinfachung zu hinterfragen (Diesterer 2003, S. 5): „They are two different dimensions of knowledge, and trying to reduce one to the other is a little like trying to reduce a two-dimensional drawing to one dimension.“ (Brown/Duguid 2000, S. 134). Daher wird im Folgenden die zweite Dimension (»Natur des Wissens«, vgl. Abb. 6) des in der vorliegenden Arbeit verwendeten Wissensbegriffs vorgestellt.

⁸² Sozialisation, Externalisierung, Combination, Internalisierung (SECI).

⁸³ Das Modell erfährt neben anderen Wissensmanagementkonzepten in Kap. 3.4 eine ausführliche Darstellung.

⁸⁴ Die »Implizitisierung« des Wissens ist nicht ohne Kritik geblieben. Vgl. dazu die auf semantischer Basis argumentierte Auseinandersetzung mit Polanyi bei Schreyögg/Geiger (2003, S. 11ff.).

⁸⁵ Dies geht in der betriebswirtschaftlichen Literatur einher mit der Frage nach der Messung des »Intellectual Capitals« (Hopfenbeck 2000, S. 135, Bellmann et al. 2002, S. 656ff.). Sveiby stellt die Hauptprobleme dabei fest: Wichtiges wird nicht gemessen, Falsches wird gemessen oder es wird mit falschem Maßstab gemessen. Die finanziellen Vermögenswerte eines Unternehmens sind nach Sveiby nur die Spitze des berühmten Eisbergs. Das Ausmaß der unsichtbaren, d.h. bilanziell nicht erfassten, intellektuellen Aktiva macht den wahren Wert eines Unternehmens aus (2002, S. 803ff.).

2.3.2 Die Natur des Wissens: deklarativ/prozedural

Die Natur des Wissens wird unterschieden zwischen deklarativem Wissen und prozeduralem Wissen (Opwis 1988, S. 82, Neumann 2000, S. 65). Deklaratives Wissen beschreibt das Wissen über tatsächliche Sachverhalte, Objekte, Vorgänge und Personen. Es handelt sich dabei um bewusste und kommunizierbare, also explizite Wissensanteile und wird daher auch als Faktisches Wissen, »know-what« und »know-that« bezeichnet (Plath 2000, S. 586, Diesterer 2003, S. 12, Mertins/Finke 2004, S. 36).⁸⁶

Prozedurales Wissen hingegen entspricht dem Handlungswissen, dem »know-how« (vgl. Tab. 1) und teilweise auch dem heuristisch, zur Einordnung anderer Informationen dienenden, »know-that« (Diesterer 2003, S. 13). Es bezeichnet das Wissen über Strategien und Vorgehensweisen, über Prozesse, die der Lösung von Problemen und der Verarbeitung von Informationen dienen (Büssig/Herbig 2003, S. 52). Prozedurales Wissen bezieht sich auf die kognitiven Mechanismen, die Personen dazu in die Lage versetzen, komplexe Handlungen durchzuführen, ohne dabei die einzelnen Bestandteile dieser Handlung bewusst kontrollieren zu müssen. Prozedurales Wissen basiert im Wesentlichen auf Erfahrungen, was bedeutet, dass es für die Entstehung prozeduralen Wissens Handlungen und daraus resultierender Erfahrungen bedarf (Cranach/Bangerter 2000, S. 236, Diesterer 2003, S. 13, Mertins/Finke 2004, S. 36). Erfahrungen werden individuell gespeichert und liegen teilweise nur implizit vor. Mertins/Finke sprechen daher auch von „prozeduralem implizitem Erfahrungswissen“ (2004, S. 36). Erfahrungswissen ist durch Wahrnehmung gewonnenes, in Situationen eingebettetes Wissen, das wesentlich im Prozess der Arbeit, in der Auseinandersetzung mit der Aufgabe oder im Dialog mit Mitarbeitern anderer Abteilungen oder externen Partnern erworben wurde (Bergmann 2005, S. 1). Es ist eng verbunden mit den Erfahrungen zur Umsetzbarkeit des Wissens, also sowohl der Bewertung des eigenen Wissens, als auch der Erfahrung der Umsetzbarkeit mit den vorhandenen Ressourcen in der jeweiligen Situation.⁸⁷ Im Gegensatz zu explizitem und deklarativem Wissen steht der Organisation prozedurales Handlungswissen der Mitarbeiter nur in sehr viel geringerem Maße zur Verfügung (Lechner/Strasser 2000, S. 387). Es ist größtenteils implizites Wissen, weil es nur teilweise auf bewussten Erfahrungen basiert (Osterloh 2001, S. 128).

⁸⁶ Vgl. Tab. 1.

⁸⁷ Die Erfahrungen mit der Umsetzbarkeit eigener Ideen sind letztendlich ein entscheidender motivationaler Faktor zur weiteren Beteiligung an einem Ideenmanagementsystem (vgl. Kap. 4.3).

Explizit und implizit, sowie deklarativ und prozedural beschreiben zwei verschiedene Dimensionen der Wissensrepräsentation (Verfügbarkeit/Natur des Wissens, vgl. Abb. 6) und können daher nicht synonym verwendet werden. Deklaratives Wissen ist zumeist explizit, kann aber nicht immer bewusst repräsentiert werden (Crnach/Bangerter 2000, S. 236). Prozedurales Wissen kann z.T. ungewusst sein, also impliziten Charakter haben, aber es kann ebenso in expliziter Form vorliegen, wie z.B. in Ablaufplänen, Mustern und Formularen. Implizites Wissen kann sowohl deklarativ, als auch prozedural sein (Schanz 2001, S. 108, Diesterer 2003, S. 14, Büsing/Herbig 2003, S. 52).⁸⁸

2.4 Zusammenfassung und Überleitung

Bei der Transformation von Daten in Informationen wie auch von Informationen in Wissen handelt es sich um einen Anreicherungsprozess. Die Unterscheidung der einzelnen Stufen ist wichtig, denn häufig werden eindeutige Informationssysteme mit dem Schlagwort Wissensmanagement tituliert und enttäuschen die Anwender, weil sie nur einen Bruchteil der in den Daten enthaltenen Informationen verwertbar machen und zudem keinerlei Kontextualisierung leisten, die nötig ist zur Wissensentwicklung (Maedche 2002, S. 430).⁸⁹ Damit ist ein zu beachtendes Problem des Wissensmanagements aufgezeigt: die fehlende Unterscheidung zwischen Informationen und Wissen (Oetinger 2001, S. 41, Krogh et al. 2002, S. 4). Informationen müssen mit Sinn hinterlegt sein, damit sie Handlungen auslösen. Ein Zuviel an unverbundenen Informationen führt zu Frustration und Ablehnung von Konzepten des Wissensmanagements. Die Strategie, die bestehende Informationsflut durch die Aufnahme von noch mehr Informationen zu verarbeiten, kann im Angesicht des vorgestellten Stufenmodells nicht zum Erfolg führen.⁹⁰ Zur Entwicklung von Wissen ist das aufwändigere und mehr Kompetenz erfordernde Verknüpfen, Vergleichen, Auswählen und Kommunizieren von vorliegenden Informationen nötig.

Weiterhin wurde im zurückliegenden Kapitel deutlich, dass die Beschäftigung mit mehr als den vier präsentierten Wissensarten nicht gewinnbringend ist. Daher wurden zwei Dimensionen des Wissensbegriffs herausgearbeitet, die tragfähige Unter-

⁸⁸ Ein Kochrezept enthält bspw. beide Wissensarten: Die Zutatenliste ist deklaratives Wissen, die Kochanweisung jedoch ist prozedural. Implizit hingegen sind die Handlungen, die dazu führen, dass ein Gericht den »typischen« Geschmack der eigenen Küche bekommt und dass selbst gleiche Rezepte je nach Koch unterschiedlich schmecken.

⁸⁹ Bspw. Dokumentenmanagementsysteme, Groupware, Intranet, Data Warehousing.

⁹⁰ Im ersten Jahr der schriftlichen Ausarbeitung (2005) fand das Einsteinjahr statt. Insofern scheint es legitim zu sein, hier ein nicht weiter belegbares Einsteinzitat anzuführen: „Die Probleme, die es in der Welt gibt, können nicht mit den gleichen Denkweisen gelöst werden, die sie erzeugt haben.“ (Einstein, o. J.).

scheidungen liefern: zum Einen die »Verfügbarkeit des Wissens« in Form von explizitem Wissen und implizitem Wissen, sowie zweitens die »Natur des Wissen«, repräsentiert durch das kognitionspsychologische Begriffspaar deklarativ und prozedural.

Die Feststellung, dass wichtiges Wissen in Form von implizitem und prozeduralen Wissen an Personen gebunden ist und ein Großteil dieses Wissens mit Dienstschluss die Organisation verlässt (Brauner 2001, S. 237), hat sicherlich zur steigenden Beachtung der Ressource Mensch und den Möglichkeiten, sein geistiges Potential einzubinden, beigetragen und letztendlich auch zu der Forderung nach einem integrativen System von Ideen- und Wissensmanagement geführt.⁹¹

Vor diesem Hintergrund werden im folgenden Kapitel aus den zentralen Wissensmanagementkonzepten die zentralen Aspekte herausgearbeitet und für die weitere Analyse hinsichtlich der übergeordneten Fragestellung nach Integrationsmöglichkeiten mit dem Ideenmanagement aufbereitet.

⁹¹ „Focusing on knowledge [...] turns attention toward knowers.“ (Brown/Duguid 2000, S. 121).

3. Wissensmanagement

3.1 Einleitung

Die Fähigkeit der systematischen Vernetzung von Informationen und deren Nutzung in der Generierung neuen Wissens wird zunehmend als der kritische Produktionsfaktor im Wettbewerb der globalen Märkte gesehen, wo die alleinige Ausschöpfung herkömmlicher Produktionsfaktoren und technologische Überlegenheit nicht mehr genügen, um den Fortbestand einer Organisation zu sichern (Bullinger et al. 1997, S. 4, Hopfenbeck 2000, S. 107, Berger et al. 2004, S. 62). Wissen im Unternehmen systematisch zu behandeln muss als Reaktion auf die gestiegene Komplexität der Faktoren, die auf Organisationen einwirken und dort Veränderungsbedarf auslösen verstanden werden. Wissensmanagement kann deswegen längst nicht mehr als eine kurzzeitige Organisations- und Managementmode bezeichnet werden (Reinmann-Rothmeier/Mandl 1997, S. 5).

Nach den im vorherigen Kapitel getroffenen Unterscheidungen muss diese Feststellung jedoch differenzierter betrachtet werden: „More knowledge isn't necessarily better knowledge“ (Robbins 2003, S. 264). Nachhaltige Wettbewerbsvorteile kann das Management von Wissens nur dann bieten, wenn dadurch auch implizites und prozedurales Wissen verfügbar werden. Damit wird deutlich, welches Ziel »Wissensmanagement« haben muss: Zum Einen muss es den Wissensträgern Möglichkeiten bieten, ungewusstes Wissen über Prozesse zu explizieren und es muss die Gestaltung einer stabilen Verbindung der Wissensinhalte (in den Köpfen der Organisationsteilnehmer) mit den organisationalen Wissensstrukturen, Abläufen und Routinen bieten (Eulgem 1998, S. 216). Das vorliegende Kapitel arbeitet aus der Vielzahl der Ansätze dazu die zentralen Aspekte heraus und bereitet sie gemäß These ❶ für die weitere Analyse auf:⁹² In den gängigen Wissensmanagementkonzepten lassen sich die gleichen Kernelemente finden: Wissen wiedergewinnen/entwickeln, Wissens transferieren, Wissen anwenden und Wissen wiedergewinnbar speichern. Entsprechend der leitenden These ergeben sich folgende Fragestellungen für dieses Kapitel:

- ❶ In welcher Tradition steht Wissensmanagement, woraus hat es sich entwickelt (Kap. 3.2)?
- ❷ Welche Dimensionen beinhaltet der Begriff »Wissensmanagement« (Kap. 3.3)?

⁹² Berücksichtigt werden das SECI-Modell von Nonaka/Takeuchi (1995), der Ansatz der Geneva Knowledge Group (Probst/Raub/Romhardt 1997) und das Münchener Modell von Reinmann-Rothmeier/Mandl (2000, 2001).

- ◉ Wo liegen die Gemeinsamkeiten und Überschneidungen der vorgestellten Modelle, die in der weiteren Analyse zu berücksichtigen sind (Kap. 3.4 u. 3.5)?

3.2 Organisationales Lernen und Wissensmanagement

Organisationales Lernen und Wissensmanagement werden oftmals in einem Zug genannt (Ridder 1999, S. 293). Wissensmanagement hat sich längst als Managementkonzept mit dem Ziel der Weitergabe individuellen Wissens an die Organisation etabliert (Kaplan/Norton 1997, Davenport/Prusak 1999, Probst et al. 1999, Sveiby 2002). Da Organisationen selbst nicht über ein physisches Gehirn verfügen, sind sie hinsichtlich ihrer Lernakte auf Individuen angewiesen (Henschel 2001, S. 271). Mit organisationalem Lernen wird ein Ansatz bezeichnet, der sich mit theoretischen Überlegungen zum gemeinsamen Lernen aller Organisationsteilnehmer befasst. Da es sich hierbei nicht lediglich um die aufsummierten, individuellen Lernprozesse handelt, führt dies zu einem Bruch in der einfachen Übertragung individueller Lernkonzepte auf die Organisationen (Wahren 1996, S. 97).⁹³ Obgleich „Organisationen nur durch ihre Mitglieder lernen“ (Schuhmann 1997, S. 151), unterscheidet sich die Lernfähigkeit und das Lernverhalten von Individuen und Organisationen erheblich (Wahren 1996, S. 15.). So definieren Probst/Büchel in Anlehnung an den Grundgedanken der Organisationsentwicklung⁹⁴ organisationales Lernen als den Prozess „[...] der Erhöhung und Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmen von und für Mitglieder innerhalb der Organisation.“ (Probst/Büchel 1994, S. 17).

Es existieren inzwischen eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze zur Theoretisierung der Frage, wie Organisationen in der Lage sind, Wissen aufzunehmen und welche Rolle das Individuum in diesem Prozess inne hat. Das Thema »lernende Organisation« wird dementsprechend zunehmend als »buzzword«, bzw. als Konglomerat und Spielwiese unterschiedlichster Ansätze charakterisiert. Bislang wurde kein integratives, erschließendes Arbeitsmodell aufgestellt (Wahren 1996, S. 5).⁹⁵ Organisationales Lernen ist ein „Lieblings- und Modethema der Management- und Wissenschaftsliteratur“ (Eberl 1996, S. 7). Gleichwohl haben sich einige Ansätze als »Klassiker« herausgestellt, die in der wissenschaftlichen Diskussion nachhaltige Reaktionen

⁹³ Bspw. Reiz-Reaktions-Schemata oder Sozial-kognitives Lernen (Bandura 1979).

⁹⁴ Das Ziel der Organisationsentwicklung ist die Humanisierung der Arbeitswelt durch Verringerung des Spannungsverhältnisses zwischen Organisation und Individuum (Rosenstiel 2003, S. 131).

⁹⁵ „Alle nehmen die gleichen Zutaten, und es kommt immer etwas anderes heraus.“ (Wahren 1996, S. 97).

hervorgerufen haben und die Entwicklung des Wissensmanagements beeinflusst haben. Zum Einen ist dies der verhaltenswissenschaftliche Ansatz von March/Olsen (1990), zum Anderen die Beschreibungen der Binnenstrukturen organisationaler Lernprozesse durch Argyris/Schön (1978, 2002), die wiederum den Hintergrund bilden für die in der Praxis gut aufgenommene systemisch angelegte »Fünfte Disziplin« von Senge (2001).⁹⁶

Die langjährige Beschäftigung mit den Theorien des organisationalen Lernens und die gleichzeitige Anerkennung der strategischen Bedeutung organisationaler Lernfähigkeit hat zu einer immer stärkeren Betonung des Faktors »Wissen« geführt, die schließlich in praxisorientierten Gestaltungsansätzen des organisatorischen Lern- und Entwicklungspotentials, dem Wissensmanagement, mündete (Steinmann/Schreyögg 2000, S. 474).⁹⁷ Die Ansätze des Wissensmanagements sind aus den Theorien des organisationalen Lernens deriviert. Organisationales Lernen und Wissensmanagement verhalten sich zueinander wie Theorie und Praxis. Wissensmanagement ist kein Selbstzweck, sondern der zielgerichtete Ansatz, das Instrument des organisationalen Lernens zur Gestaltung von organisationalen Lernprozessen auf dem Weg zur Realisierung der lernenden Organisation (Staehele 1999, S. 920, Reinmann-Rothmeier/Mandl 2000, S. 16, Reinmann et al. 2001, S. 70, Scheibe 2004, S. 23). Das Ziel dieser Bemühungen ist es, die Aufnahme und Bildung neuen Wissens mit Methoden der Verteilung, Verfügbarmachung und Speicherung von Wissen zu verknüpfen.

Es haben sich aber auch kritische Stimmen erhoben: Mit der Zeit hat sich das Thema »lernende Organisation« verschlissen und die nächste Managementmode entstand in Form von Wissensmanagement als praktikables Gestaltungsinstrumentarium, um vom eigentlichen Problem der Unvereinbarkeit zwischen Organisation und Individuum abzulenken (Geißler 1999, S. 7, Roehl 1999, S. 13, Neumann 2000, S. 428). Die Reihe der in Kap. 3.4 vorgestellten Ansätze greift in ihrer Argumentation

⁹⁶ Senge bezeichnet mit der fünften Disziplin das Lernen in Teams (Senge 2001). An dieser Stelle wird keine erneute Darstellung des organisationalen Lernens erfolgen. Da es sich durchgängig um bekannte, viel zitierte und oft zusammengefasste Theorien handelt, wird die Kenntnis der grundlegenden Ansätze vorausgesetzt und auf die überaus gute Literaturlage verwiesen, die auch kritische Auseinandersetzungen bereithält: Argyris (1993), Argyris/Schön (1978, 2002), Wahren (1996), Wiegand (1996), Güldenbergl (2001). Neben den hier angesprochenen und für den Fortgang der Untersuchung relevanten Modellen zum organisationalen Lernen, sollen Erwähnung finden: Hedberg (1981), der sich ähnlich wie March/Olsen (1990) im Rahmen einer adaptiv-manipulativen Beziehung zwischen System und Umwelt bewegt, Daft/Weick (1984), die auf die Zusammenhänge zwischen Umweltwahrnehmung und interpretativer Leistung fokussieren, sowie Scheins Lern-Kultur-Ansatz (1995).

⁹⁷ Schreyögg/Geiger nennen als zweite Wurzel des Wissensmanagements informationstheoretische Erkenntnisse, die in den 70er Jahren entwickelt und zunächst von der Informatik aufgegriffen wurden (2003, S. 3). Da dies eine deutliche Verschiebung des Wissensbegriffs in Richtung Daten und Information nach sich zieht, wird im vorliegenden Kontext auf eine Darstellung verzichtet.

jedoch immer wieder auf Aspekte der Theorien zum organisationalen Lernen zurück, so dass der Annahme des Theorie-Praxis-Bezugs gefolgt wird. Im Folgenden wird dazu näher auf die Dimensionen des Wissensmanagementbegriffs eingegangen.

3.3 Dimensionen des Wissensmanagements

Das Wissen einer Organisation kann nicht von vornherein mit der Summe der Kenntnisse der einzelnen Organisationsmitglieder gleichgesetzt werden (Klimecki/Thomae 2000, S. 60). Dazu bedarf es umfassender Transformationsprozesse (z.B. unterstützt durch Ideenmanagement) und der systematischen Organisation der individuellen und organisatorischen Wissensbestände. Doch wie lässt sich individuelles, auch implizites Wissen transparent machen, um es organisationsweit bereitzustellen, nutz- und speicherbar zu machen? Die Konzepte des Wissensmanagements versuchen, auf diese Frage eine Antwort zu finden und dadurch einen Beitrag zur Wertschöpfung der Organisation zu leisten. Damit sind sie als Teil der Managementaufgaben zu beschreiben (Staehe 1999, S. 920).⁹⁸ Wissensmanagement wird als die gestalterische Bereitstellung einer Umgebung verstanden, in der die Transformation von Daten über Informationen zu Wissen stattfinden kann und der Austausch von Wissen ermöglicht wird (Logan 2000, S. 762, Arnold 2005, S. 623).⁹⁹

Angesichts der kontinuierlichen Beschäftigung¹⁰⁰ mit dem Thema »Wissen in Organisationen« und der vielfältigen Modelle zum Wissensmanagement muss jedoch festgestellt werden, dass für diese Aufgabe und die oben genannte Frage bislang keine zufrieden stellenden Lösungen gefunden worden sind. Ein großer Teil des vorliegenden individuellen Wissens, bspw. das implizit vorliegende prozedurale Handlungswissens, ist dem Einzelnen nicht ohne weiteres bewusst, nicht einfach abrufbar und in organisatorische Systeme übertragbar.¹⁰¹ Lediglich der explizit vorliegende, zumeist als deklarativ zu beschreibende Teil des Wissens kann erfasst werden.

Steinmann/Schreyögg halten fest, dass es sich bei Wissensmanagement nicht allein um ein zusätzliches Managementinstrument handelt, da es fundamental die

⁹⁸ Der Ursprung des Managementbegriffs ist unklar. Bei Guldenberg finden sich verschiedene etymologische Herleitungen: manu agere (lat. für »an der Hand führen«), mansionem agere (lat. für »das Haus für einen Eigentümer bestellen«) (2001, S. 220). In modernen Lehrbüchern wird Management in zweierlei Bedeutung verwendet: als Beschreibung für eine Personengruppe (institutioneller Ansatz) und „[...] als Komplex von Aufgaben, die zur Steuerung eines Systems erfüllt sein müssen (funktionaler Ansatz, Anm. d. V.)“ (Steinmann/Schreyögg 2000, S. 5).

⁹⁹ „Knowledge Management: A general term given to the attempt by organisations to ensure that the learning, information and experience possessed by the individuals or subgroups is made available to all members.“ (Arnold 2005, S. 623).

¹⁰⁰ Der Begriff des Wissensmanagements taucht erstmals bei Zand (1969) und Rickson (1976) auf.

¹⁰¹ Der Frage, ob dies vom Individuum auch vorbehaltlos gewollt ist, wenn die Möglichkeit dazu besteht, wird in Kap. 5.3.4 nachgegangen.

Grundlagen der auf Kognitionen beruhenden Handlungsprozesse aller Organisationsteilnehmer berührt (2000, S. 474). In der Konsequenz für die Diskussion über Möglichkeiten der Integration von Ideen- und Wissensmanagement bedeutet dies, dass Wissensmanagement eine aktive Gestaltungsaufgabe ist, die aber nicht lediglich einen ausgesuchten Managementkreis, sondern alle Organisationsteilnehmer betrifft. Insofern stellt der Wortbestandteil Management im »Wissens-Management« zunächst ein etwas enges Korsett dar. Weitere gebräuchliche Einordnungen finden sich in der nachfolgenden Übersicht (vgl. Hilse 2000, S. 68ff):

❶ „Wissensmanagement ist [...] als ein Entwurf zu verstehen, der alle möglichen human- und technikorientierten Interventionen und Maßnahmenpakete umfaßt, die dazu geeignet sind, die Wissensproduktion, -reproduktion, -distribution, -verwertung und -logistik in einer Organisation zu optimieren.“ (Schüppel 1996, S. 191f.)

„Wissensmanagement umfasst die Entwicklung, Unterstützung, Überwachung und Verbesserung von Strategien, Prozessen, Organisationsstrukturen und Technologien zur Wissensverarbeitung im Unternehmen.“ (Allweyer 1998, S. 44)

❷ „Wissensorientierte Unternehmensführung beinhaltet [...] das Gestalten, Lenken und Entwickeln der organisationalen Wissensbasis zur Erreichung der Unternehmensziele. Diese Aufgabe bzw. dieser Prozeß wird auch als Wissensmanagement bezeichnet.“ (North 1999, S. 145)

„Wir grenzen Wissensmanagement von organisationalem Lernen daher in erster Linie anhand seiner Anwendungsorientierung ab. Während organisationales Lernen Veränderungsprozesse der organisationalen Wissensbasis beschreibt, verfolgt Wissensmanagement also eine Interventionsabsicht. Wissensmanagement bildet ein integriertes Interventionskonzept, das sich mit den Möglichkeiten zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis befaßt. Wir dürfen das Wissen in unseren Unternehmen nicht einfach sich selbst überlassen, sondern müssen es gezielt beeinflussen.“ (Probst et al. 1999, S. 44f.)

„Aufgabe des Wissensmanagement ist es, dieses »Wissen der Organisation« als Quelle für nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu entwickeln, zu bündeln und zu sichern.“ (Ridder et al. 2001, S. 124)

❸ „Wissensmanagement ist für uns eine gesellschaftliche Herausforderung, eine organisationale Methode wie auch eine individuelle und soziale Kompetenz. Wissensmanagement umfaßt – je nachdem, welche Ebene gerade angesprochen ist – ein Bündel von Aufgaben, Aktivitäten oder Fähigkeiten, die sich wie folgt zusammenfas-

sen lassen: Informationen verarbeiten, Information selektieren und bewerten, Information in einen Kontext einbetten und mit Bedeutung versehen, aus Informationen Wissen konstruieren und neues Wissen entwickeln, Wissensinhalte miteinander verknüpfen und Wissensnetze bilden, Wissen bewahren, strukturieren und aktualisieren, Wissen weitergeben, vermitteln und verteilen, Wissen austauschen und gegenseitig ergänzen, Wissen anwenden und umsetzen, wissensbasiertes Handeln bewerten und daraus neues Wissen entwickeln.“ (Reinmann-Rothmeier/Mandl 1997a, S. 22)

Aus den unterschiedlichen Definitionen und der anhaltenden Diskussion lassen sich grundlegende Dimensionen des Wissensmanagements ableiten, die für das Verständnis von Wissensmanagement im Kontext der vorliegenden Arbeit von Bedeutung sind. Die verschiedenen Bestimmungen sind letztendlich Ausdruck einer differenzierten Entwicklungsgeschichte, die sich bis heute auswirkt. Es sind drei unterschiedliche Entwicklungslinien festzustellen (Roehl 1999, S. 15, Snowden 2002, S. 518f, North et al. 2004, S. 16ff.):¹⁰²

- ❶ eine ingenieurwissenschaftliche, wissenstechnische Linie im Sinne der Rationalisierung und Effektivierung von Wissensressourcen. North et al. sprechen hier vom technokratischen Wissensmanagement, das davon ausgeht, dass Wissen bei Personen „[...] abgetankt und verlustfrei in Informationssystemen gespeichert werden kann“ (North et al. 2004, S. 16).¹⁰³
- ❷ eine wirtschaftswissenschaftliche, nutzenorientierte Linie, ein expertenbezogenes Wissensmanagement mit dem Ziel, Expertenwissen zu identifizieren und sicherzustellen.
- ❸ eine sozialpsychologische Linie, die Organisationen als Systeme, sowie die spezifische Kompetenz zum Umgang mit eigenem und fremden Wissen fokussiert. North et al. nennen dies die wissensökologische Entwicklungsrichtung: „Wissen entsteht vielfach aus und lebt von der Interaktion von Menschen.“ (North et al. 2004, S. 17).

Etwas zugespitzt formuliert lässt sich die Dreiteilung zusammenfassen zu einem technologischen und einem humanorientiert-sozialen Ansatz des Wissensmanagements (Hopfenbeck 2000, S. 113, Lehner 2000, S. 232f., Schreyögg/Geiger 2003, S.

¹⁰² Wenger et al. stellen analog dazu drei zeitlich nachgelagerte Wellen fest, die die Disziplin des Wissensmanagements durchlaufen hat. Zum Einen die Phase der starken Fokussierung auf Technologie, zweites eine abstrakte Diskussion um individuelles Verhalten, implizites Wissen, sowie Organisationskulturen und schließlich die aktuelle Diskussion um die Funktion von Communities of Practice (Wenger et al. 2002, S. x). Die vorliegende Arbeit positioniert sich somit am Übergang von der zweiten zur dritten Ära.

¹⁰³ Natürlich führt diese „Enteignung des Arbeitswissens“ (Berger et al. 2004, S. 64) zu Widerständen der Organisationsteilnehmer gegen das Bemühen, ihr Wissen in Datenbanken zu kodifizieren.

5). Der technologische Ansatz geht von der Existenz einer organisatorischen Wissensbasis aus, für die Konzepte entwickelt werden können, um das Wissen zu identifizieren und zu speichern. Der Fokus liegt bei starker Konzentration auf Informationsverarbeitung in der technischen Unterstützung der Organisationsteilnehmer, Wissen aus ihrem Arbeitsbereich zu sammeln, aufzubereiten, zu klassifizieren und zu verteilen. Wissensmanagement darf jedoch nicht mit Informationsmanagement¹⁰⁴ verwechselt werden (Reinmann-Rothmeier et al. 2001, S. 17). Die Implementierung von Wissenstechnologien spielt ohne Frage eine wichtige Rolle, aber sie ist eher als eine Unterstützungsleistung zu sehen, denn ohne Mitwirkung des »weichen Faktors« Mensch ist ihr Einsatz nicht möglich und untergeordnet (Nonaka/Takeuchi 1995).¹⁰⁵ Da beim technologieorientierten Ansatz die Konzentration jedoch auf Problemen der Speicherung von Informationen in Datenbanken liegt und Wissen als Objekt verstanden wird (Paketmodell des Wissens, vgl. Abb. 5), das es lediglich zu identifizieren und mit Hilfe von Informationstechnologie aufzubewahren und verfügbar zu machen gilt, bezieht sich die Unterstützung der Mitarbeiter am ehesten darauf, sie zu befähigen, die technischen Mittel zu beherrschen, um ihr Wissen einpflegen zu können (Klix/Spada 1998, Reinmann-Rothmeier/Mandl 1998). In der vorliegenden Arbeit wird Wissensmanagement daher als humanorientiert-sozialer Ansatz behandelt.

Der humanorientiert-soziale Ansatz des Wissensmanagements folgt der Forderung, den Wissensträger als Experten in seiner Arbeitssituation in den Mittelpunkt zu stellen (Orr 1996). Nicht Technologien, sondern das Individuum ist der Wissensträger, dessen kognitive und kommunikative Fähigkeiten zur Wissensarbeit unterstützt werden müssen. Dieser Ansatz befasst sich in sozialpsychologischer Ausrichtung mit der Frage, wie der Einzelne dazu bewegt werden kann, am kollektiven Lernprozess teilzunehmen, persönliches Wissen zu teilen und gemeinsam neues zu entwickeln, sowie die Frage, welche organisatorischen Unterstützungsleistungen dazu nötig sind. Der Ansatz der Communities of Practice (vgl. Kap. 5.4.2) wird als Möglichkeit betrachtet, ein humanorientiert-soziales Wissensmanagement zu verwirklichen (Reinmann-Rothmeier et al. 2000, S. 15, Bettoni et al. 2004, S. 325). Auf Grundlage dieser Unterscheidung wurde die Auswahl der im folgenden Kapitel präsentierten Wissensmanagementmodelle vorgenommen.

¹⁰⁴ Informationsmanagement bezieht sich auf das Problem, die richtigen Informationen zur richtigen Zeit in richtiger Qualität am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen.

¹⁰⁵ Zu Vor- und Nachteilen technologiegestützter Wissensmanagementsysteme vgl. Hopfenbeck (2000, S. 116).

3.4 Wissensmanagementmodelle

Aus der Fülle der Literatur wurden drei relevante Wissensmanagementmodelle ausgewählt, die im Folgenden kurz vorgestellt und hinsichtlich ihrer Anknüpfungspunkte zum Ideenmanagement entsprechend These ❶ aufbereitet werden:

- ❶ das SECI-Modell von Nonaka/Takeuchi (1992, 1995, 1997) (Kap. 3.4.1)
- ❷ der Ansatz von Probst/Raub/Romhardt (1997, 1999, 2003) (Kap. 3.4.2)
- ❸ das Münchener Modell des Wissensmanagements von Reinmann-Rothmeier/Mandl (2000, 2001) (Kap. 3.4.3)

Diese Auswahl stützt sich auf eine intensive Literaturrecherche, der Häufigkeit der Rezeption in Aufsätzen und Darstellungen des jeweiligen Ansatzes in Lehrbüchern.¹⁰⁶ Die beiden ersten Modelle haben zum Zeitpunkt ihrer Publikation die Diskussion grundlegend beeinflusst (Snowden 2002, S. 518). Es sind zudem die einzigen Konzepte zum Wissensmanagement, die weite Verbreitung gefunden haben, in dem Sinne, dass sie sowohl in der Praxis eine hohe Akzeptanz erzielen konnten, als auch in wissenschaftlichen Kreisen auf Anerkennung gestoßen sind (Reinmann-Rothmeier 2001, S. 3). Der noch etwas unbekanntere, neuere Münchener Ansatz wurde ausgewählt, weil er für die Beantwortung der Fragestellung wichtige Anknüpfungspunkte liefert und eindeutig human-sozial orientiert ist.

3.4.1 Das SECI-Modell von Nonaka/Takeuchi

Das Modell von Nonaka/Takeuchi wird als eine mögliche Antwort auf die Frage, wie Organisationen lernen und der Transfer von Wissen zwischen Individuum und Organisation stattfinden kann, betrachtet (Osterloh 2001, S. 134f.). Es wird der zweiten, humanorientiert-sozialen Linie des Wissensmanagements zugeordnet (Schreyögg/Geiger 2003, S. 5). Dieses Modell baut im Kern auf der Unterscheidung von explizitem, problemlos zu transferierendem und implizitem Wissen auf, das sich dem formalsprachlichen Ausdruck entzieht. In der westlichen Welt erfolgt die Konzentration laut Nonaka/Takeuchi im wesentlichen auf explizites Wissen. Der Großteil des menschlichen Wissens liegt, so die Autoren, die sich am Begriff des impliziten Wissens von Polanyi (vgl. Kap. 2.3.1) orientieren, jedoch implizit vor. Der Erfolg japanischer Unternehmen in der Vergangenheit beruhte nach Nonaka/Takeuchi auf im-

¹⁰⁶ Nicht verwendet wird an dieser Stelle z.B. der Ansatz des Systemischen Wissensmanagements von Wilke (1998). Im Zentrum seines Ansatzes steht die eher soziologisch zu verortende Kontextuierung von Wissensmanagement, das heißt die Einbettung des Managements von Wissen in die gesellschaftliche Transformation zur Wissensgesellschaft (Hilse 2000, S. 139). Wilke wendet dabei die Systemtheorie auf das Wissensmanagement an, da die Steuerung komplexer Systeme begrenzt ist (North 1999, S. 163). Wissen soll dabei das Steuerungsmedium sozialer Systeme darstellen (Neumann 2000, S. 265).

plizitem Wissen, denn sie haben erfolgreich gelernt, implizites Wissen in explizites umzuwandeln (1997, S. 19).¹⁰⁷ Wissensmanagement ist ein dynamischer Prozess, der über den kontinuierlichen Austausch beider Wissensarten (epistemologische Perspektive)¹⁰⁸ auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation funktioniert (ontologische Dimension)¹⁰⁹. Dabei ist der Ausgangspunkt der Wissenserzeugung der einzelne Mitarbeiter und seine Fähigkeit, Wissen zu erzeugen (Schoen 2001, S. 31). Der Einzelne wirkt erst durch sein Wissen mit der Organisation zusammen, er kommuniziert sein Wissen in der Gruppe und bietet es dadurch zur Übertragung an (Bergmann 2001, S. 3). Zudem internalisiert er ständig Erfahrungen aus dem Hintergrund der Organisation, an der er teilnimmt.¹¹⁰ Der Mensch wird in diesem Modell damit als wesentlicher Teil einer Wissensgemeinschaft betrachtet, eine Auffassung, die sich inzwischen auch im Communities of Practice Ansatz widerspiegelt (vgl. Kap. 5.4.2).

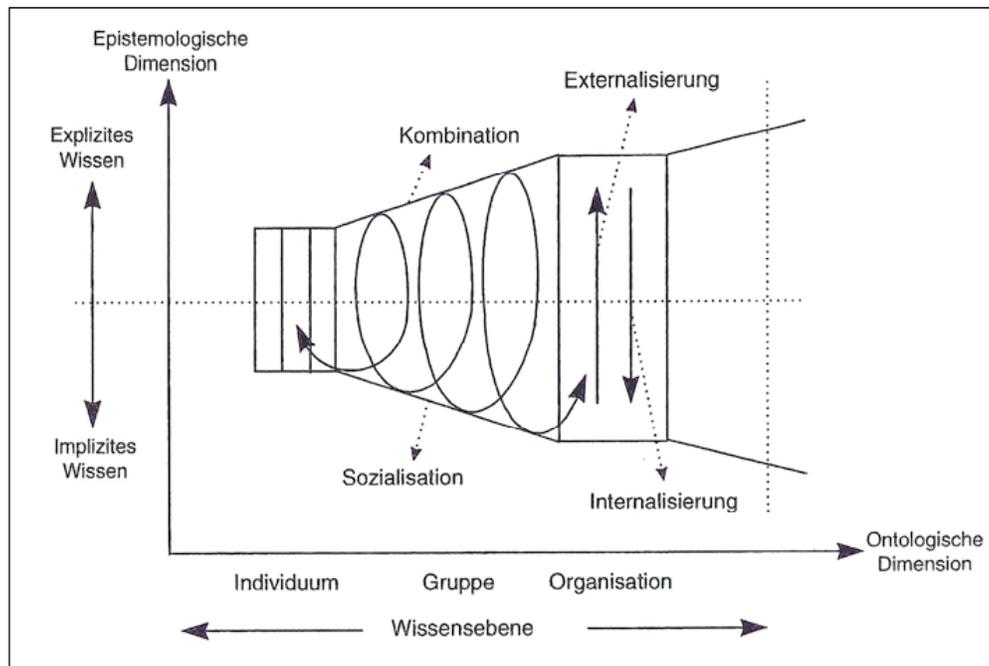


Abb. 8: Die Spirale der organisationalen Wissenserzeugung. Quelle: Nonaka/Takeuchi (1997, S. 87).

¹⁰⁷ Schanz zitiert neurobiologische Untersuchungsergebnisse, nach denen die japanische Sprache durch ihrer Struktur einen anderen Einfluss auf die Entwicklung des Gehirns nimmt und den Zugriff auf implizites Wissen erleichtert, anders als die westeuropäischen, angelsächsischen Sprachfamilien das tun: „Zu verdanken sein dürften diese Vorteile (die Explizierung impliziter Wissensanteile, Anm. d. V.) der Arbeitsweise ihres Gehirns, zu deren Herausbildung die japanische Sprache maßgeblich beizutragen scheint.“ (2001, S. 115f.).

¹⁰⁸ Epistemologie bezeichnet die Wissenschaft vom Wissen und der Erkenntnisfähigkeit.

¹⁰⁹ Ontologie ist die Wissenschaft des Seienden.

¹¹⁰ Unter diesem Gesichtspunkt des wechselseitigen Angebots und Übertragens erhält das SECI-Modell gewissermaßen eine mikropolitische Komponente. Nur der Akteur, der den gemeinsamen Regeln des Preisgebens von Wissen zustimmt, ist auch über kurz oder lang dazu berechtigt, am Wissensvorrat der anderen und der gesamten Gruppe teilzuhaben.

Die Kombination der Ebenen »Wissensart« und »Ort des Handelns« ergibt nach Nonaka/Takeuchi vier Prozesse der Umwandlung, die zusammen genommen das SE-CI-Modell ausmachen (1997, S. 9). Durch die aufeinander folgende Prozesse der »Sozialisation« (implizit zu implizit), der »Externalisierung« (implizit zu explizit), »Kombination/Combination« (explizit zu explizit) und »Internalisierung« (explizit zu implizit) wird Wissen innerhalb einer Organisation von individuellem Wissen auf höhere Organisationsstufen wie Personengruppen oder ganze Einheiten gehoben. Steinmann/Schreyögg sprechen dabei vom Kontinuum der zunehmenden Kollektivität (2000, S. 473).

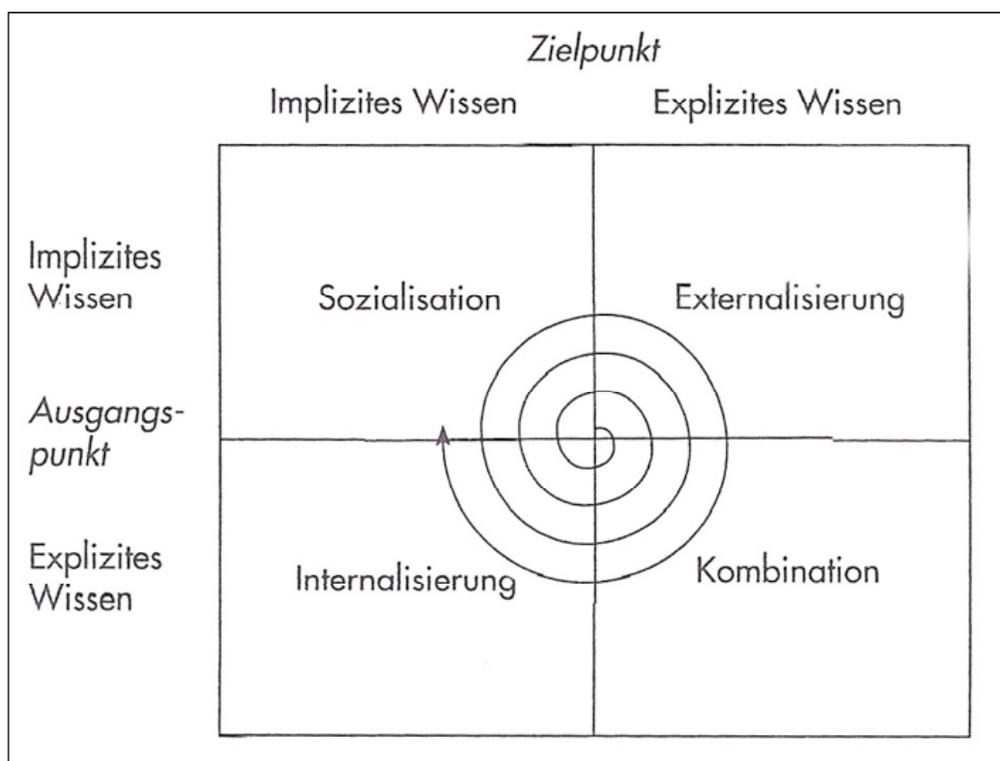


Abb. 9: Die SECI-Wissensspirale. Quelle: Nonaka/Takeuchi (1997, S. 84).

Zur Wissenserzeugung ist es notwendig, individuelles Wissen durch Externalisierung, Kombination und Sozialisation zu kollektivieren, um es dann wieder bei seinen neuen Wissensträgern zu internalisieren. Das mehrmaliges Durchlaufen der Phasen wird von Nonaka/Takeuchi als Wissensspirale bezeichnet (Abb. 9), deren einzelne Schritte sich wie folgt beschreiben lassen (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S. 74ff.):¹¹¹

¹¹¹ Ausschlaggebend für diesen Umwandlungsprozess ist laut Nonaka/Takeuchi die Überwindung von grundlegenden Dichotomien, die im Westen sehr viel stärker das Denken prägen als in einer zen-buddhistisch orientierten Gedankenwelt. Aus der unterschiedlichen Geistesstraditionen fällt es den Japanern

- ➊ Sozialisation: Austausch von implizitem Wissen

Als Sozialisation wird der Prozess bezeichnet, bei dem implizites Wissen durch gemeinsame Erfahrungen, Beobachtungen, durch Nachahmung und Übung von einer Person auf eine andere übergeht. Dieser Prozess verläuft weitgehend ohne Sprache. Als typisches Beispiel ist die Integration eines neuen Mitglieds in die Denk- und Arbeitsroutinen einer Arbeitsgruppe zu nennen (Osterloh 2001, S. 134). Es handelt sich jedoch um eine begrenzte Form der Übertragung, da nicht jede Einsicht und Erfahrung dem Austausch zugänglich ist (Ridder et al. 2001, S. 152).

- ➋ Externalisierung: Implizites Wissen wird zu explizitem Wissen

Externalisierung verlangt nach einer Möglichkeit, ungewusstes, implizites Wissen auszudrücken (Eulgem 1998, S. 98). Dies ist immer nur bedingt möglich, wobei ein Weg z.B. darin bestehen kann, das Unbeschreibbare durch eine Metapher zu umschreiben und Analogien zu bekannten Sachverhalten herauszuarbeiten. Die Voraussetzung dazu ist jedoch eine intensive persönliche Kommunikation. Weitere Möglichkeiten bestehen in der Verwendung von Visualisierungshilfen, wie Modellen und Diagrammen (Schoen 2001, S. 30) oder dem Einsatz der Repertory Grid-Technik (Kelly 1955, Scheer/Catina 1993).¹¹²

- ➌ Kombination: Austausch von explizitem Wissen

Kombination ist das Gegenstück zur Sozialisation. Explizites Wissen wird durch Kommunikation von einer Person zur anderen, wie bspw. in einer Universitätsvorlesung übertragen. Die Kombination kann aber auch informationstechnologisch unterstützt sein.¹¹³ In diesem Stadium der Darstellung allgemein zugänglichen expliziten Wissens, das in offiziellen Handlungsrouninen und Abläufen repräsentiert ist, sind die einzelnen Personen durchaus austauschbar geworden (Argyris/Schön 2002, S. 27ff.).

- ➍ Internalisierung: Explizites Wissen wird zu implizitem Wissen

In der Organisation explizit vorliegendes Wissen wird zumindest teilweise wieder in implizites Wissen des Individuums umgewandelt. Als Beispiel kann ein

bspw. einfacher, Körper und Geist nicht als widersprüchliche Konzepte, sondern als einheitlichen Zustand zu begreifen. Implizites und explizites Wissen sind daher nicht als gegensätzliche Dimensionen, sondern als zwei miteinander verbundene Aspekte, die zusammen durch die Interaktion etwas Drittes, Neues hervorbringen zu betrachten. Weitere scheinbare Widersprüche, die zur erfolgreichen Umsetzung dieser Phase überwunden werden müssen, sind laut Nonaka/Takeuchi (1997, S. 266ff.): Individuum versus Organisation, hierarchisch versus partizipativ, Bürokratie versus Arbeitsgruppe.

¹¹² Ein Beispiel zum Einsatz der Repertory Grid-Methode zur Explikation impliziten Wissens findet sich bei Büssing et al. 2002.

¹¹³ Die herkömmlichen Informationstechnologien beschränken sich als Medium der Wissensübertragung derzeit ausschließlich auf den Aspekt der Kombination expliziten Wissens (Osterloh 2001, S. 135).

Organisationsmitglied gelten, das explizit formulierte Handlungsrou­tinen nach einiger Zeit »wie im Schlaf« ausführt und nur noch reduzierte Aufmerksamkeit dafür aufbringt.

Im vorgestellten Modell wird deutlich, dass kein direkter Weg zur Erschließung der Erfahrungen und Einsichten der Organisationsteilnehmer existiert. Es ist hingegen die sehr viel weniger zu kontrollierende Fähigkeit und Möglichkeit zur Kommunikation erforderlich. Weitere Voraussetzungen für die Wissensspirale sind laut Nonaka/Takeuchi das Vorhandensein einer Intention, also das Streben der Organisation nach definierten Zielen, ein ausreichender Grad an Autonomie und Handlungskompetenz auf individueller Ebene, sowie ein gewisses kreatives Chaos, das sich in einer anregenden Wechselwirkung bzw. Offenheit für Signale zwischen Organisation und Umwelt ausdrückt. Weitere Voraussetzung ist das von ihnen als Redundanz bezeichnete absichtliche Überschneiden und Doppeln von Informationen, also das Vorhandensein von Informationen über den eigentlichen Bedarf hinaus und zuletzt eine interne Vielfalt und Flexibilität, um auf Veränderungen der komplexen Umwelt reagieren zu können (1997, S. 88ff.).

Die methodische Schwäche des Ansatzes wird rasch deutlich, denn konkrete Gestaltungsaspekte, die über den Hinweis, zur Externalisierung Metaphern zu verwenden, hinausgehen, werden nur dahingehend thematisiert, dass es die Aufgabe des Wissensmanagements sei, durch Förderung der Kreativität der Organisationsteilnehmer die Wissensspirale zu stützen (Eulgem 1998, S. 101).¹¹⁴ Es ist zudem falsch anzunehmen, dass Wissenszuwachs nur durch die Transformierung von implizitem zu explizitem Wissen vonstatten geht (Steinmann/Schreyögg 2000, S. 472). Nonaka/Takeuchi konzentrieren sich ganz auf die Schaffung von Wissen durch die Umwandlung von implizitem Wissen in explizites Wissen, von individuellem Wissen zu Unternehmenswissen und lassen dabei viele andere Formen der bewährten Wissensbildung etwa durch Experimentieren und den externen Zuwachs von Wissen durch Zukauf oder Seminare außer acht (Schneider 2002, S. 18). Zudem scheint es, außer um das Modell zu einem nicht endenden Zyklus zu deklarieren, keineswegs sinnvoll, explizites Wissen grundsätzlich wieder zu internalisieren (bspw. bei Rezepturen oder Baupläne). Weiterhin ist zu fragen, ob die auf Individuen bezogene Unterscheidung Polanyis in explizites/implizites Wissen auf Organisationen zu übertragen ist (Schreyögg/Geiger 2003, S. 15).

¹¹⁴ Häufig führen Arbeiten zu dieser Thematik in praxisferne Begriffslösungen. Da ist die Rede von internen Wissensnetzwerken, Praxisgemeinschaften, Innovationsgemeinschaften, Wertegemeinschaften und keiner weiß, wie sich diese wirklich gestalten lassen (Klimecki/Thomae 2000, S. 60).

3.4.2 Konzept des Wissensmanagements nach Probst/Raub/Romhardt

Probst et al. stellten 1997 erstmals ihr Modell des Wissensmanagements vor, das im Gegensatz zum SECI-Ansatz, welcher vorrangig Verbreitung in der Literatur gefunden hat, eine hohe Aufnahme in der deutschsprachigen Praxis erfahren hat, wo es nachhaltig für die Gestaltung des Wissensmanagement herangezogen wird (Lehner 2000, S. 242, Schoen 2001, S. 31). Insgesamt weist das Modell von Probst et al. eine hohe Praxisnähe auf, was sich aber im Gegensatz zu Nonaka/Takeuchi (1995) und dem Münchener Ansatz (Reinmann-Rothmeier/Mandl 2000, 2001) in einer Theoriearmut ausdrückt. Das Wissensmanagement dient bei Probst et al. primär der ökonomischen Erreichung strategischer und operativer Ziele (Hopfenbeck 2000, S. 125).¹¹⁵

Während einer zweijährigen Forschungstätigkeit wurden die in den untersuchten Unternehmen¹¹⁶ vorgefundenen Fragestellungen gruppiert und zusammengefasst zu einer Reihe von Aktivitäten, die Probst et al. als die Kernprozesse des Wissensmanagements bezeichnen (1999, S. 53). Das Modell setzt sich, wie in Abb. 10 deutlich wird, aus einzelnen Bausteinen zusammen, die jeweils einen Teilaspekt des Wissensmanagements beschreiben und zusammen einen unfassenden Ansatz zu dessen Realisierung bilden sollen.

¹¹⁵ So kommt bspw. von der Projektgruppe wissenschaftliche Beratung der Vorwurf, dass Probst, der 1994 (mit Büchel) noch »Organisationales Lernen« veröffentlichte, 1997 dann u.a. mit dem McKinseyberater Romhardt zusammen in »Wissen managen« den Anschein erweckte, das theorielastige organisationale Lernen „out und Wissensmanagement jetzt in ist“ (Projektgruppe wissenschaftliche Beratung 1999, S. 7).

¹¹⁶ Teilnehmer des Forums für organisationales Lernen und Wissensmanagement, u.a. AT&T International, und Hewlett-Packard Europa. Die wissenschaftliche Begleitung oblag dem Lehrstuhl für Organisation und Management an der Universität Genf.

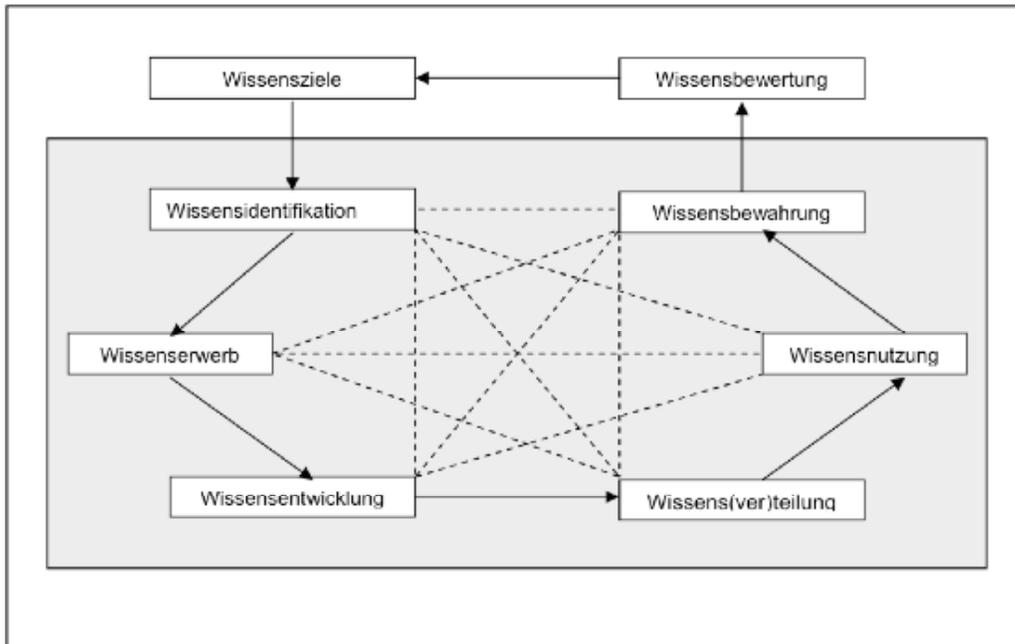


Abb. 10: Bausteine des Wissensmanagements. Quelle: Probst et al. (1999, S. 58).

Die in Abb. 10 dargestellten Bausteine stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern weisen enge Verbindungen zueinander auf. Die unteren sechs Kernprozesse stellen die operativen Aufgaben dar, wohingegen Wissensziele und Wissensbewertung den strategischen Rahmen bilden, da Interventionen im operativen Bereich einen koordinierenden und hinsichtlich der übergeordneten Organisationsziele orientierenden Rahmen der Unternehmensleitung benötigen (Probst et al. 1999, S. 56). Das Konzept ist damit deutlich am klassischen Managementkreislauf von Zielsetzung, Umsetzung und Kontrolle angelehnt (Lehner 2000, S. 242f.). Im Folgenden werden die einzelnen Bausteine des Modells näher beschrieben (vgl. Probst et al. 1997, S. 53ff.):

- ➊ Wissensziele: Wie gebe ich meinen Lernanstrengungen eine Richtung?
Wissensziele legen fest, auf welchen Ebenen welche Fähigkeiten aufgebaut werden sollen. Normative Wissensziele richten sich dabei auf die Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur. Strategische Wissensziele definieren organisationales Kernwissen und beschreiben den zukünftigen Kompetenzbedarf der Organisation. Operative Wissensziele sorgen für die Umsetzung und sichern die notwendige Konkretisierung normativer und strategischer Wissensziele.
- ➋ Wissensidentifikation: Wie schaffe ich mir intern und extern Transparenz über vorhandenes Wissen?

Ein effektives Wissensmanagement muss ein hinreichendes Maß an interner und externer Transparenz schaffen und den einzelnen Mitarbeiter bei seinen Suchaktivitäten nach neuem Wissen unterstützen.

- ➊ Wissenserwerb: Welche Fähigkeiten kaufe ich mir extern ein?
Organisationen importieren einen erheblichen Teil ihres Wissens aus Quellen, die außerhalb der Organisation liegen. In den Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Mitbewerbern besteht unausgeschöpftes Wissenserwerbspotential.
- ➋ Wissensentwicklung: Wie baue ich neues Wissen auf?
Wissensentwicklung umfasst alle Anstrengungen, mit denen sich die Organisation bewusst um die Produktion bisher weder intern noch extern bestehender Fähigkeiten bemüht.
- ➌ Wissens(ver)teilung: Wie bringe ich das Wissen an den richtigen Ort?
Die (Ver)teilung von Erfahrungen in der Organisation ist zwingende Voraussetzung, um vorhandene Informationen und Erfahrungen für die gesamte Organisation nutzbar machen zu können. Nicht alles muss von allen gewusst werden, doch das richtige Wissen muss zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein.
- ➍ Wissensnutzung: Wie stelle ich die Anwendung sicher?
Nur genutztes Wissen trägt zur Wertschöpfung bei. Mit der Identifikation und Verteilung von Wissen ist dessen Nutzung im Unternehmensalltag nicht sichergestellt. Die Nutzung fremden und neuen Wissens kann durch strukturelle und psychologische Faktoren behindert werden.¹¹⁷
- ➎ Wissensbewahrung: Wie schütze ich mich vor Wissensverlusten?
Einmal erworbene Fähigkeiten stehen nicht immer zur Verfügung. Um wertvolles Wissen nicht zu verlieren, müssen die Prozesse der Selektion des bewahrungswürdigen Wissens, die angemessene organisationale Speicherung und die regelmäßige Aktualisierung bewusst gestaltet werden.¹¹⁸
- ➏ Wissensbewertung: Wie messe ich den Erfolg?
Entsprechend den definierten Wissenszielen sind Methoden zur Erfolgsmessung und des Zielerreichungsgrades der normativen, strategischen und operativen Wissensziele notwendig. Dazu soll jedoch nicht nur auf bereits bestehende Indikatoren und Messverfahren zurückgegriffen werden. Neue Messmethoden

¹¹⁷ Welche dies sind, wird nicht detailliert erläutert.

¹¹⁸ Wiederum ist nicht deutlich, was die „[...] angemessene Speicherung [...] und Nutzung verschiedenster organisationaler Speichermedien“ (Probst et al. 1999, S. 56) bedeutet: Sie „[...] setzt sich aus individuellen und kollektiven Wissensbeständen zusammen, auf die eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgabe zurückgreifen kann. Sie umfasst darüber hinaus Daten und Informationsbestände, auf welche individuelles und organisationales Wissen aufbaut.“ (Romhardt 1998, S. 44f.).

müssen entwickelt werden.¹¹⁹ Wissensmanagement soll Ressourcen in Anspruch nehmen, damit es nicht zum Selbstzweck wird und seinen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele deutlich machen muss.

Die Besonderheit und das Novum des skizzierten Modells liegen neben dem insgesamt zielgerichteten Einsatz in der Einführung eines übergeordneten Steuerungskreislaufs, der als Feedback-Schleife zwischen Wissenszielen und -bewertung wirkt (Ridder et al. 2001, S. 157). Eine Studie des Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, die auf Basis des Modells von Probst et al. durchgeführt wurde, zeigt u.a., dass sich Unternehmen von diesem Ansatz eine Erhöhung ihrer Innovationsfähigkeit, sowie eine Verbesserung ihrer Produktqualität und der Kundenbindung versprechen (Bullinger et al. 1997).

Zur Kritik des Modells muss neben den bereits in der Bearbeitung angesprochenen Punkten vor allem die nicht begründete Darstellung, dass alle operativen Elemente bis auf die Wissensidentifikation und die Wissensnutzung miteinander verknüpft sind, festgehalten werden. Die Autoren liefern keinen schlüssigen Beleg für diese Annahme. Die scheinbare Ordnung des Modells reduziert sich daher bei genauerer Betrachtung auf eine reine Aufzählung der verschiedenen Elementen des Wissensmanagements (Eulgem 1998, S. 111). Weiterhin ist die strikte Trennung der Kernbereiche nicht problemlos. So findet bei der Nutzung von Wissen gleichzeitig auch eine Entwicklung von Wissen statt. Die Autoren verstehen ihr Modell daher nicht als analytisches Programm, sondern als Sprachangebot an die Praxis mit Beratungscharakter zur Entwicklung von Instrumenten der Umsetzung (Eulgem 1998, S. 112, Ridder et al. 2001, S. 156).

3.4.3 Das Münchener Wissensmanagementmodell

Wissen wird im Münchener Wissensmanagementmodell (MWM) als variabler Zustand zwischen Information und Handlung bezeichnet (Reinmann-Rothmeier 2001, S. 2, 15). Informations- (i.e. deklaratives Wissen) und Handlungswissen (prozedurales Wissen) stellen die möglichen Ausprägungsarten dar. Das Ziel des Modells ist es, die Wissensbewegungen zwischen Informationen und Handlungen zu gestalten. Wissensmanagement hat auf Grundlage dieses Verständnisses die integrierende Aufgabe, sich sowohl auf „[...] informationsnahes Wissen unter der objektorientierten Perspektive (Paketmodell, Anm. d. V.) als auch auf handlungsnahes Wissen unter der prozessorientierten Perspektive“ zu beziehen (Reinmann-Rothmeier 2001, S. 17).

¹¹⁹ Bzw. als Beratungsleitung eingekauft werden.

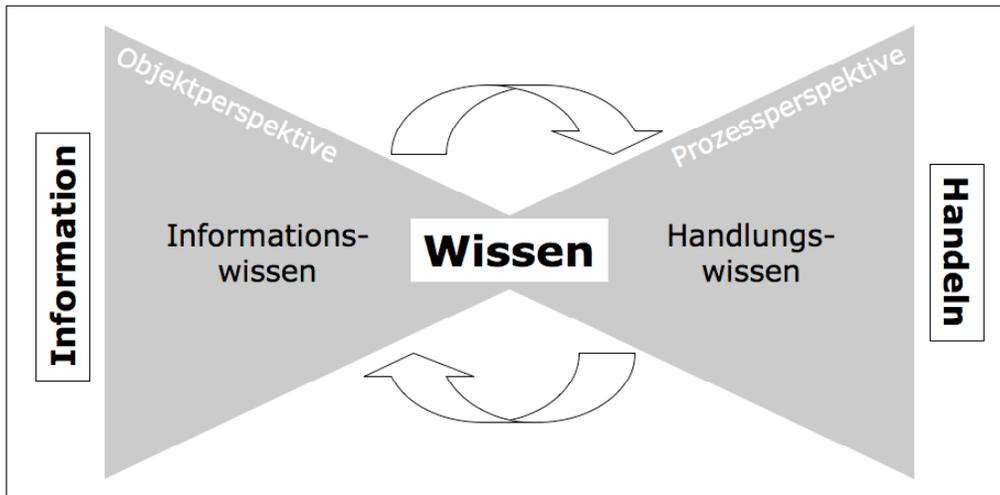


Abb. 11: Objekt- und prozessorientierte Wissensperspektive im Münchener Wissensmanagementmodell.
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Reinmann-Rothmeier (2001, S. 17).

Im MWM wird Wissensmanagement daher als der Versuch beschrieben, „[...] Wissensprozesse im Spannungsfeld zwischen Information und Handeln zu beeinflussen bzw. Rahmenbedingungen in der Organisation zu gestalten, durch die die intendierten Wissensprozesse bewirkt, forciert, unterstützt oder erleichtert werden.“ (Reinmann-Rothmeier 2001, S. 18). Als Ort des Handelns ist die Organisation der konkrete Ansatzpunkt für das Management von Wissen. Das Medium der Handlung ist aber das Individuum. Rosenstiel plädiert daher dafür, diese Beziehung von Wissen und Handeln als Erweiterung der organisationspsychologischen Betrachtungsweise aufzugreifen (2000, S. 95). Für das Wissensmanagement in Organisationen folgt daraus, dass dem Management von Wissen im organisationalen Kontext durchaus Grenzen gesetzt sind. Wissen ist nicht komplett von außen steuerbar, es entzieht sich individuell dem gestalterischen Zugriff. Die individuums-psychologische und die organisationale Ebene haben im MWM daher eine gleichwertige Position (ebd., S. 11). Die explizite Integration der psychologischen Komponente stellt im Vergleich zu den anderen beschriebenen Modellen das wesentliche Charakteristikum dieses Ansatzes dar.

Das Kernstück des MWM bilden vier miteinander vernetzte Prozessbereiche, die beide Aspekte aufeinander beziehen, also sowohl auf der organisationalen, als auch auf der psychologischen Ebene Gültigkeit haben. Die Prozessbereiche werden folgendermaßen beschrieben (vgl. zum Folgenden Reinmann-Rothmeier 2001, S. 22ff., 2000a, S. 18ff.):

- ➊ Wissensrepräsentation: Wissen transparent und zugänglich machen

Wissensrepräsentation umfasst alle Prozesse der Kodifizierung, Dokumentation und Speicherung von Wissen. Das Ziel ist es, Wissen sichtbar, greifbar und zugänglich zu machen, damit es besser verständlich und in Grenzen auch transportierbar wird. Da Wissensrepräsentationsprozesse auf organisatorischer Ebene darauf abzielen, Wissen auch mit technischer Hilfe für bestimmte Zeit konservierbar zu machen, findet eine Bewegung in Richtung auf den Informationsbegriff statt. Damit deckt die Wissensrepräsentation den Aspekt, der bei Probst et al. (1999) als Prozess der Speicherung beschrieben ist ab. Psychologische Prozesse sind dahingehend von Bedeutung, dass Menschen bereit sein müssen, ihr Wissen nach außen zu geben, bevor eine Wissensrepräsentation stattfinden kann. Furcht vor Macht- und Wertverlust der eigenen Person spielen dabei ebenso eine Rolle, wie das Vorhandensein der nötigen Fähigkeiten, das eigene Wissen in ein Format zu bringen, das den Umgang anderer Organisationsteilnehmer damit überhaupt erst ermöglicht.

☛ Wissenskommunikation: Wissen in Bewegung bringen

Dies enthält alle Prozesse, die sich auf die Verteilung und Weitergabe von Wissen beziehen, also auch das Teilen von Wissen in sozialen und wissensbasierten Kooperationen. Wissen wird bewegt und je mehr sich das Wissen in Kommunikationsprozessen dem Handeln nähert, umso intensiver wird die Interaktion zwischen Mensch und Organisation. Dieser Punkt kann als wichtige Voraussetzung für das Hervorbringen von Innovationen bezeichnet werden, die bei der Kommunikation verschiedener Perspektiven ihren Ursprung haben können. Psychologisch betrachtet ist Kommunikation ein zentrales Element menschlichen Daseins. Damit eine innerorganisatorische Kommunikation verlustfrei funktioniert, müssen wiederum die Barrieren der Wissensrepräsentation bearbeitet werden. Neben einem taktischen, als mikropolitisch zu beschreibenden Zurückhalten von Kommunikation spielen aber auch defizitäre soziale Fähigkeiten Einzelner eine Rolle.

☛ Wissensgenerierung: Neues Wissen aufbauen

Die Kategorie umfasst alle Prozesse, die genutzt werden, um Wissen zu erwerben. Es geht darum, den Rohstoff Information zu handlungsrelevantem Wissen zu verarbeiten und auf diesem Weg allein oder im sozialen Kontext neues Wissen aufzubauen und innovative Ideen zu generieren. Psychologisch betrachtet ist die Generierung neuen Wissens nur möglich, weil Menschen in der Lage sind zu lernen, weil sie auf Erfahrungen zurückgreifen und kreatives Potential besit-

zen. Dafür müssen sie aber von organisatorischer Seite aus Möglichkeiten und Freiräume eingeräumt bekommen und sie müssen sich ihrer eigenen Fähigkeiten zumindest in dem Maße bewusst sein, dass sie sie potentiell einsetzen können.

☉ Wissensnutzung: Die Kluft zwischen Wissen und Handeln schließen

Im MWM umschreibt die Bezeichnung Wissensnutzung den Versuch, Wissen anwendbar zu machen, sowie wissensorientierte Handlungen folgen zu lassen, die wiederum neues Wissen generieren können. Prozesse der Wissensnutzung sollen Wissen in einen Zustand bringen, in welchem es vom Wissensträger kaum mehr zu trennen ist (vergleichbar der Internalisierung im SECI-Modell). Wissen wird wieder zum Handeln. Psychologisch ist an dieser Stelle die Bereitschaft von Bedeutung, die potentielle Trägheit des Wissens zu überwinden, also trotz bislang erfolgreicher Routinen und evtl. geringer Handlungsspielräume neues und vorliegendes Wissen auch anzuwenden.¹²⁰

Diese vier Kernbereiche sind so konzeptualisiert, dass individuelle und organisatorische Vorgänge gleichermaßen tangiert werden, um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass Wissensbewegungen zwischen Information und Handeln ohne psychologische Prozesse und ohne organisatorische Basis undenkbar sind (Reinmann-Rothmeier/Mandl 2000). Die Skizze macht zudem deutlich, dass keiner der Prozesse ohne den anderen im Rahmen des Wissensmanagements Sinn macht. Organisationales Lernen findet nur dann statt, wenn alle vier beschriebenen Prozesse durchlaufen werden. Die einzelnen Bereiche sind jedoch relativ offen formuliert und damit zunächst einmal sehr unkonkret. Das MWM bringt den technologielastrigen Informationsbegriff mit dem humanorientiert-sozialen Verständnis von Wissensmanagement (vgl. Kap. 3.3) zusammen und betont die Gleichwertigkeit der organisatorischen und individuell-psychologischen Ebene. Es versteht sich als integrativer, heuristischer Orientierungsrahmen für die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis hinsichtlich der Steigerung der Lernfähigkeit von Individuen und Organisationen (Reinmann-Rothmeier 2001, S. 20).

Communities of Practice bilden nach Reinmann-Rothmeier die Keimzelle des Wissensmanagements, denn sie verstärken die Integrationsfunktion der im MWM beschriebenen Kernbereiche untereinander (2001, S. 2, 2000a, S. 2). Sie sind laut

¹²⁰ Die Tatsache, dass man einige tausend neue Bücher in einer Bibliothek einlagern kann, ohne die Qualität und Lesbarkeit der bereits vorliegenden Bücher zu beeinträchtigen, lässt sich nicht ohne weiteres auf biologische und soziale Systeme übertragen. Simon weist daher darauf hin, dass es irrig ist, anzunehmen, dass das Speichern und Anwenden neuen Wissens keine negativen Folgen haben kann (2001, S. 159f.).

Reinmann-Rothmeier der Knotenpunkt für Kommunikation und bieten ein Forum wechselseitigen Lernens (2001, S. 29ff., Reinmann-Rothmeier et al. 2000, S. 15, Hinterhuber/Renzl 2002, S. 32). Damit bieten sie die Möglichkeit zur Realisierung eines Großteils der Prozesse der Wissenserzeugung, die im SECI-Modell beschrieben sind, wie bspw. den von Nonaka/Takeuchi (1995) als Sozialisation bezeichneten Austausch impliziten Wissens. Insbesondere können durch die Form und Struktur, sowie den identitätsstiftenden Aspekt dieser Gemeinschaften die psychologischen Komponenten der Wissensprozesse besser verstanden und die im MWM zentralen Wissensbewegungen zwischen Information und Handeln gefördert und gestaltet werden (Reinmann-Rothmeier 2000, S. 26).¹²¹

3.5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Fragestellung

Die vorgestellten Wissensmanagementmodelle weisen hauptsächliche Überschneidungen in vier Punkten auf. Die weitere Bearbeitung der Fragestellung hinsichtlich der Verbindung mit dem Ideenmanagement kann sich auf diese Punkte konzentrieren, da sie die Kernpunkte des Wissensmanagements darstellen:¹²²

- Wissen wiedergewinnen/entwickeln: Sozialisation und Externalisierung im SECI-Modell, Wissensidentifikation, -erwerb und -entwicklung bei Probst et al., Wissensrepräsentation- und -generierung im MWM
- Wissen transferieren: Kombination im SECI-Modell, Wissens(ver)teilung bei Probst et al., Wissenskommunikation im MWM
- Wissen anwenden: Externalisierung im SECI-Modell, Wissensnutzung bei Probst et al. und im MWM
- Wissen wiedergewinnbar speichern: Internalisierung im SECI-Modell, Wissensidentifikation und -bewahrung bei Probst et al., Wissensrepräsentation im MWM

Dieser pragmatische Schritt der Kategorisierung verschiedener Vorgänge entspricht dem Vorgehen von Reinmann-Rothmeier (2001, S. 22) in Anlehnung an Probst et al. (1999, S. 59). Die Beschränkung auf vier Punkte erfolgt, um in der Argumentation möglichst nahe an den ebenfalls vierpunktigen Modellen von Nonaka/Takeuchi (1995) und Reinmann-Rothmeier/Mandl (2000, 2001) bleiben zu können. Die wesentlichen Schritte des Wissensmanagements lassen sich in einem vierschrittigen Modell abbilden (Roehl 1999, S. 24). Entsprechend der berechtigten

¹²¹ Das Konzept der Communities of Practice (Brown/Duguid 1991, Wenger 1998, Schoen 2001) wird in Kap. 5.4.2 ausführlich behandelt.

¹²² Die einzelnen Punkte, die in der Analyse zusammengenommen als Wissensmanagement behandelt werden, erfahren an dieser Stelle keine erneute Behandlung, da sie bereits in der originären Darstellung der Modelle hinreichend behandelt wurden (vgl. Kap. 3.4.1 - 3.4.3).

Kritik Garvins (1993)¹²³ an der Vielzahl von Phasenmodellen zum Wissensmanagement handelt es sich ausdrücklich nicht um ein neues, synoptisches Gestaltungsmodell zum Wissensmanagement, sondern um eine der Argumentation hilfreiche Bündelung der wesentlichen im vorliegenden Kapitel ausgearbeiteten Aspekte des Wissensmanagements. Dieser Schritt bietet laut Probst/Raub (1998, S. 3) und Eulgem (1998, S. 111) folgende Vorteile: Der Prozess wird in logische Phasen unterteilt und es bietet sich ein Suchraster zur Verortung der beobachtbaren Phänomene. Zudem lassen sich anhand der Bausteine Ansätze für Intervention herausarbeiten (bspw. zur Integration mit einem Ideenmanagementsystem).

Bei der zurückliegenden Betrachtung wurde deutlich, auf welchen Widerspruch das Wissensmanagement stößt: Nahezu alle Wissensmanagementkonzepte betonen die Einzigartigkeit von Wissen, die Bedeutung von Implizität und damit auch die Barrieren gegenüber einfachem Gestalten. Auf der anderen Seite wird aber dennoch der Anspruch gestellt, dass Wissen im Sinne eines trivialisierenden Grundverständnisses von Organisationen »managebar« gemacht werden kann (Roehl 1999, S. 26). Der Begriff vom Wissensmanagement steht damit nach wie vor für organisierte, kontrollierbare Handlungen und bleibt daher durch eine euphemistische Steuerungszugabe geprägt: „Knowledge itself cannot be managed, only the processes through which we share knowledge can be managed.“ (Platt 1998, S. 2). Durch die anerkannte Unterscheidung von explizitem/implizitem Wissen hat sich zumindest die Erkenntnis durchgesetzt, dass Wissen anders als Informationen nicht beliebig übertrag- und speicherbar gemacht werden kann und somit eine humanorientiert-soziale Betrachtungsweise von Wissensmanagement gefordert ist. Wissen ist nicht objektiv vorhanden und abrufbar, sondern es wird von Individuen in Prozessen geschaffen und ständig erneuert. Es lebt vom Austausch und ist damit wahrscheinlich die einzige Ressource, die sich beim Gebrauch vermehren kann (Kowalke 2001, S. 1).¹²⁴

¹²³ „Does it provide a frame for action?“ (Garvin 1993, S. 79): Garvin stellt fest, dass der Großteil der populären Modelle oftmals nichts weiter als allzu abstrakte Empfehlungen bereit halten. Eine vergleichende Diskussion der Modelle wird dadurch erschwert, dass die Phasen oft nicht ausführlich und nur oberflächlich erklärt werden, ein Umstand, der sich auch in der Schwierigkeit Wissensmanagement formalisierbar zu machen und den Weg vom Konzept zu Umsetzung zu gehen, ausdrückt. Einen guten Überblick über die Bandbreite der Wissensmanagementmodelle und ihrer Ähnlichkeiten findet sich bei Schindler (2001, S. 53).

¹²⁴ „Wissen ist ein immaterielles Gut, dessen Wert sich durch Gebrauch und Teilung erhöht [...].“ (Lücko/Trauner 2005, S. 9). Wissen wird durch den Gebrauch nicht verbraucht, sondern vermehrt sich, weil aus der Vernetzung mit anderen Informationen neues Wissen werden kann: Wenn je zwei Menschen ein Geldstück haben und diese untereinander tauschen, hat wieder jeder ein Geldstück in der Hand, wenn sie jedoch Ideen tauschen, haben beide am Ende zwei. Wissen teilen heißt Wissen multiplizieren (Probst 2001, S. 20). In den USA wird dieser Umstand auch als »GIGI Prinzip« bezeichnet: »Give information, get information« (North 1999, S. 77, Thönneßen 2001, Lembke 2005, S. 167).

Die Idee des Wissensmanagements hat also Zukunft (Reinmann/Mandl 2004, S. V). Sicherlich ist dies ein Grund dafür, dass eine Integration mit den Ansätzen des Ideenmanagements gefordert wird, da, so die Hoffnung, das Ideenmanagement die Schwächen des Wissensmanagements¹²⁵ aufgreifen kann und beide Konzepte dadurch zukunftsfähig bleiben.¹²⁶ Ob das Ideenmanagement diesem Anspruch gerecht werden kann, ist im weiteren Verlauf der Arbeit zu klären. Im folgenden Kapitel wird daher zunächst die Entwicklung vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum derzeitigen Ideenmanagement vorgestellt, um, wie im zurückliegenden Kapitel, die Thematik für die Analyse (Kap. 5) aufzubereiten.

¹²⁵ Krogh et al. fassen diese auf drei Punkte zusammen: 1) Wissensmanagement verlässt sich auf quantifizierbare Informationen. 2) Wissensmanagement konzentriert sich auf die Entwicklung von Werkzeugen zur Wissensentwicklung und nicht auf Wissensentwicklung. 3) Wissensmanagement ist abhängig von Verantwortlichkeiten Einzelner (2002, S. 26ff.).

¹²⁶ „Auch die in den letzten Jahren hervorgehobene Bedeutung des Wissensmanagements führt zu einer Wiederentdeckung der Möglichkeiten des [...] Ideenmanagements.“ (Thom 2003, S. 155).

4. Vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement

4.1 Einleitung

Wissensmanagementkonzepte beinhalten, wie im vorangegangenen Kapitel gezeigt wurde, das Verknüpfen der Kernelemente »Wissen wiedergewinnen/entwickeln«, »Wissen transferieren« sowie »Wissen anwenden« und Wissen »wiedergewinnbar speichern« mit dem Ziel, eine lernende Organisation zu gestalten. Der Erfolg dieser Maßnahme beruht jedoch nicht allein auf der Effizienz, mit der aus vorhandenen Informationen neues Wissen entwickelt, übertragen, genutzt und schließlich gespeichert wird. Sie beruht auf der Bereitschaft, dem Wissensmanagement eigene Ideen hinzuzufügen bzw. das individuelle Potential zur Entwicklung neuer Ideen zum Wohle der Organisation einzusetzen. Bereits Mitte des 19. Jahrhunderts wurden erste Formen des Betrieblichen Vorschlagswesens entwickelt, welche seit einiger Zeit unter dem Label »Ideenmanagement« diskutiert werden und dem Ziel der Schaffung von Beteiligungsmöglichkeiten aller Organisationsteilnehmer dienen. Das Betriebliche Vorschlagswesen hat sich vom wenig beachteten „sozialen Anhängsel“ (Losse/Thom 1977, S. 9) zu einem vielschichtigen Instrument moderner Organisationsführung gewandelt und reichhaltige Würdigung in Wissenschaft und Praxis erfahren, die sich in vielfältiger wissenschaftlicher Bearbeitung und zukunftsorientierten Weiterentwicklungen in der Praxis ausdrückt.

Das vorliegende Kapitel wird sich mit den Ansätzen, die sich mit den Möglichkeiten der Schaffung von Anreizen und Modi zur Entwicklung und Aufnahme neuer Ideen befassen auseinandersetzen. Da die Fähigkeit zur Entwicklung neuer Ideen untrennbar mit dem individuellen Wissen verbunden ist (Kowalke 2001, S. 1), wurden in Kap. 2.2 bereits die Grundbegrifflichkeiten der Psychologie des Wissens erörtert und ein Modell zur Thematisierung des Faktors Wissen in der vorliegenden Arbeit vorgestellt (Kap. 2.3). Das Ziel des vorhergehenden und dieses Kapitels ist die Darstellung und Aufbereitung der beiden Faktoren, um die sich die Fragestellung bewegt (Ideen- und Wissensmanagement). In Kap. 5 soll auf dieser Grundlage eine zusammenzuführende Analyse hinsichtlich der Möglichkeiten und Bedingungen einer Integration beider Ansätze vorgelegt werden.

Das heutige Ideenmanagement ist in seinen Grundgedanken seit vielen Jahren existent und hat immer wieder programmatische Neuausrichtungen erfahren. Daher ist zunächst die historische Entwicklung vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement zu untersuchen und schließlich die aktuelle Diskussion um die

Form eines modernen Ideenmanagements darzustellen, sowie hinsichtlich ihrer Relevanz für die Fragestellung zu überprüfen. Im Zuge der Entwicklung des Ideenmanagements ist auch die Frage nach dem Stellenwert zu verwandten Organisationskonzepten wie Kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP), Qualitätszirkeln, und Total Quality Management (TQM) zu stellen. Insgesamt kann es in diesem Kapitel aber nicht darum gehen, die wiederholte Darstellung einer wissenschaftlich gut bearbeiteten Thematik zu liefern, sondern vielmehr darum, im Kern die Begrifflichkeiten und Entwicklungen vorzuführen, die zum Aufkommen der übergeordneten Fragestellung geführt haben.¹²⁷ Damit ergeben sich folgende zielführende Fragestellungen für das vorliegende Kapitel:

- ➔ Wie hat sich das Betriebliche Vorschlagswesen entwickelt? Was ist unter Betrieblichem Vorschlagswesen zu verstehen (Kap. 4.2)?
- ➔ Welche Bedeutung hat der Namenswechsel von Betrieblichem Vorschlagswesen zu Ideenmanagement? Welches sind die derzeit unter dem Label Ideenmanagement subsumierten Konzepte (Kap. 4.3)?

4.2 Betriebliches Vorschlagswesen

4.2.1 Historische Entwicklungslinie

„Nimmt man es genau, ist das Betriebliche Vorschlagswesen so alt wie die Menschheit selbst.“ (DIB 2003, S. 219). Folgt man dieser Aussage, käme das der Gleichsetzung des Betrieblichen Vorschlagswesens mit der Fähigkeit des Menschen, Fehler wahrzunehmen und Verbesserungen zu entwickeln, gleich. Nüchtern betrachtet lassen sich aber eine historische Entwicklungslinie verfolgen und einige Eckpunkte des Betrieblichen Vorschlagswesens aufzeigen. Nicht nachweisbar ist die Überlieferung, dass es bereits in mittelalterlichen Städten »Briefkästen« gegeben haben soll, in die die Untertanen und Bürger ihre Anregungen einwerfen konnten.¹²⁸ Nachweisbar gab es aber ab dem Jahr 1741 eine Königliche Kommission in Schweden, die Vorschläge von Bürgern zu prüfen hatte: das Untertanen-Vorschlagswesen (DIB 2003, S. 219). 1721 hat der Shogun in Japan eine kleine Schachtel, die das »Meya-subako« genannt wurde, am Eingang zum Edo, dem Herrscherpalast, aufstellen lassen. Auf ihr soll geschrieben gewesen sein: „Lass uns deine Ideen wissen, Anerkennung wird den Ideen zuteil, die angenommen werden.“ (Sander 1999, S. 7). Um diese Zeit herum wurden auch in Venedig Aufrufe der Dogen verfasst, die zur Abgabe

¹²⁷ Grundlegende Darstellungen zum Betrieblichen Vorschlagswesen und Ideenmanagement finden sich u.a. bei Nickel 1999, Frey/Schulz-Hardt 2000, Fiedler-Winter 2001, Läge 2002, Thom 2003, DIB 2003.

¹²⁸ Da Papier ein teures Produkt war, blieb die Beteiligungsmöglichkeit, wenn es sie denn gab, wohl einer reichen, alphabetisierten Oberschicht vorbehalten.

von Ideen aufforderten. In einigen Publikationen findet sich der Hinweis auf einen angeblich vorhandenen, diesem Zwecke dienenden Briefschlitz im Dogenpalast (Görter 1975, Läge 2002, DIB 2003).¹²⁹ Systematisch etablierte sich der Gedanke des Vorschlagswesens aber erst mit dem beginnenden Maschinenzeitalter im 19. Jahrhundert. Zur besseren Übersicht wird der Verlauf tabellarisch dargestellt:

Jahr	Ereignis
1872	Alfred Krupp entwirft Regeln für das »General-Regulativ« ¹³⁰
1880er Jahre	Parallele Entwicklungen in den USA und Schottland: Einführung eines Vorschlagswesens in der schottischen Werft William Denny Shipbuilding Company und bei der Yale & Towne Manufacturing Company ¹³¹
1888	Verabschiedung und Einsatz des »General-Regulativ«
1895	Heinrich Lanz AG (jetzt John Deere Werke) beteiligen Arbeiter, die Verbesserungsvorschläge einreichen, an den Ersparnissen des Unternehmens
1901	Erste belegbare Geldprämie für einen Verbesserungsvorschlag bei AEG
1902	August Borsing führt das Betriebliche Vorschlagswesen mit einem schriftlich fixierten Aufruf ein.
1903	Heinrich Freese beginnt mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen und beschreibt 1922 in seiner Veröffentlichung »Konstitutionelle Fabrik« die Schwierigkeiten dabei.
1904	Zeiss-Werke führen ein Betriebliches Vorschlagswesen ein.
1909	Bayer, Leverkusen führt ein Betriebliches Vorschlagswesen ein.
1910	Die ersten bei Siemens veröffentlichten Bekanntmachungen von Vorschlagsprämien und Namensnennungen
1912	Günther Wagner, Hannover
1926	Betriebliches Vorschlagswesen bei der Henkel KgaA
1928	Arbeit von Prof. Dessauer: »Die geistigen Kalkulations-Faktoren«. Diese Publikation führte bei einer Reihe von Unternehmen zu einer systematischen Werbung für das Betriebliche Vorschlagswesen. ¹³²
1928	Einführung des Betrieblichen Vorschlagswesens bei Phoenix und Osram
1929	Deutsche Reichsbahn führt ein Betriebliches Vorschlagswesen ein.
1930	Ernst Henkel führt ein Betriebliches Vorschlagswesen ein.
1932	Hoechst AG, Bosch GmbH, Dresdner Gardinen und Spitzen Manufaktur AG
1939-45	Nutzung des Betrieblichen Vorschlagswesens in Rüstungsbetrieben. Die Zahl der Betriebe, die ein Betriebliches Vorschlagswesen nutzten, stieg von 100 im Jahr 1939 auf 35.000 in 1943 an.
1948 (Ost)	Anordnung der Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft en Wirtschaftskommission zur Einberufung von Betriebsplanungsausschüssen, die die Förderung und Auswertung der Verbesserungsvorschläge einheitlich steuern sollen.
1954 (West)	Gründung des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft e.V. als Dachorganisation für das Betriebliche Vorschlagswesen.
1963 (Ost)	Betriebliches Vorschlagswesen (genannt Neuererbewegung) wird in die staatliche Leitung und Planung eingeordnet. Die Betriebe sind verpflichtet, Neuererbewegungen einzuführen und regelmäßig Ergebnisberichte zu erstatten.
80er Jahre	Neue Einflüsse kommen aus Japan: Gruppenarbeitskonzepte und Qualitätszirkel werden eingeführt, die oftmals als Konkurrenz zum bereits bestehenden Betrieblichen Vorschlagswesens vom reinen Rationalisierungsinstrument hin zum einem Führungs- und Motivationsinstrument.

¹²⁹ Es lässt sich jedoch nicht mehr zurückverfolgen, ob dies der Wahrheit entspricht.

¹³⁰ In § 13 heißt es: »Anregungen und Vorschläge zu Verbesserungen [...] sind aus allen Kreisen der Mitarbeiter dankbar entgegenzunehmen und durch Vermittlung des nächsten Vorgesetzten an das Direktorium zu befördern, damit dieses die Prüfung veranlasse.« (zitiert nach DIB 2003, S. 219.)

¹³¹ Im Englischen wird Betriebliches Vorschlagswesen als »suggestion system« oder »suggestion schemes« bezeichnet.

¹³² Er nahm bereits das heute bekannte Problem des mittleren Managements vorweg: »Was immer brauchbar ist, muss man aufnehmen und die unteren Vorgesetzten dazu erziehen, sich darüber zu freuen, statt sich darüber zu ärgern und keinesfalls den Autor eines solchen Vorschlags nachher zu schikanieren.« (Dessauer zitiert nach DIB 2003, S. 221).

1989	Die Neuererbewegung der DDR wird außer Kraft gesetzt und die bundesdeutschen Regelungen zum Vorschlagswesen werden wirksam. Verschmelzung der Gesellschaft für das Betriebliche Vorschlagswesen (Dachorganisation in der DDR) mit dem Deutschen Institut für Betriebswirtschaft.
90er Jahre	Die Impulse der 80er Jahre setzen sich fort, weitere Managementkonzepte aus Japan werden importiert (vor allem Kaizen). Die Unternehmen verabschieden sich vom traditionellen Betrieblichen Vorschlagswesen und gehen zunehmend zu einem systematischen Ideenmanagement über, in dem das Betriebliche Vorschlagswesen durch das so genannte Vorgesetztenmodell Eingang findet (Kap. 4.2.3). Die Aktualität dieser Veränderungen bildet sich in der wiederholten Umbenennung der Fachzeitschrift des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft ab.
1994	Das Deutschen Institut für Betriebswirtschaft benennt seine Fachzeitschrift um in: BVW – Zeitschrift für Vorschlagswesen – Ideenmanagement in Wirtschaft und Verwaltung
2000	Das Deutschen Institut für Betriebswirtschaft nennt seine Fachzeitschrift um in: BVW – Ideenmanagement – Vorschlagswesen in Wirtschaft und Verwaltung.
seit 2000	Jährlichen Befragungen und Preise des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft.

Tab. 2: Historische Entwicklungslinie des Betrieblichen Vorschlagswesens. Quelle: Eigene Darstellung nach Fischer (2002, S. 17), Läge (2002, S. 12f.), DIB (2003, S. 219ff.), Thom (2003, S. 23).¹³³

4.2.2 Grundannahmen des traditionellen Betrieblichen Vorschlagswesens

Das Betrieblichen Vorschlagswesens, als „Instrument zur wirtschaftlichen und menschengerechten Betriebsführung“ (Thom 2003) wird in der Literatur weitgehend einheitlich definiert:

„Das Betriebliche Vorschlagswesen ist eine betriebliche Einrichtung zur Förderung, Begutachtung, Anerkennung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter, welche der Vereinfachung oder Erleichterung von Arbeitsabläufen, der Qualitätssteigerung, der Unfallvermeidung, der Steigerung der Rentabilität durch Kosteneinsparungen und der Förderung der Zusammenarbeit aller Mitarbeiter im Betrieb dient. Das Betriebliche Vorschlagswesen bietet allen Mitarbeitern die Möglichkeit, sich einzeln oder in Gruppen aktiv, durch die Einbringung von Verbesserungsvorschlägen, am Betriebsgeschehen zu beteiligen.“ (Grochla et al. 1978, S. 5).

Der Grundgedanke des Betrieblichen Vorschlagswesens besteht in der Nutzbarmachung von Ideen und Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeitenden (Thom/Habegger 2003, S. 6). Wesentliches Element des Betrieblichen Vorschlagswesens ist der Verbesserungsvorschlag. Laut Urban existiert in den Unternehmen jedoch kein einheitliches Verständnis darüber, was unter einem Verbesserungsvorschlag zu verstehen ist (1993, S. 20).¹³⁴ In der Literatur muss ein Verbesserungsvorschlag nach übereinstimmender Auffassung folgende Anforderungen erfüllen: Der Vorschlag muss zu einer Verbesserung im Sinne einer Veränderung hinsichtlich der Erfüllung der Organisationsziele führen, soll den Lösungsweg zur Verbesserung des

¹³³ Aus Gründen der Lesbarkeit wurden an dieser Stelle lediglich Eckdaten dargestellt. Eine sehr ausführliche Auflistung findet sich bei Spahl (1990).

¹³⁴ Aus juristischer Sicht ist an dieser Stelle die Abgrenzung zur Arbeitnehmererfindung von Bedeutung, da diese eine differenzierte Entlohnung nach sich zieht (Hentze 1995, S. 167).

gegenwärtigen Zustands aufzeigen und über das im Rahmen des Arbeitsvertrages festgelegte Aufgabengebiet des Vorschlagenden hinausgehen (ebd., S. 21f.).

Hinsichtlich der Zielsetzung des Betrieblichen Vorschlagswesens lässt sich jedoch eine Zieldivergenz zwischen ökonomischen und mitarbeiterbezogenen Zielen feststellen (Anic 2001, S. 55). Auf ökonomischer Seite war der Gedanke der Rationalisierung meist das traditionelle Motiv zur Einführung eines Betrieblichen Vorschlagswesens. Dazu zählen auch die Steigerung der Produktivität, Qualitätserhöhung und Verringerung von Ausschuss. Bei den mitarbeiterbezogenen Zielen im Betrieblichen Vorschlagswesen handelt es sich oftmals weniger um reine Kostensenkungen oder Ergebnissteigerungen, sondern um Ziele im Sinne der Humanisierung der Arbeitswelt (Verbesserung von Kommunikationsabläufen in vertikaler und horizontaler Ausrichtung, Personalentwicklung, Job enlarge- und enrichment). Allerdings sind mitarbeiterbezogene Ziele nicht automatisch mit den Zielen der Mitarbeiter gleichzusetzen. Der Schutz vor Unfällen und verbesserte Arbeitsbedingungen sind sicherlich für beide Seiten anzustrebende mitarbeiterfokussierte Ziele. Doch da der Erfolg eines Betrieblichen Vorschlagswesens von der Akzeptanz seitens der Mitarbeiter abhängt, sind auch die vom Fokus eher mitarbeiterbezogenen Ziele, deren Nutzen für die Organisation nicht einfach messbar sind, von Bedeutung. Trotzdem wird das Betriebliche Vorschlagswesen nach wie vor hauptsächlich als Rationalisierungsinstrument angesehen, wie Thom in zwei Untersuchungen zeigen konnte (Thom 2003, S. 25ff.). Die These von Göhs (1987, S. 146), dass die Einsparungsquoten innerhalb eines Unternehmens dabei mit steigender Beteiligung am Betrieblichen Vorschlagswesen proportional wachsen, wurde inzwischen in einer langfristigen empirischen Arbeit widerlegt (Läge 2002, S. 207, 2002a). Auch bei hohen Beteiligungsquoten können nach einigen Jahren die Einsparquoten zurückgehen.

Aufbau- und Ablauforganisation des Betrieblichen Vorschlagswesens sind stark formalisiert. Es gibt unternehmensspezifische Formblätter, einzuhaltende Dienstwege und zu berücksichtigende Zuständigkeiten in Form einer vom Betriebsrat zustimmungspflichtigen Betriebsvereinbarung (Schmidt 2002, S. 36). Es finden sich in der Literatur zahlreiche Schilderungen und Prozessmodelle des klassischen Betrieblichen Vorschlagswesens, die sich nur geringfügig in Details voneinander unterscheiden. Im Folgenden wird der »klassische« Weg eines Verbesserungsvorschlags kurz skizziert (vgl. Urban 1993, Schmidt 2002, Thom 2003):

Der Einreicher formuliert selbständig einen Verbesserungsvorschlag auf einem Formblatt und reicht diesen bei der BVW-Kommission der Organisation ein. Diese

sammelt in Person des BVW-Beauftragten die Verbesserungsvorschläge und führt sie den entsprechenden Organen im Prüfungs- und Bewertungsprozess zu. Diese BVW-Gutachter werden von der Kommissionsstelle ausgewählt und sind zur objektiven, sachgerechten Stellungnahme zu dem Verbesserungsvorschlag verpflichtet. Gleichzeitig überprüfen sie dessen Realisierungsmöglichkeit und müssen eine Schätzung des Nutzens vornehmen. Anschließend verfasst der Gutachter eine Empfehlung über Annahme bzw. Ablehnung des Verbesserungsvorschlags für die Kommission. Die Kommission ist mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern besetzt und entscheidet über die Auszahlung einer Prämie, wobei zwischen materiellen (Geld, Sachwerte) und nichtmateriellen Anreizen (Anerkennung in Form von Urkunden, Nennung in Mitarbeiterzeitungen etc.) unterschieden wird, die sich bestenfalls ergänzen sollen (Hentze 1995, S. 167f.). Die Höhe der Prämie bemisst sich nach der Höhe, der, wenn möglich, errechenbaren Einsparung für das erste Umsetzungsjahr des Verbesserungsvorschlags, wovon 15-25% an den Einreicher weitergegeben werden, die allerdings noch zu versteuern sind.¹³⁵ Insgesamt ist der Prozess für den Einreicher sehr bürokratisch und intransparent (Urban 1993, S. 80f.). Er reicht bei einer anonymen Stelle seinen Verbesserungsvorschlag ein und bekommt mit meist großem zeitlichen Abstand lediglich die Entscheidung der Kommission mitgeteilt.¹³⁶ Bei Widerspruch kann er sich an eine Einspruchsstelle wenden, die mit der Behandlung von Einsprüchen gegen die Entscheidungen der Kommission befasst ist.

In der Konzeption des traditionellen Betrieblichen Vorschlagswesens tritt deutlich das Menschenbild des „rational economic man“ (Schein 1980, S. 50ff.) zu Tage, welches sich im wesentlichen auf die Annahmen der Theorie X von McGregor (1970) stützt. Diese geht davon aus, dass der Mensch prinzipiell nur ungern arbeitet und durch Anreize einerseits oder der Androhung von Bestrafung andererseits dazu gebracht werden muss, sich zu beteiligen. Sprengers daran ansetzende Kritik am Betrieblichen Vorschlagswesen fasst es gewohnt pointiert zusammen: „Ideen bringen Geld. Bringt Geld auch Ideen?“ (Sprenger 1994, S. 9). Das bedeutet, von seinen ursprünglichen Annahmen und seiner Struktur her beabsichtigt das Betriebliche Vorschlagswesen nicht, die Kreativität der Mitarbeiter zu fördern (Anic 2001, S. 169). Sicherlich ist dies ein Grund dafür, dass das traditionelle Betriebliche Vorschlagswesen mit modernen Organisations- und Arbeitsstrukturen unvereinbar ist und letzt-

¹³⁵ In einigen größeren Organisationen wird die Steuerlast auch vom Arbeitgeber übernommen.

¹³⁶ Rothmann formuliert dies im Gedicht »Die Firma dankt« so: „Tausend dank auch für dein Rufen / in unsere geschlossenen Ohren“ (2001, S. 1028).

endlich eine Veränderung hinsichtlich eines umfassenderen Ideenmanagements erfährt (vgl. Kap. 4.3).

Zunächst hat das Betriebliche Vorschlagswesen selbst jedoch als Reaktion auf die Nachteile, die sich aus dem umständlichen bürokratischen Ablauf ergeben haben, eine wesentliche Änderung durchlaufen, die sich als Entwicklungsstufe des Ideenmanagements in der Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens zum so genannten »Vorgesetztenmodell« ausdrückt.

4.2.3 Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens zum Vorgesetztenmodell

Bei Lechner findet sich der Hinweis, dass bereits Krupp mit dem klassischen kommissionsbasierten Modell des Betrieblichen Vorschlagswesens nicht den erwünschten Erfolg hatte, weil die direkten Vorgesetzten der Einreicher die Vorschläge blockierten (2002, S. 8).¹³⁷ Erste und wichtigste Weiterentwicklung zur Behebung der Schwächen des klassischen, bürokratischen Betrieblichen Vorschlagswesens war die Dezentralisierung des Vorschlagswesens in Form der Einbeziehung und stärkeren Verantwortung für die Verbesserungsvorschläge durch die direkten Vorgesetzten. Der Schwerpunkt dieses Konzeptes liegt in dem offenen Dialog zwischen den Vorschlagseinreichern und ihren direkten Vorgesetzten. Darin findet auch die Beobachtung, dass ein Großteil der Vorschläge die eigene Abteilung bzw. das eigene Arbeitsumfeld betrifft, Berücksichtigung (Urban 1993, S. 45ff.). Brehm empfiehlt daher neben Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter auch Vorschläge aus dem eigenen Arbeitsgebiet zu fördern und anzuerkennen (2001, S. 208 auch Thom/Habegger 2003, S. 7).

Der Kontakt zum Betrieblichen Vorschlagswesen der Organisation verläuft im Vorgesetztenmodell direkt über den Vorgesetzten, der als Coach¹³⁸ bei der Formulierung des Verbesserungsvorschlags, Promotor und auch als Gutachter tätig wird (Thom 2003, S. 136). Der Vorgesetzte soll Mitarbeiter zur Einreichung von Ideen motivieren und damit die positive Einstellung der Geschäftsleitung zum Betrieblichen Vorschlagswesen weitervermitteln. Bismarck stellt in einer explorativen Studie zum Vorgesetztenmodell fest, dass mit dem Vorgesetztenmodell ein Vorschlagswesen entwi-

¹³⁷ Auch wenn das Generalregulativ der FA Krupp weithin als das älteste dokumentierte Beispiel eines organisierten Betrieblichen Vorschlagswesens gilt (Hopfenbeck 2000, S. 398, Fiedler-Winter 2001, S. 13), mehren sich doch die Meinungen, dass Krupp nicht als der Begründer des Vorschlagswesens gelten kann (Spahl 1990, S. 178ff., Anic 2001, S. 45), da historische Entwicklungen des Betrieblichen Vorschlagswesens vor 1872 nachzuweisen sind (vgl. Kap. 4.2.1).

¹³⁸ Zur inflationären Verwendung des Coachingbegriffs vgl. Böhning/Fritsche (2005).

ckelt wurde, das an den Bedürfnissen der Mitarbeiter¹³⁹ orientiert ist (2000, S. 309). Diese strukturelle Veränderung betont die Bedeutung der Führungskraft, schafft aber auch eine nicht unerhebliche Machtposition gegenüber den Untergebenen. Da die Führungskraft insbesondere im mittleren Management dafür arbeitet, dass keine Verbesserungen nötig sind, geht mit der Einführung des Vorgesetztenmodells auch ein Wandel des Führungsverständnisses im Sinne der japanischen Kaizen-Philosophie einher (vgl. Kap. 4.3.3.2). Anerkennung finden nicht länger die Organisationseinheiten, in denen scheinbar alles wie am Schnürchen läuft und die keinen Verbesserungsbedarf aufweisen, sondern diejenigen, die im Zuge der kontinuierlichen Verbesserung immer wieder neues Verbesserungspotential entdecken. Die Zahl der Verbesserungsvorschläge aus der eigenen Abteilung wird zur Kennzahl, die der Auszeichnung der Führungskraft dient.

Durch das direkte Einreichen beim Vorgesetzten soll mehr Vertrauen in das Betriebliche Vorschlagswesen geschaffen und die Motivation zur Beteiligung erhöht werden. Zudem erhöht das Mitwirken des Vorgesetzten die fachliche Qualität der Vorschläge (Ridolfo 2003, S. 66). Der Weg des eigenen Verbesserungsvorschlags ist transparenter, der Vorgesetzte ist als direkter Ansprechpartner vor Ort und die zeitliche Bearbeitung bis hin zur Prämienauszahlung bzw. Entscheidung über die Umsetzung verkürzt sich durch die erhöhte Handlungskompetenz und Aufgabe des Vorgesetzten. Der Vorgesetzte kann bis zu einer festgesetzten Prämienhöhe selbst über den Vorschlag entscheiden (Läge 2002, S. 15). Das Einbeziehen der Vorgesetzten im Betrieblichen Vorschlagswesen führt auch zu einer besseren Kommunikation, zur Verwaltungsvereinfachung und demzufolge zu verkürzten Durchlaufzeiten von Verbesserungsvorschlägen. Die verkürzten Bearbeitungszeiten führen wiederum zu einer positiven Einstellung der Mitarbeiter zum Betrieblichen Vorschlagswesen und erhöhen ihre Motivation, Vorschläge einzureichen. Lediglich wenn mehrere Abteilungen von dem Verbesserungsvorschlag tangiert werden oder sehr hohe Einsparpotentiale zu erwarten sind, wird der nächsthöhere Vorgesetzte bzw. die Bewertungskommission hinzugezogen. Um dem Punkt einer möglicherweise subjektiv als ungerecht empfundenen Behandlung durch die Führungskraft vorzubeugen, kann der Einreicher die Möglichkeit wahrnehmen, einen so genannten Ideen-Paten oder ein Betriebsratsmitglied hinzuzuziehen (Thom/Etienne 1996, S. 165).¹⁴⁰

¹³⁹ Schnellere Bewertung der Vorschläge, Transparenz des Prozesses, direkte Ansprechpartner.

¹⁴⁰ Ausführlich mit den Möglichkeiten von Betriebsvereinbarungen und rechtlichen Regelungen aus Sicht der Gewerkschaften befasst sich Fischer/Breisig (2000) u. Fischer (2002).

Heute setzen Unternehmen in der Mehrzahl auf ein dezentrales Vorschlagswesen in Form des Vorgesetztenmodells (DIB 2004). Es hat die verschlungenen Dienstwege früherer Tage ersetzt.¹⁴¹ Das Betriebliche Vorschlagswesen gehört zu den Konzepten, die im Laufe der Jahre immer wieder Veränderungen erfahren, aber dabei nicht an Relevanz verloren haben. Das Vorgesetztenmodell versucht neue Führungsstile mit der Grundidee des Betrieblichen Vorschlagswesens, dass jeder Mitarbeiter Ideen hat, zu koppeln (Thom 2003, S. 145). Hierbei wandelte sich das Betriebliche Vorschlagswesen vom verwalteten und anonymen Apparat hin zu einem aktiv gestaltenden, durch die Führungskräfte und Mitarbeiter getragenen Modell.

Das im folgenden Kapitel vorgestellte »moderne Ideenmanagement« unterscheidet sich in mehreren Punkten vom traditionellen Betrieblichen Vorschlagswesen. Das Vorgesetztenmodell stellt eine Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens auf dem Weg hin zum Ideenmanagement dar, ohne dessen Neuerungen es nicht im Ideenmanagement hätte einfließen können (Gillies 2003).

4.3 Ideenmanagement

4.3.1 Bedeutung des Namenswechsels und Unterscheidung des Ideenmanagements vom Betrieblichen Vorschlagswesen

Wurde das Betriebliche Vorschlagswesen anfangs vor allem als Rationalisierungsinstrument verwendet, stehen neben den »alten« Zielen des Betrieblichen Vorschlagswesens, wie Erhöhung der Arbeitssicherheit und Qualitätssteigerung, im Ideenmanagement stärker soziale, mitarbeiterbeteiligungsorientierte Ziele im Mittelpunkt (Antoni 1999, Anic 2001, Thom 2003, S. 150, Sander 2006). Das Kreativitätspotential der Mitarbeiter und deren Kompetenz im unmittelbaren Arbeitsumfeld wurden lange Zeit unterschätzt. Diese unzureichende Ausschöpfung im Betrieblichen Vorschlagswesen sollte durch die Koordination mit anderen Instrumenten überwunden werden (Fischer/Breisig 2000, S. 81). Aus diesem Grund werden etwa seit Mitte der neunziger Jahre Methoden und Systeme, in deren Mittelpunkt die Aktivierung der Mitarbeiterkreativität steht, unter dem Schlagwort »Ideenmanagement« gebündelt.¹⁴² Das Betriebliche Vorschlagswesen, vorrangig als Vorgesetztenmodell, ist damit Teil eines modernen, integrativen Führungsinstruments geworden (Wuppertaler Kreis e.V. 1997, S. 40). Die Idee der Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens „[...] zum bzw. die Integration in ein umfassendes Ideenmanage-

¹⁴¹ Eine detaillierte, weitgehend positiv ausfallende Schwachstellenanalyse des Vorgesetztenmodells findet sich bei Urban (1993, S. 102ff.).

¹⁴² Zu nennen ist an dieser Stelle vor allem der kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), der sich aus dem japanischen Kaizen entwickelt hat (Schneider 2002, S. 6), vgl. dazu ausführlicher Kap. 4.3.3.2

ment“ (Thom 2003, S. 150) ist nicht neu (Spahl 1975, Heidack/Brinkmann 1984). Neu hingegen ist in der Diskussion die zur Fragestellung der vorliegenden Arbeit führende verstärkte Betonung des Erfolgsfaktors Wissensmanagement bei der Entdeckung der Möglichkeiten des Ideenmanagements (Thom/Habegger 2003, S. 6). Kieser/Hegele weisen darauf hin, dass dieser scheinbare Trend der Wiederentdeckung des Faktors Mensch in Mitarbeiterbeteiligungskonzepten immer auch das hintergründige Ziel des Herstellens von Veränderungsbereitschaft verfolgt (1998, S. 218).

Was unter dem Begriff »Ideenmanagement« zu verstehen ist, wird unterschiedlich definiert. Urban bezeichnet Ideenmanagement als eine Aktivität, in der die Entwicklung freiwilliger Aktivitäten von Mitarbeitern aus allen Bereichen in einem offenen System befürwortet und gefördert wird (Urban 1993, S. 110). Anhand dieser Definition wird das hauptsächliche Problem in der Diskussion um die Entwicklung des Ideenmanagements deutlich. Auf der einen Seite werden inhaltlich anspruchsvolle Definitionen für ein Ideenmanagement aufgestellt, andererseits wird jedoch nicht zwischen Betrieblichem Vorschlagswesen und Ideenmanagement unterschieden (Urban 1993, S. 10). Ein Reihe von Autoren betrachten das Ideenmanagement als konsequente Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens (Brinkmann 1992, S. 156, Wachtel 1995, S. 112, Bismarck 2000, S. 35, Pundt/Schyns 2005, S. 55),¹⁴³ andere sprechen weiterhin von der Existenz eines Betrieblichen Vorschlagswesens, welches als eine Komponente neben anderen Konzepten der Mitarbeitermotivation und -integration (vgl. Kap. 4.3.4) im umfassenderen Ideenmanagement aufgenommen wurde (Spahl 1975, S. 20, Anic 2001, S. 118).

Einigkeit besteht hinsichtlich der Ausrichtung des Ideenmanagements auf die konsequente Förderung und Ausschöpfung des Ideenpotentials der Mitarbeiter (Thom 2003, S. 150). Es findet ein Wechsel von der Bringschuld des Einreichers im Betrieblichen Vorschlagswesen zur Holschuld der Ideen seitens der Organisation im Ideenmanagement statt: „Ideenmanagement ist die systematische Förderung von Ideen und Initiativen der Mitarbeiter – bezogen auf Einzelleistungen/ oder Teamleistungen – zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter.“ (Läge 2002, S. 2). In der Verwendung des Terminus »Ideenmanagement« drücken sich also zwei Tendenzen aus. Mit »Idee«¹⁴⁴ wird der Fokus auf den kreativen Charakter des Konzeptes betont und

¹⁴³ Thom/Habegger sprechen von der praxisorientierten Sichtweise, die unter Ideenmanagement eine flexible, unbürokratische, schnellere Version des Betrieblichen Vorschlagswesens versteht (2003, S. 11).

¹⁴⁴ Das Wort »Idee« hat vielfältige Bedeutungen erfahren: Ursprünglich war es ein rein philosophischer Terminus (die Idee als Urbild der Erscheinung), der in der Lehre von Platon verwurzelt ist (griech. »idéa«: Gestalt, Form). Von dort aus ist er in den europäischen Sprachgebrauch eingedrungen, über Augustinus (Idee als der Gedanke Gottes) bis hin zu Descartes (Idee gleich Bewusstseinsinhalt). Die heutige Bedeutung im Sinne von Vorstellung, Einfall, Leitgedanke entwickelte sich unter dem Einfluss der im 17./18.

»Management« verdeutlicht, dass Ideenmanagement ein aktive Gestaltungsaufgabe ist, die Zielesetzung- und kontrolle, sowie Mitarbeiterorientierung und -motivation umfasst (Zimmermann 1999, S. 37, Läge 2002, S. 30, Lechner 2002, S. 24ff., Thom 2003, S. 150, Thom/Habegger 2003, S. 9).¹⁴⁵

Sehr deutlich tritt im Gegensatz zum traditionellen Betrieblichen Vorschlagswesen ein zeitgemäßeres Menschenbild zu Tage. Um bei der Typologie von Schein (1980) zu bleiben, wird im Gegensatz zum regulativ steuerbaren »rational economic man« nun vom »complex man« ausgegangen (Anic 2001, S. 170). Der »complex man« ist in seinen Motiven je nach Situation wandlungsfähig. Er ist keine triviale Maschine, deren Handeln nicht einsehbare innere Zustände bestimmen (Foerster 1998, S. 54ff.).¹⁴⁶ Damit ist die organisationale Wirklichkeit in viel geringerem Maße plan- und steuerbar. Der »complex man« hat keine grundsätzliche Abneigung gegen Arbeit, sondern sucht nach Verwirklichung und Zufriedenheit.¹⁴⁷ Der Mensch ist damit prinzipiell auch entwicklungsfähig, d.h. sein Kreativitätspotential kann durch gestalterische Maßnahmen gefördert und entwickelt werden (Thom 1992, S. 12). Schneider gibt jedoch zu bedenken, dass bei aller Betonung und Förderung der Mitarbeiterkreativität nach wie vor nicht die Idee, sondern deren Verbesserungspotential für die Unternehmung im Zentrum steht (2002a, S. 13).

Die wesentlichen Unterschiede, die sich im Wandel vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement ausdrücken, werden in Tab. 3 noch einmal zusammenfassend dargestellt.

Annahmen im BVW	Annahmen im Ideenmanagement
Vorschlagswesen wird primär als Rationalisierungsinstrument auf der operativen Ebene verwendet	Strategisches Instrument zur Mitarbeiterführung
Führungskraft ist Vorgesetzter einer wenig verbesserungsbedürftigen, fehlerfreien Abteilung	Führungskraft unterstützt die Entwicklung neuer Ideen, Abteilungen mit vielen Verbesserungsvorschlägen zeichnen sich aus
zentralisiertes regelgesteuertes Vorschlagswesen	aktives, dezentrales, flexibleres, abteilungs-spezifisches Vorschlagswesen

Jahrhundert gebräuchlichen Verwendung von Idée (franz.) als des nur »geistig Vorgestellten, Gedanklichen«.

¹⁴⁵ Auch bei der Namensgebung der Ideenmanagement Programme wird der kreative Aspekt sichtlich betont: Audi Ideen Programm Audimax, Bayer-Ideen-Pool, bessermachen@bertelsmann, COMIDEE (Commerzbank AG), ideen-impulse-initiativen (3 i Programm Siemens AG), imotion (BMW AG), Unilever (Deutsche Unilever GmbH), PRIMA (Professionelles Ideenmanagement Barmherzige Brüder Trier e. V.).

¹⁴⁶ Die Annahme, dass der Mensch mit einer trivialen Maschine, bei der der Output durch den Input bestimmt ist, zu vergleichen ist, ist nicht hinreichend für das beobachtbare Verhalten von Menschen in Organisationen (Ridder et al. 2001, S. 173). Foerster vergleicht den Menschen mit einer nichttrivialen Maschine, bei der die jeweilige Reaktion nicht vorhergesagt werden kann, da der innere Zustand das Verhältnis von Input zu Output mitbestimmt (1998, S. 54ff.).

¹⁴⁷ Theorie Y von McGregor (1970).

Verbesserungsvorschläge sind die Ausnahme	Vorschläge zur Verbesserung sind ein ständiger Prozess
Einreicher müssen ein »Besserwisserimage« befürchten	Vorschläge werden von allen Organisationsteilnehmern erwartet
Vorschläge betreffen einen fremden Arbeitsbereich	Vorschläge betreffen vor allem den eigenen Arbeitsbereich
Vorschläge beziehen sich meist auf interne Abläufe	Vorschläge beziehen sich auch auf kundenorientierte Prozesse
Die BVW-Kommission in Form eines zentralen BVW-Beauftragten ist alleinige Anlaufstelle (anders im Vorgesetztenmodell)	Der unmittelbare Vorgesetzte ist von zentraler Bedeutung bei der Einreichung der Idee und ihrer Realisierung (Gutachten, Prämienbewilligung)
Der Einreicher eines Vorschlags ist meist nicht an der Realisierung beteiligt	Die Beteiligung des Einreichers an der Umsetzung ist die Regel
Bagatellvorschläge werden nicht beachtet	Die Umsetzung vieler kleiner Verbesserungen ist primärer Zweck
Die Abwicklung erfolgt mittels traditioneller Instrumente wie Einreichformulare	Die Abwicklung erfolgt mit Hilfe elektronischer Medien (Email, Groupware-Lösungen)
»Sterbequote« der Ideen ist sehr hoch	Ideen werden durch Teams, Paten und Vorgesetzte unterstützt
Traditionelles Organisationsverständnis: Organisationen sind statische Gebilde, tayloristische Trennung von Hand- und Kopfarbeit, Wissen über Prozesse ist auf die Führungskräfte konzentriert	Modernes Organisationsverständnis: Organisationen sind dynamische Gebilde, das Wissen ist auf Mitarbeiter verteilt und wertvoll für das Bestehen der Organisation
Menschen arbeiten primär ungerne und müssen über Reize beeinflusst werden	Mitarbeiter suchen Selbstverwirklichung in der Arbeit und können motiviert werden ¹⁴⁸

Tab. 3: Grundannahmen im Betrieblichen Vorschlagswesen und Ideenmanagement. Quelle: Urban (1993), Hopfenbeck (2000), Anic (2001), Fiedler-Winter (2001), Thom (2003), Sander (2003).

4.3.2 Abgrenzung zu Innovations- und Informationsmanagement

Thom vertritt die These, dass es nur zwei erkennbare Tendenzen für das Betrieblichen Vorschlagswesen gibt (2003, S. 145). Entweder wird es abgeschafft, wie dies z.B. von Sprenger (1994) gefordert wird oder es kommt zu einer Integration in ein umfassenderes Ideen- und Wissensmanagementkonzept. Wie sich bei dem Versuch einer erschließenden Bearbeitung der Literatur zu diesem Themenkreis herausstellte, ist in den letzten Jahren ein diffuses Begriffsbündel von Ideen-, Innovations- und Informationsmanagement bei der Entwicklung dieses meist unter dem Label »Ideenmanagement« diskutierten Managementkonzeptes entstanden. Zum Einen ist es als Ausdruck der anhaltenden Diskussion zu verstehen, dass bislang wenig auf allg. ak-

¹⁴⁸ Zur positiven Korrelation von Ideenmanagement und Arbeitszufriedenheit vgl. Auerbach (1996, S. 195).

zeptierte Definitionen zurückgegriffen werden kann. Zum Anderen drückt sich darin aber auch eine Unsicherheit und Uneinigkeit aus, wie das umfassende, integrative Konzept zur Beteiligung des »Goldes in den Köpfen« der Mitarbeiter aussehen soll. Bevor im nächsten Kapitel das in Literatur und Praxis z.Z. noch eher breit angelegte, unklar umrissene Ideenmanagementkonzept weiter bestimmt wird, werden in diesem Abschnitt zwei Begriffe, die eine große Nähe zum Ideen- und auch Wissensmanagement aufweisen bzw. teilweise sogar synonym verwendet werden, unterschieden:

Innovationsmanagement ist ein übergeordnetes Stichwort. „Innovation ist jede Änderung innerhalb des Unternehmens.“ (Urban, 1993, S. 23). Der Innovationsbegriff umschreibt also nicht nur die Entwicklung neuer Produkte. Zu Innovation gehört neben der Förderung von Kreativität vor allem die Erneuerung von Denkweisen, Routinen, Verfahrensweisen, Strukturen, Kommunikations- und Steuerungsformen (Zech/Ehse 2000, S. 8). Innovationsmanagement umfasst das Management jener Prozesse, in denen durch Kombination von Wissenskomponenten neuartige Verknüpfungen von Zwecken und Mitteln angestrebt werden (Lehner 2000, S. 309).¹⁴⁹ Darin drückt sich sowohl ein unmittelbarer Bezug zum Ideen-, als auch zum Wissensmanagement aus. Steih bezeichnet Ideenmanagement neben Forschung & Entwicklung als eines von zwei Bestandteilen von Innovationsmanagement (1995, S. 2). Es ist jedoch nicht abschließend definiert, wo Innovationsmanagement aufhört und wo Ideenmanagement anfängt. Scheinbar ist in Darstellungen immer derjenige Begriff übergeordnet, der ein »umfassend« als Präposition davor gesetzt bekommt und damit per Definitionem den jeweils anderen Begriff mit einschließt. So ließe sich wohl sagen, dass im Rahmen eines umfassenden Innovationsprozesses alle Verfahren zur Ideenfindung bereits mit eingeschlossen sind (Frey et al. 1999, S. 122ff.).¹⁵⁰ Aber ebenso wird formuliert, dass das Ideenmanagement dem Innovationsmanagement, welches sich auch um die Durchsetzung einer Neuerung am Markt kümmert, vorgeordnet ist (Zimmermann 1999, S. 38).

Informationsmanagement¹⁵¹ hingegen fokussiert auf das technische Management der Inhalte (Kmucho 2000, S. 129). Es ist eine Tendenz der Überhöhung, technische Hilfsmittel zum alleinigen Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele zu machen, festzustellen. Grundsätzlich liegt der Fokus beim Informationsmanagement e-

¹⁴⁹ „Innovation kommt durch Wissen in der Welt, und das sitzt in den Köpfen.“ (Kluge 2004, S. 1).

¹⁵⁰ Thom versteht dementsprechend unter Innovationsmanagement: „[...] alle planmäßigen Verbesserungen im Humanbereich sowohl bei einzelnen Mitarbeitern als auch im Beziehungsgefüge zwischen diesen Mitarbeitern.“ (Thom 2003, S. 129). Die Abgrenzung zu Ideenmanagement bleibt damit offen.

¹⁵¹ Auch als »Content Management« bezeichnet.

her auf dem Bereitstellen der »richtigen« Inhalte des Wissensmanagements als auf der Methodik der Ideen- und Wissenssammlung.

Es existiert also nur eine dünne definitorische Grenze zwischen Informations- und Innovationsmanagement zum Ideenmanagement einerseits und Wissensmanagement andererseits, die in der praktischen Umsetzung oftmals ganz verschwindet.¹⁵² Eine wirklich trennscharfe Abgrenzung ist kaum möglich und vielleicht auch unnötig. Betont wird mit jedem der Begriffe, dass das aktive Management von Ideen und Wissen, die Integration der Mitarbeiter und die Verwirklichung ihrer Kreativität in einer Zeit schneller und umfassender Veränderungen von wesentlicher Bedeutung für das Fortbestehen einer Organisation ist. In dieser Arbeit werden ausschließlich die klar voneinander unterscheidbaren Termini »Wissensmanagement« (Kap. 3) und »Ideenmanagement« (Kap. 4) verwendet, da der inhaltliche Fokus der Ausführungen nicht auf technologiegestützten Lösungen zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement liegt.

Wie bereits herausgearbeitet wurde, spielt im Zuge des Namenswechsels und der Neuausrichtung vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement auch der Bezug zu anderen organisatorischen Gestaltungskonzepten eine wichtige Rolle (Schmidt 2002, S. 41). Ausgehend von der Annahme, dass Ideenmanagement nicht allein ein schnelles Betriebliches Vorschlagswesen, sondern ein umfassenderer Ansatz ist, wird zum Verständnis des der Arbeit zugrunde liegenden Begriffs von Ideenmanagement im Folgenden der Stellenwert vom Ideenmanagement zu anderen Konzepten diskutiert.

4.3.3 Stellenwert des Ideenmanagements zu anderen organisatorischen Gestaltungskonzepten

Der Erfolg, der in den 80er Jahren in Japan eingesetzten schlanken Management-techniken, wie bspw. Just-in-Time, Kaizen, Kanban¹⁵³ führte zu einer regelrechten „Japanhysterie“ (Bismarck 2000, S. 43) und dem Versuch der blinden Übertragung dieser Ansätze auf europäische/deutsche Verhältnisse. Oftmals zeigte sich jedoch, dass die einfache Umsetzung scheiterte, da dem Erfolg der japanischen Modelle eine Reihe soziokultureller Hintergründe, andere Werte- und Normenvorstellungen, sowie

¹⁵² Übersicht zum Innovationsmanagement bietet das Lehrbuch von Bierfelder (1994).

¹⁵³ Just in Time meint das Produzieren auf Abruf zur Vermeidung von kostenintensiven Lagerungen. Kanban ist ein System zur passgenauen Bereitstellung von Produktionsmitteln am Arbeitsplatz zum benötigten Zeitpunkt, zu Kaizen vgl. Kap. 4.3.3.2.

andere philosophische und auch religiöse Werte zu Grunde lagen.¹⁵⁴ Dabei entdeckten viele Unternehmen ein altes Instrument neu: das Betriebliche Vorschlagswesen. Ein mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen bislang verbundenes Übermaß an Bürokratie war mit modernen, »schlanken« Organisationskonzepten¹⁵⁵ jedoch nicht vereinbar. Diese Einsicht führte zu einem verstärkten Interesse, das schon seit Jahrzehnten vorhandene, eigene Instrument Betriebliches Vorschlagswesen wieder aufzunehmen und weiterzuentwickeln, um die Ideen der Mitarbeiter für Verbesserungen nutzen zu können. Dieser Prozess wurde begleitet durch die Einführung von Gruppenarbeitskonzepten (Qualitätszirkel, Projektgruppen, teilautonome Arbeitsgruppen) und einer europäischen Übertragung des Kaizen-Gedankens: den Prozessen der kontinuierlichen Verbesserung. Da es bei allen diesen Ansätzen darum geht, das kreative Potential der Mitarbeiter zu nutzen, fassten viele Organisationen die organisationsweiten Bemühungen mit der Zeit unter dem Begriff Ideenmanagement zusammen (Läge 2002, S. 2). Es besteht jedoch keine Einigung über eine abschließende Definition, was insgesamt unter Ideenmanagement zu fassen ist.

Zum Einen stützt die Parallelentwicklung von KVP, partizipativen Problemlösungsgruppen, wie bspw. Qualitätszirkeln und modernem Betrieblichen Vorschlagswesen (in Form des Vorgesetztenmodells) die Annahme, dass in der Zukunft alle unter dem Dach Ideenmanagement zusammenlaufen (Fiedler-Winter 2001, S. 152). Andererseits kann es sich aber auch so gestalten, dass lediglich das häufig schon existierende Vorschlagswesen von anderen Konzepten, wie z.B. dem Wissensmanagement, als Datenbasis genutzt wird und die Einbindung der »Betroffenen« sichert (Brehm 2001, S. 213, Schat 2004, S. 164). Einigkeit besteht hingegen in der Forderung nach einem geschlossenen Ansatz mit dem Ziel, eine optimale Ausgangslage für alle Instrumente zu schaffen und diese miteinander zu verknüpfen (Schneider 2003, S. 33). Ein Ideenmanagement soll nicht in Konkurrenz zu anderen Methoden und Systemen des Unternehmens treten, sondern eine zusätzliche Basis für den unternehmerischen Erfolg schaffen, indem es „[...] die Lücke zwischen den geplanten Verbesserungen und

¹⁵⁴ Aber auch westliche Ansätze zur radikalen Organisationsumgestaltung (bspw. Business Process Reengineering) scheiterten bzw. brachten nicht den gewünschten Erfolg oder zogen zu hohe Opportunitätskosten nach sich. Viele dieser Konzepte wurden in der Welt der Unternehmen und Unternehmensberater zu Moden hochstilisiert, scheiterten dann jedoch oft am Versuch der Verwirklichung und verloren an Glaubwürdigkeit (Kergall 2002, S. 19).

¹⁵⁵ Lean-Production, -Management und -Administration basieren zusammengefasst auf sechs Teilstrategien: Kundenorientierte, schlanke Fertigung, ständige Verbesserung der Qualität, Beschleunigung bei der Entwicklung und Einführung neuer Produkte, Proaktives Marketing, Strategischer Kapitaleinsatz und Einbindung der Organisation in die Gesellschaft (Füser 1997, S. 67). Die Lean-Konzepte sind nicht kritiklos geblieben, gerade in den 90er Jahren wurden sie zunehmend als Job-Rasiermesser bekannt (ebd., S. 65).

den brach liegenden Leistungsreserven im Unternehmen schließt.“ (Sander 2006, S. 180).

Ist mit Ideenmanagement also lediglich eine moderne Form des Betrieblichen Vorschlagswesens gemeint oder bezeichnet es einen übergeordneten Sammelbegriff, der verschiedene Konzepte beinhaltet (Thom 2003a)? Dieser Frage soll in diesem Abschnitt nachgegangen werden, um anschließend (Kap. 4.3.4) eine arbeitsfähige Definition für die vorliegende Arbeit zu finden. Dabei werden im Folgenden die beiden oftmals unter dem Label Ideenmanagement subsumierten Methoden Qualitätszirkel und Kaizen/KVP voneinander abgegrenzt.

4.3.3.1 Qualitätszirkel

Qualitätszirkel sind kleine, moderierte Gruppen der unteren Hierarchieebenen, die sich regelmäßig und freiwillig außerhalb des regulären Arbeitsablaufs treffen (Antoni 1999, S. 575). Sie haben die Aufgabe, Probleme zu identifizieren, auszuwählen, zu analysieren und Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Hinsichtlich der Annahme und Umsetzung von Vorschlägen besitzen sie jedoch keine Entscheidungskompetenzen. So gesehen sind Qualitätszirkel als „[...] Instrument zur Optimierung der zentralistisch-bürokratischen Organisation in Richtung auf einen partizipativen Taylorismus“ (Kühl 1995, S. 63) zu deuten, bei dem die Gefahr besteht, dass „[...] Beschäftigte durch die lockere, bisweilen beinahe spielerische Gruppenatmosphäre ihre Kenntnisse und Ideen zu Rationalisierungszwecken preisgeben, ohne dies auch direkt zu wollen oder gar zu merken.“ (Fischer/Breisig 2000, S. 123). Das Interesse an diesen Gremien ging daher auch stark zurück (Antoni 1999, S. 576). Im Prinzip verfolgen das Betriebliche Vorschlagswesen und Qualitätszirkel mit der Aufforderung zur Bekanntgabe der Ideen der Mitarbeiter das selbe Ziel. Durch die Zielgleichheit kann es zu „Kannibalisierungseffekten“ (Winzer 2003, S. 33) und Konkurrenz zwischen beiden Ansätzen kommen (Frey et al. 1999).¹⁵⁶ Lange Zeit wurde das Verbessern in Arbeitsgruppen eher belächelt (Brehm 2001).¹⁵⁷

Impulse, diese Form der Beteiligung zu reaktivieren und auf eine breitere Basis zustellen, entstanden durch die Einführung des Kaizen/KVP-Gedanken „[...] daß es besser ist Qualität zu produzieren, als sie zu kontrollieren“ (Kühl 1995, S. 63). Oftmals wurden die Qualitätszirkel dann in KVP-Gruppen umbenannt. Inzwischen wurde

¹⁵⁶ Etwa indem Vorschläge, die im Qualitätszirkel erarbeitet wurden, anschließend mit dem Ziel der Prämierung als Einzelvorschlag im Betrieblichen Vorschlagswesen eingereicht werden.

¹⁵⁷ Brehm stellt in einer Mitarbeiterbefragung der Wieland Werke AG (standardisierter Fragebogen, n=368) zum Beitrag von Qualitätszirkeln und Vorschlagswesen zum organisationalen Lernen in einer branchenübergreifenden Befragung von 152 Unternehmen fest, dass der Beitrag zum Verbesserungsprozess durch Qualitätszirkel größer ist als durch das Vorschlagswesen (2001, S. 212).

der Qualitätszirkelansatz in vielfältigen Formen der methodisch gestützten Problemfindung, -analyse und -lösung in Teams unter anderen Namen wieder aufgegriffen.¹⁵⁸ Mit der Zeit wurde erkannt, dass Qualitätszirkel neben der Generierung von neuen Ideen zu Arbeitsabläufen auch eine verhaltens- und einstellungsändernde Funktion haben können (Guldin 2001, S. 299). Verfolgt man die Diskussion, die in dem Publikationsorgan des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft, der »Zeitschrift für Ideenmanagement in Wirtschaft und Verwaltung« geführt wird, lassen sich zwei hauptsächliche Richtungen feststellen: Zum Einen die wiederholte Forderung nach der Integration des Betrieblichen Vorschlagswesens mit anderen Konzepten zu einem integrierten Ideenmanagement und zum Zweiten die Forderung, bei der Entwicklung von Verbesserungen den gruppenbasierten Ansätzen mehr Bedeutung zu verleihen.

Von Interesse hinsichtlich eines integrativen Ideenmanagements ist es daher, durch die Möglichkeit zur Prämierung von Gruppenvorschlägen die Beteiligung an der kreativen Entwicklung von Ideen in Teams zu fördern und diese nicht in Konkurrenz zum Einzeleinreicher-BVW zu stellen.

4.3.3.2 Kaizen/Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Kaizen¹⁵⁹ beinhaltet eine durch laufende Bemühungen in kleinen Schritten herbeigeführte, ständige Verbesserung des Status Quo (ILOI 1997, S. 30).¹⁶⁰ Voraussetzung für Kaizen ist die Verbesserung der sozialen und technischen Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Problemerkennung und -lösung. In Deutschland wird anstelle von Kaizen der Begriff »Kontinuierlicher Verbesserungsprozess« (KVP) verwendet. Deutlicher Ausdruck des Kaizen-Gedankens kann z.B. ein Betriebliches Vorschlagswesen sein, das die Mitarbeiter dazu ermuntert, ständig über Verbesserungen im betrieblichen Umfeld nachzudenken. Dennoch ist Kaizen/KVP nicht mit Betrieblichem Vorschlagswesen gleichzusetzen. Hentze beschreibt den KVP etwa als unterstützende Leistung zum Betrieblichen Vorschlagswesen (Hentze 1995, S. 170). Im Betrieblichen Vorschlagswesen ist der Verbesserungsvorschlag eine freiwillige Zusatzleistung, die neben der Arbeitszeit als eigenständige Idee entwickelt wurde und die sich auf ein Gebiet außerhalb des eigenen Arbeitsplatzes beziehen muss. Im KVP hingegen ist das ständige Verbessern Teil der Arbeitsaufgabe. Gruppenvorschläge sind erwünscht, können innerhalb der regulären Arbeitszeit entwickelt werden und dürfen sich, ganz

¹⁵⁸ Bspw. ViT® - Verbesserung in Team (Schneider 2002a) und PIT - Problemlösung im Team (Sander 2006).

¹⁵⁹ Jap. »kai«: Veränderung, »zen«: zum Besseren.

¹⁶⁰ „One step forward by 100 people is better than 100 steps by a single leader.“ (o. V., zitiert nach Füsler 1997, S. 98).

im Sinne eines modernen Ideenmanagements zudem auch auf die eigenen Arbeitsbedingungen beziehen (Frey et al. 1996, S. 34). Bei Kaizen/KVP handelt es sich im Gegensatz zum Instrumentarium Betriebliches Vorschlagswesen um eine Philosophie, die eine Arbeitshaltung des laufenden Infragestellens des Bestehenden und die kontinuierliche Suche nach Verbesserungen propagiert (Fischer/Breisig 2000, S. 132). In der Tat können KVP und Betriebliches Vorschlagswesen, auch wenn sie dem selben Ziel der Verbesserung dienen, als konkurrierende Ansätze verstanden werden, etwa wenn das Betriebliche Vorschlagswesen prämiengestützt organisiert ist, der KVP hingegen als Teil der täglichen Arbeitsleistung verstanden wird (Fischer/Breisig 2000, S. 134).¹⁶¹ Frey et al. fordern daher eine engere Verzahnung der oftmals als zwei getrennte Instrumente behandelten Ansätze, bspw. indem die KVP Vorschläge auch an die BVW-Kommission weitergeleitet werden (1999, S. 124).¹⁶² Langfristig sehen sie nur die Möglichkeit einer Integration beider Systeme im Ideenmanagement, mit dem Ziel, alle Verbesserungsvorschläge einer Organisation gebündelt dezentral abwickeln zu können (ebd., S. 126).

Die Kaizen-Philosophie ist Bestandteil des übergeordneten Total Quality Management (TQM). Während Kaizen und KVP im Rahmen kontinuierlicher Verbesserungen versuchen, die bestehenden Abläufe schrittweise zu verbessern, geht es im TQM-Verständnis um die Neuausrichtung der gesamten Organisation und die Zielintegration der Mitarbeiter auf die Verbesserung der Qualität. Die Grundprinzipien des TQM wurden bereits in den 30er Jahren in den USA formuliert, aber erst Jahrzehnte später in Japan perfektioniert (Füser 1997, S. 109). TQM fördert eine kundenorientierte Qualitätsphilosophie, die das Ziel verfolgt, die Qualität von Produkten und Dienstleistungen in allen Bereichen einer Organisation durch das Mitwirken aller Mitarbeiter kontinuierlich zu verbessern (Füser 1997, S. 109). Dazu soll das Potential der Mitarbeiter aktiviert werden durch die Stärkung der Selbstverantwortung für die eigenen Handlungen. Inzwischen gilt der aus Japan adaptierte TQM-Ansatz als eines der bedeutendsten Managementkonzepte zur Erzielung eines Prozesses der ständigen Verbesserung von innerbetrieblichen Abläufen und außerbetrieblichen Leistungen. Zwischen TQM und Kaizen besteht daher eine enge definitorische Nähe, wobei es sich bei Kaizen aber nicht um ein Unternehmensführungskonzept handelt, weshalb sich der TQM-Ansatz als das übergeordnete Konstrukt darstellt (Frey et al. 1999, S. 127,

¹⁶¹ Bisher war es möglich, sich durch eine hohe Anzahl an Verbesserungsvorschlägen auszuzeichnen und zu entlohnen, nunmehr im KVP entsteht der Eindruck, das Potential muss umsonst in den Prozess eingebracht werden (Schneider 2003, S. 36f.).

¹⁶² Laut Sander ist dabei nicht länger das eine Konzept der Zulieferer des anderen, sondern das Betriebliche Vorschlagswesen reguliert den Wert von Ideen und die Abgrenzung zur normalen Arbeitsaufgabe, während der KVP-Gedanke der Motor des Antriebs ist (2006, S. 179).

Hentze et al. 2000, S. 49). TQM ist von seinem Grundsatz her eine deutliche Abkehr von tayloristisch zergliederten Arbeitsabläufen. Die traditionelle Endkontrolle wird bspw. durch ständiges Kontrollieren im Prozessverlauf abgelöst. Methodisch gestützt wird die Entwicklung einer TQM-Philosophie auch durch eine Zertifizierung gemäß den Anforderungen eines Qualitätssiegels (bspw. ISO-9000ff.) und die Möglichkeit, an renommierten Wettbewerben teilzunehmen.¹⁶³

Da die vorliegende Arbeit nicht auf die Analyse strategischer Managementkonzepte fokussiert, wird der TQM-Ansatz nicht weiter vertieft. Es bleibt festzustellen, dass es sich beim TQM um einen, der strategischen Ausrichtung der gesamten Organisation dienenden, Handlungsrahmen handelt. Es ist augenscheinlich, dass der Punkt der kontinuierlichen Verbesserung im TQM-Gedanken ein aktives Ideenmanagement fördert, so dass Ideenmanagement auch als ein Baustein des TQM-Konzeptes bezeichnet werden kann (Winzer 2003, S. 27ff.).

4.3.4 Vorstellung der verwendeten Definition von Ideenmanagement

Die vorliegende Arbeit folgt aufgrund der dargestellten Befunde der sich in der wissenschaftlichen Literatur herausbildenden Definition, die Ideenmanagement als integrativen, die Kreativität der einzelnen Mitarbeiter betonenden Ansatz beschreibt und gruppenbasierte Lösungsverfahren einschließt:¹⁶⁴

Ideenmanagement stellt ein integriertes Konzept dar, das das Betriebliche Vorschlagswesen, Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung und Problemlösungsfindungen in Gruppen zu einem ganzheitlichen¹⁶⁵ System zusammenfasst.

Es wird der These Thoms gefolgt, derzufolge das ursprüngliche Betriebliche Vorschlagswesen in ein umfassenderes System integriert werden oder endgültig abgeschafft werden wird (2003, S. 145, auch Sander 1999, S. 2). In dieser Arbeit wird dementsprechend nicht der Annahme gefolgt, dass unter Ideenmanagement lediglich ein entbürokratisiertes, modernes Betriebliches Vorschlagswesen zu verstehen ist.

¹⁶³ In Europa ist dies der European Quality Award, in den USA steht dafür der durch den Präsidenten der Vereinigten Staaten persönlich überreichte Malcom Baldrige Award zur Verfügung.

¹⁶⁴ Frey et al. (1996, S. 5), Anic (1998, S. 74), Fischer/Breisig (2000, S. 106f.), Hentze et al. (2000, S. 62), Hopfenbeck (2000, S. 398), Läge (2002, S. 29), Thom (2003, S. 150), Thom (2003a, S. 19), Thom/Habegger (2003, S. 9f.), Sander (2006, S. 175).

¹⁶⁵ Die Betrachtung eines Themas in seiner Ganzheit meint eine umfassende, weitsichtige und weit vorausschauende Berücksichtigung möglichst vieler Aspekte, bspw. der Ursprünge und Querbeziehungen, Rahmenbedingungen, Anwendungsaspekte sowie Neben-, Folge- und Wechselwirkungen des eigenen Verhaltens und absehbare Reaktionen anderer im Umgang damit (o. V. 2006, S. 1).

Durch die gemeinsame Bezeichnung »Ideenmanagement« werden vielmehr drei wesentliche Elemente unter einem Dach vereint (vgl. Abb. 12):¹⁶⁶

- ➊ die Philosophie des Prozesses der kontinuierlichen Verbesserung, die für das selbstverantwortliche Handeln und die Möglichkeit der Beteiligung aller Mitarbeiter durch ihr individuelles, kreatives Problemlösungspotential steht,
- ➋ ein modernes, dem Vorgesetztenmodell entsprechendes Betriebliches Vorschlagswesen, das für eine unbürokratische, transparente und aktive Gestaltung der Ablauforganisation im Ideenmanagement sorgt, sowie das Einreichen von Gruppenvorschlägen zulässt,
- ➌ Aktivitäten von Gruppen, die die kreativitätsfördernden Aspekte von Gemeinschaften hinsichtlich der gegenseitigen Befruchtung mit Ideen, des Wissenstransfers und der Anregung zur Lösungsfindung nutzen.

¹⁶⁶ Folgt man jedoch Parkinsons Überlegungen zur Selbsterhaltung der Bürokratie (1966), mag anzuzweifeln sein, dass die Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens zum Ideenmanagement durch die Verknüpfung mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen und Gruppenkonzepten zu einer Entbürokratisierung dieses Instruments führen wird (Kummer/Genz 2004, S. 12). Durch die Einbindung und Verknüpfung aller drei Ansätze sollen sich jedoch erhebliche Synergien ergeben (Fiedler-Winter 2001, S. 37, Schneider 2002a, S. 32, Kummer/Genz 2004, S. 12).

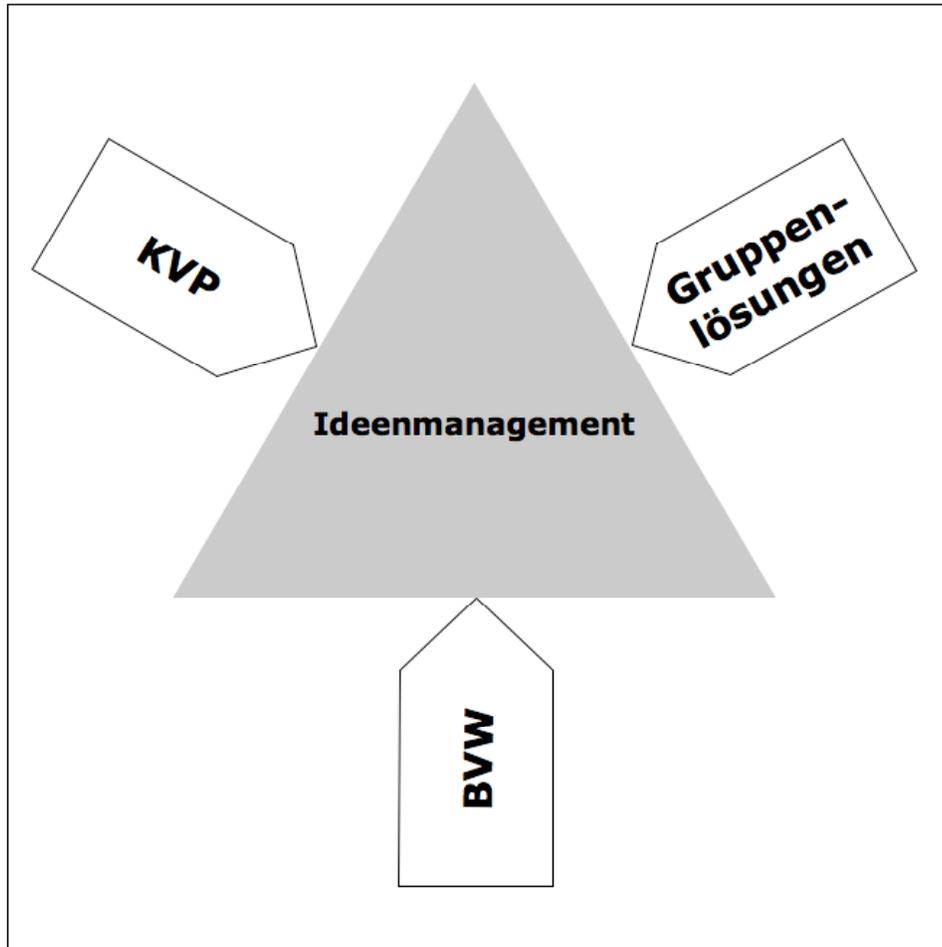


Abb. 12: 3 Komponenten des Ideenmanagements. Quelle: Eigene Darstellung.

Im Fortgang der Arbeit wird, gemäß der obigen Definition, von nun an lediglich der Terminus Ideenmanagement verwendet. Abschließend zu diesem Kapitel sind die wesentlichen Erkenntnisse für die Beantwortung der Fragestellung noch einmal zusammengefasst.

4.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Fragestellung

Das Betriebliche Vorschlagswesen hat eine lange Entwicklungsgeschichte durchlaufen. Nach einer als Frühphase des Betrieblichen Vorschlagswesens zu bezeichnenden Periode am Ende des 19. Jahrhunderts fand bis in die 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts hinein die Durchsetzung des traditionellen bürokratischen Modells des Betrieblichen Vorschlagswesens statt. Nachdem der Einsatz des Betrieblichen Vorschlagswesens vornehmlich als Rationalisierungsinstrument zunehmend in die Kritik geriet, kam es zu einem ersten Wandel durch die Weiterentwicklung zum dezentralen Vorgesetztenmodell, welches sehr viel stärker auf der direkten Kommuni-

kation zwischen Führungskraft und Einreicher basiert. Das Einreichen der Verbesserungsvorschläge wandelte sich von der Bringschuld des Mitarbeiters zur Holschuld der Organisation durch den Vorgesetzten. Die Nutzung des Betrieblichen Vorschlagswesens als Führungsinstrument durch die aktive Förderung der Mitarbeiter rückte damit in den Mittelpunkt. Zuletzt lässt sich eine Integrationsphase des Betrieblichen Vorschlagswesens dahingehend feststellen, dass zunehmend nach Möglichkeiten gesucht wird, das Instrumentarium stärker in die Organisation zu integrieren und mit anderen Ansätzen zu verknüpfen.

Der Namenswechsel von Betrieblichem Vorschlagswesen zu Ideenmanagement beinhaltet die Aufnahme einer Reihe weiterer organisatorischer Gestaltungsansätze. Das Verständnis dessen, was mit Ideenmanagement bezeichnet wird, ist jedoch oftmals unterschiedlich. Das Konzept »Ideenmanagement« ist in seinen Formen noch nicht endgültig umrissen. Parallele Entwicklungen im Managementverständnis hinsichtlich einer TQM gesteuerten Organisation, der Durchsetzung des KVP-Gedankens und die Wiederentdeckung von gruppenbasierten Problemlösungszirkeln beschränken die Sichtweise, unter Ideenmanagement lediglich die Weiterentwicklung des traditionellen Betrieblichen Vorschlagswesens zu sehen. Unter Ideenmanagement wird in der vorliegenden Arbeit daher ein integriertes Konzept verstanden, das das Betriebliche Vorschlagswesen, Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung und Problemlösungsfindungen in Gruppen zu einem ganzheitlichen System zusammenfasst.

Die Relevanz der Fragestellung wurde noch einmal deutlich: Das im Ideenmanagement integrierte Betriebliche Vorschlagswesen gehört zu den Konzepten, die im Laufe der Jahre immer wieder Veränderungen erfahren, dabei aber nicht an Relevanz verloren haben. Es ist anzunehmen, dass auch die Entwicklung des Ideenmanagements noch längst nicht abgeschlossen ist (Bismarck 2000, S. 312). Auf Grundlage der notwendigen Literaturlaufarbeit in den zurückliegenden Kapiteln wird es in im Folgenden darum gehen, die Integration beider Ansätze (Ideen- und Wissensmanagement) hinsichtlich der Möglichkeiten und Bedingungen zu analysieren.

5. Analyse

5.1 Einleitung

Das Forschungsinteresse der Arbeit besteht darin, Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen Ideen- und Wissensmanagement zu diskutieren und zu erarbeiten, welche Bedingungen für eine Integration beider Aspekte aus organisationspsychologischer Sicht erfüllt sein müssen. Zur Beantwortung der Fragestellung (vgl. Kap. 1.3), werden in den folgenden Kapiteln die Thesen ②, ③ und ④ untersucht:

These ② Die Integration von Ideen- und Wissensmanagement ist möglich und sinnvoll, denn beide Beteiligungskonzepte weisen Schnittmengen auf.

These ③ Es müssen eine Reihe Grundvoraussetzungen auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation erfüllt sein, damit Mitarbeiter bereit sind, sich aktiv an einer Kombination von Ideen- und Wissensmanagement zu beteiligen.

These ④ Die Chance zur fehlenden Verbindung und Plattform der gemeinsamen Schnittmengen von Ideen- und Wissensmanagement bietet das Konzept der Communities of Practice.

Kap. 5.2 (These ②) geht der Frage nach, welche möglichen Schnittmengen sich zwischen dem institutionalisierten Umgang mit Ideen, in Form des in Kap. 4 vorgestellten Ideenmanagements und dem Management von Wissen, wie es in Kap. 3 erarbeitet wurde (These ①) ergeben. Zudem ist zu fragen, wann von einer gelungenen und erfolgreichen, also sinnvollen Integration beider Ansätze zu sprechen ist. Anschließend erfolgt in Kap. 5.3 (These ③) die Diskussion darüber, welche Bedingungen für eine Verbindung von Ideen- und Wissensmanagement auf Grundlage des Analysemodells von Rosenstiel (2003) auf den Ebenen Organisation, Gruppe und Individuum gegeben sein müssen. Abschließend ist in Kap. 5.4 (These ④) zu untersuchen, ob der derzeitige Communities of Practice Ansatz zum Einen die in Kap. 5.2 gefundenen Schnittmengen abdeckt und zweitens die im Kap. 5.3 formulierten Bedingung erfüllt. Damit ergeben sich folgende Fragestellungen für die Analyse:

- Wie kann eine Integration von Ideen- und Wissensmanagement konzeptionell angelegt sein (Kap. 5.2.1)? Wo ergeben sich Schnittpunkte beider Ansätze (Kap. 5.2.2)? Wann ist eine Integration als sinnvoll zu bezeichnen (Kap. 5.2.3)? (These ②)
- Welche Bedingungen müssen auf den Ebenen Organisation, Gruppe und Individuum dafür erfüllt sein (Kap. 5.3)? (These ③)

- ☉ Erfüllt der derzeitige Communities of Practice Ansatz die Bedingungen aus These ③ (Kap. 5.4.3)? Deckt er die Schnittmengen von Ideen- und Wissensmanagement aus These ② ab (Kap. 5.4.3)? (These ④)

5.2 These ②: Ansätze zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement

5.2.1 Rangordnung und Abhängigkeiten von Ideen- und Wissensmanagement im Spiegel der Literatur

Das Betriebliche Vorschlagswesen durchläuft einen Wandel, vom traditionellen Betrieblichen Vorschlagswesen zum Vorgesetztenmodell und letztlich zur Integration mit KVP-Prozessen und Gruppenlösungskonzepten in einem modernen Ideenmanagement (Müller 2004, S. 72, vgl. Kap. 5.4). Doch die Kritik an der grundsätzlichen Idee, Verbesserungsvorschläge und kreative Ideen durch Belohnungen zu fördern, reißt nicht ab (Sprenger 1994, Probst et al. 2003, S. 121). Vor dem Hintergrund der motivationstheoretischen Extrinsisch-intrinsisch-Dichotomie von Deci/Ryan (1993) entsteht bspw. die Befürchtung, dass Ideenmanagement negative Folgen haben wird, wenn der Eindruck entsteht, dass Kreativität im Alltag nicht erwartet wird und daher jede Idee extra honoriert werden muss (Oelssitz/Hahmann 2003, S. 119).¹⁶⁷ Die Entwicklung dieses langjährigen Modells der Mitarbeiterbeteiligung ist also noch nicht abgeschlossen. Die nächste Stufe scheint die Integration mit dem Wissensmanagement zu sein (Thom 2003, 2003a). Priebe beschreibt in seiner Vision für das Ideenmanagement die Verzahnung der Kreativitäts- und Verbesserungsmethoden mit dem Wissensmanagement als den zukünftig entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen. Das Betriebliche Vorschlagswesen wird dadurch in neuer Rolle weiteren Einfluss auf die Gestaltung der innerbetrieblichen Organisation gewinnen (Priebe 2004, S. 78). Doch dieser Trend wird bei weitem nicht einheitlich betrachtet. Schat bspw. bescheinigt Ideenmanagement, KVP und Wissensmanagement zwar eine irgendwie geartete Nähe, deren Ausprägung jedoch vom jeweiligen Betrieb abhängt (2004, S. 164ff.). Die Arbeit folgte an dieser Stelle der Forderung von Sander, die Begriffe Ideenmanagement und Wissensmanagement zunächst genau zu definieren und voneinander zu unterscheiden (2006, S. 181ff., vgl. Kap. 3 u. 4) und sie dann miteinander zu vernetzen (vorliegendes Kap.). Entsprechend These ② weisen beide Konzepte Schnittmengen auf. Aus der Literaturanalyse ergibt sich folgendes Bild:

¹⁶⁷ Vgl. zum Misstrauensprozess durch Prämien auch die Erwiderung von Waldner (2005, S. 88).

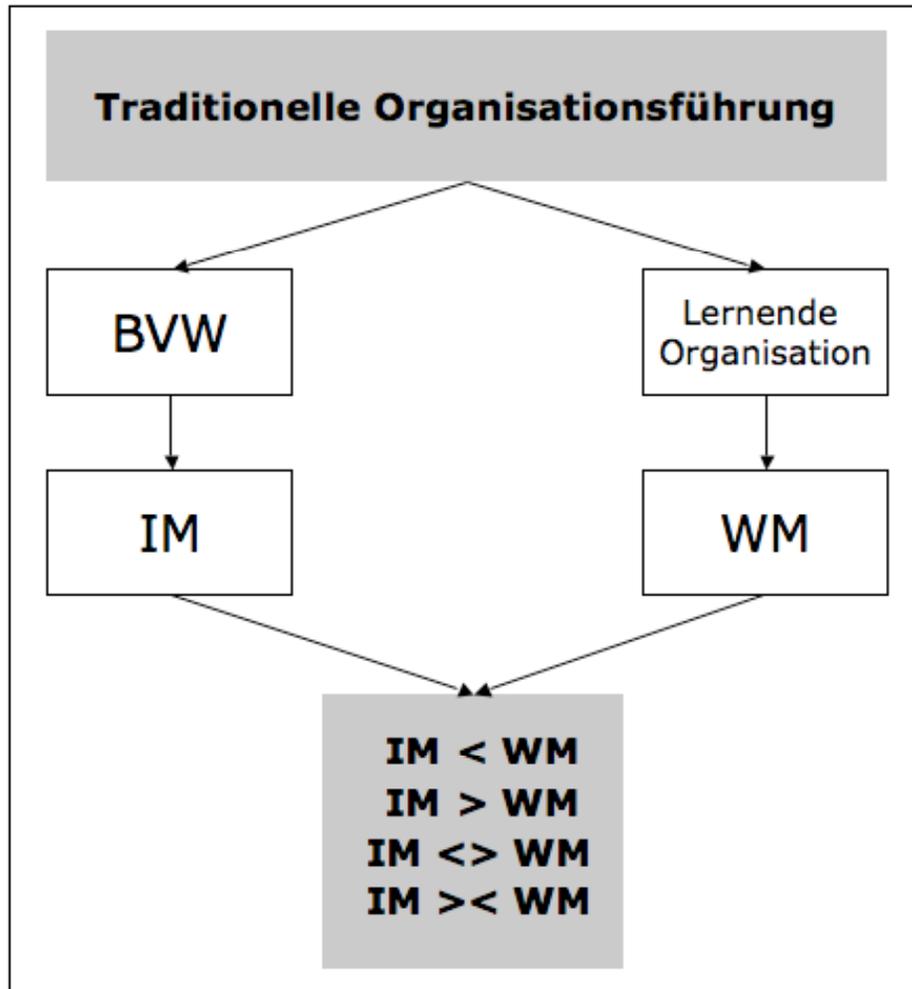


Abb. 13: Literaturtrends zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement. Quelle: Eigene Darstellung.

Das traditionelle Betriebliche Vorschlagswesen (vgl. Kap. 4.2) mit dem Ziel des »Abschöpfens« von Kreativität entspringt einer Auffassung von Organisationsführung, der am ehesten das Menschenbild einer Maschine zuzuordnen ist: Die Organisationsteilnehmer sind deterministisch, materiell motiviert und arbeiten daher willig an der Optimierung des eigenen Arbeitsplatzes mit (Borg 2003).¹⁶⁸ Mit einem Paradigmenwechsel im Mitarbeiterverständnis hin zum Bild des denkenden, planenden, auch durch intrinsische Motive gesteuerten Menschen als Individuum, der lediglich einen Teil seines Tages in der Organisation verbringt, setzt auch der grundlegende Wandel des Betrieblichen Vorschlagswesens hin zum Ideenmanagement ein (vgl. Kap. 4.3).¹⁶⁹ Die Organisation ist auf die Fähigkeiten und Kreativität jedes einzelnen

¹⁶⁸ Sprenger bezeichnet das traditionelle Betriebliche Vorschlagswesen daher auch als „frühindustrielle Sumpflüte“ (1994, S. 14).

¹⁶⁹ Zum „rational economic man“ und »complex man« (Schein 1980, S. 50ff.) vgl. Kap. 4.2 u. 4.3.

Mitarbeiters angewiesen und es ist ihre Aufgabe, diese zu fördern. Parallel dazu haben sich der Trend zur lernenden Organisation und dessen praktischer Gestaltungsansatz Wissensmanagement entwickelt (vgl. Kap. 3.2). Nun geht die Diskussion dahin, beide Aspekte wieder zu einem integrativen, umfassenden Ansatz zusammenzuführen. Dabei lassen sich in der wissenschaftlichen Bearbeitung der Thematik vier Richtungen feststellen, auf die im Folgenden kurz eingegangen werden sollen.

- ☉ IM < WM: Ideenmanagement ist ein Instrument des Wissensmanagements
Häufig vertreten wird die These, dass Ideenmanagement von je her ein Instrument des Wissensmanagements war und damit in der Frage der Integration beider Ansätze eine untergeordnete Rolle spielt, d.h. aufgrund seiner unterstützenden Leistungen in das übergeordnete Dachkonzept Wissensmanagement eingegliedert werden wird (ILOI 1997, S. 16, North et al. 1998, S. 29, Hopfenbeck 2000, Schneider 2002a, Landmann 2003, S. 179, ewf 2005, S. 8). Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement wird als geeigneter Baustein angesehen, um das bestehende System Wissensmanagement zu ergänzen (Kummer/Genz 2004, S. 6). Die Zukunft, die nächste Entwicklungsstufe des Ideenmanagements liegt damit in seiner Eingliederung im Wissensmanagement, bspw. als dessen Anreizsystem (Landmann 2003, 2003a, Ohle 2003). Diese Funktion des Ideenmanagements, durch Prämien bzw. Vorgesetztenanerkennung für die Motivation der Menschen, sich am Wissensmanagement zu beteiligen, zu sorgen ist jedoch eine Instrumentalität die bereits früh kritisiert wurde (Sprengr 1994). Zudem widerspricht dies dem in Kap. 4.3 vorgestellten Anspruch von Ideenmanagement.
- ☉ IM > WM: Ideenmanagement stellt den übergreifenden Ansatz dar
In dieser Diskussionssparte wird das Ideenmanagement als übergreifender, methodischer Ansatz betrachtet, der Betriebliches Vorschlagswesen, QZ und KVP zu einem ganzheitlichen System zusammenfasst (vgl. Kap. 4.3.4) und somit als integriertes Konzept über die Auffassung, dass Ideenmanagement lediglich ein Instrument des Wissensmanagements ist, hinausgeht (Spahl 1975, Anic 1998, S. 74, Thom/Habegger 2003, S. 9ff). Die Beziehung zum Wissensmanagement ist zugleich Antwort auf die Frage, was ein modernes Ideenmanagement kennzeichnet (Schneider 2002): „Innerhalb des Unternehmens gibt es viele Veränderungsaktivitäten, die nur teilweise koordiniert ablaufen. Es gilt über die Grenzen hinweg zu denken und Ideenmanagement muss dabei der zentrale Kern, die wichtigste Schnittstelle sein.“ (Schmettkamp 2004, S. 209f.).

Die erste Richtung (IM < WM) und die zweite differieren in ihren Grundannahmen: Ist das Wissen in einer Organisation eher konstant, sind neue Idee eher der Sonderfall, den es zu integrieren gilt. Sind jedoch Wandel, sich veränderndes Wissen und neue Ideen die Regel, dient das Wissensmanagement eher der Wissensverwaltung und Ablage. Die Über- bzw. Unterordnung eines Konzepts wird vom Verfasser jedoch nicht als gewinnbringender Erkenntnisfortschritt hinsichtlich der Beantwortung der Fragestellung betrachtet, da damit lediglich Abhängigkeiten und evtl. auch personelle Verantwortlichkeiten diskutiert werden, nicht aber inhaltliche Fragestellungen.

- ☉ IM <> WM: Ideenmanagement und Wissensmanagement sind eigenständige Instrumente

Wenn Ideenmanagement nicht wie im vorangegangenen Abschnitt als übergeordnetes, umfassenderes Konzept verstanden wird und Wissensmanagement damit nicht als »kleiner« Partner gilt bzw. vice versa, lässt die bisherige Darstellung beider Ansätze (vgl. Kap. 3 u. 4) eine argumentatorische Gleichstellung zu. Beide Ansätze stehen in einer eigenen Tradition, haben unterschiedliche Entwicklungslinien hinter sich und weisen in sich differenzierte Ausprägungen auf. Auf Basis dessen ist eine gleichwertige Verbindung beider Konzepte zu betrachten:

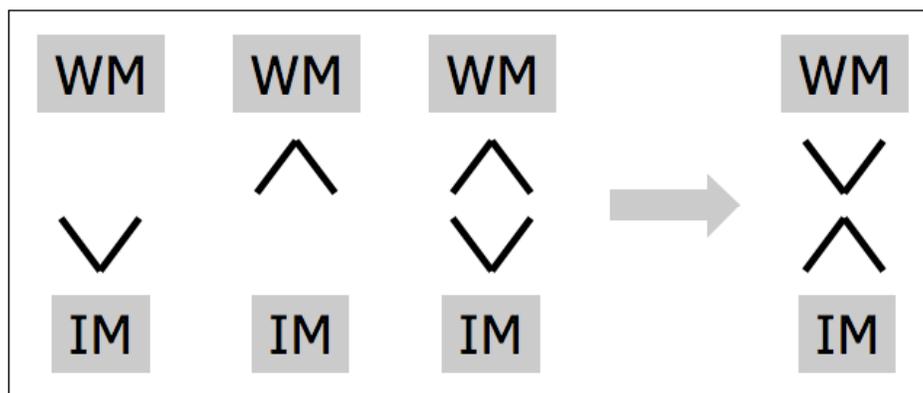


Abb. 14: Ergänzung von Ideen- und Wissensmanagement. Quelle: Eigene Darstellung.

- ☉ IM >< WM: Ideenmanagement und Wissensmanagement ergänzen sich
Ein Aspekt des Ideenmanagements ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess (Lehmann 2003, S. 18). Dadurch ist es bereits eng verzahnt mit dem Wissensmanagement, denn einen Schritt über die stetige Sammlung hinaus geht die Vernetzung mit anderen Vorschlägen: „Durch die Einführung eines Wis-

sensmanagementmodells über das Ideenmanagement hat das Unternehmen die Chance, nicht nur die Qualität des Ideenmanagements zu erhöhen, sondern ein besser funktionierendes Wissensmanagement als zusätzliche Konsequenz zu erhalten.“ (Schneider 2002a, S. 145). Der Fokus des Ideenmanagements liegt auf dem Ideenpotential des Menschen, der Wissensmanagementfokus hingegen auf organisationalen Lernprozessen (Lehmann 2003, S. 19). Mit der Verknüpfung von Ideen- und Wissensmanagement entsteht die Chance, ein strategisches Konzept aufzubauen, mit dem das relevante Wissen ganzheitlich, also unter Einbezug der menschlichen Kreativität und (technischen) Unterstützungslösungen gestalten werden kann (Hentschel 2003, S. 90). Ideenmanagement stellt das Instrument im Rahmen eines integrierten Ansatzes von Ideen- und Wissensmanagement dar, in dessen Blickpunkt der Mensch und sein kreatives Potential stehen. Ideenmanagement muss jedoch an vorhandenen Wissensmanagement Plattformen anknüpfen, denn zur Entwicklung neuer Vorschläge braucht es auch eine hinreichende Informationsbasis (Schaffitzel/Kunze-Klein 1999, S. 102, Henschel 2001, S. 104 u. 270, Schneider 2002a, S. 14). Diese 4. Diskussionsrichtung bietet die Grundlage für die weitere Diskussion der Schnittmengen von Ideen- und Wissensmanagement als zweier gleichberechtigter, sich ergänzender aber auch voneinander abhängiger Ansätze.

5.2.2 Gegenseitiger Nutzen von Ideen- und Wissensmanagement

Im Folgenden werden die Schnittmengen von Ideen- und Wissensmanagement auf Grundlage der in Kap. 3.4 erarbeiteten vierteiligen Kategorisierung der Aspekte des Wissensmanagements, die zusammenfassend auf Basis der Modelle des Wissensmanagements von Nonaka/Takeuchi (1992, 1995, 1997), Probst/Raub/Romhardt (1997, 1999, 2003) und von Reinmann-Rothmeier/Mandl (2000, 2001) entstanden ist, abgebildet.¹⁷⁰

☛ Wissen wiedergewinnen/entwickeln:

Die Zieldeckung von Ideen- und Wissensmanagement ist beim Punkt »Wissen wiedergewinnen/entwickeln« offensichtlich. Zum Einen soll bereits vorhandenes Wissen aufgefunden werden, zum Anderen soll in der Organisation nicht vorhandenes oder vom Individuum nicht gewusstes, implizites Wissen entwickelt werden. Doch der Nutzen von Ideenmanagement geht an dieser Stelle über das

¹⁷⁰ Dieses Vorgehen erübrigt es, für jedes genannte Modell alle Punkte wiederholt zu bearbeiten (vgl. Kap. 3.5).

Bereitstellen von potentialförderlichen Kreativitätstechniken (Lehmann 2003, S. 19f.) und formaler Bewertungsverfahren für die Nützlichkeit neu erworbenen Wissens hinaus (Lehner 2000, S. 320). Die Wissensentwicklung bzw. die Wiederauffindung im Wissensmanagement gilt dem Aufbau neuer Fähigkeiten innerhalb der Organisation. Ideenmanagement unterstützt diesen Prozess, indem es das Entwickeln neuer Ideen fördert und durch dem Zusammenwirken von kreativen Einfällen und systematischer Problemlösung Struktur gibt. Die Offenheit des Ideenmanagements für Vorschläge aller Art bietet den Zufluss neuen Wissens in die Organisation durch die teilnehmenden Akteure und aus deren Subsystemen. Bei der Entwicklung eines Verbesserungsvorschlags spielt nicht lediglich das im Unternehmen erworbene Wissen des Einzelnen eine Rolle, sondern er wendet alles Wissen an, welches ihm durch seine gesamte Berufsbiographie, sowie seine Lern- und Lebenserfahrungen zur Verfügung steht. Das kann sowohl aktives, also explizites Prozess- und Faktenwissen sein, als auch implizites Wissen, welches erst am Gegenstand der Problemlösung zutage kommt und sich im Umsetzungsvorschlag manifestiert. Weiterer wichtiger Aspekt bei der Entwicklung von Wissen ist die durch ein modernes Ideenmanagement gegebene Möglichkeit des Verbesserns und Vorschlagens in Gruppen. In der Phase »Wissen wiedergewinnen/entwickeln« findet nach Nonaka/Takeuchi der Austausch impliziten Wissens durch Beobachtung, Nachahmen und gemeinsame Erfahrungen statt (1995). Die problemlösungsorientierte Arbeit in Gruppen im Rahmen eines modernen Ideenmanagements bietet dazu Gelegenheit (Schneider 2002, S. 179).

● Wissen transferieren:

Ziel des Wissenstransfers im Wissensmanagement ist es, das vorhandene Wissen einer größeren Zahl von Organisationsmitgliedern zugänglich zu machen. Organisatorisches Wissen entsteht erst dann, wenn Wissen zwischen Menschen und Organisation über die dazwischen liegende Ebene der Gruppe transferiert werden kann (Osterloh 2001, S. 135). Reinmann-Rothmeier bezeichnet die Bewegung des Wissens durch Kommunikationsprozesse als den zentralen Aspekt bei der Entwicklung von Innovation (2001, S. 22ff.). Dazu muss es kodifiziert werden. Das in den Verbesserungsvorschlag eingebrachte Wissen wird durch die Umsetzung bzw. die Formulierung zur Umsetzung im Ideenmanagement expliziert und damit kommunizier- und kombinierbar (Lehner 2000, S. 320). Nicht umgesetzte, abgelehnte Vorschläge werden zumindest so aufbereitet,

bspw. durch die schriftliche Dokumentation im Intranet, dass für zukünftige Einreicher zu sehen ist, was bereits vorliegt, um darauf aufbauen zu können. Ideenmanagement bietet eine Reihe weiterer Transfermöglichkeiten, etwa durch die Präsentation von Verbesserungsvorschlägen in Mitarbeiterzeitschriften, der Diskussion bei Arbeitnehmerorganen, in Gruppenbesprechungen, Lösungszirkeln und Problemworkshops (Schneider 2002, S. 179, Sander 2003).

☛ Wissen anwenden:

Durch die Verwendung des Wissens in Form der Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen wird es, unabhängig von seiner ursprünglichen Verfügbarkeit (explizit/implizit) und Natur (deklarativ/prozedural), wieder zu Handlungen (Schneider 2002, S. 179). Über den Weg der formalisierten Einreichung im Ideenmanagement, gefördert durch die Möglichkeit zum Austausch in Gruppen, findet das zunächst personengebundene Wissen auch bei anderen Organisationsteilnehmern Anwendungsmöglichkeiten. Die Trägheit des vorhandenen Wissens, der fehlende Transfer von gelerntem Wissen in neuen Situationen wird durch das KVP-Selbstverständnis der Arbeit im Ideenmanagement überwunden werden (Gerstenmaier/Mandl 2000, S. 290). Die Umsetzung von Ideen und Wissen anderer Mitarbeiter stellt neben der Förderung zur Eigenentwicklung eine Kernfunktion des Ideenmanagements dar und bietet daher eine gelungene Brücke zum Wissensmanagement im Bereich »Wissen anwenden«. Einen weiteren Punkt stellt die für betriebswirtschaftliche Kennzahlen wichtige Messbarkeit der Verbesserungen dar. Im Ideenmanagement sind die erzielten Einsparungen oftmals deutlich besser messbar als der Nutzen eines Wissensmanagements. Damit bietet das Ideenmanagement gute Voraussetzungen für die Umsetzung eines Wissensmanagements, das einen messbaren ROI¹⁷¹ ermöglicht. Ideenmanagement wird damit ein nachhaltiger Stützpfeiler des Wissensmanagements (Landmann 2003a, S. 15).

☛ Wissen wiedergewinnbar speichern:

Gelungenes Ideenmanagement verwirft abgelehnte Ideen nicht, sondern macht diese zugänglich für zukünftige Einreicher. Es ist an dieser Stelle zielgleich mit Wissensmanagement.¹⁷² Dies kann z.B. durch die Dokumentation des Verbesserungsvorschlags, sowie dessen Umsetzung, bei der prozedurales Wissen exp-

¹⁷¹ Der so genannte »ROI«: Return on Intelligence (Savage 2002, S. 739), auch Return on Investment (Wöhe 1993, S. 800, Phillips/Schirmer 2005).

¹⁷² Bspw. führen bei der Bausparkasse Mainz abgelehnte Vorschläge, die innerhalb von drei Jahren umgesetzt werden, noch zu einer Prämie (Felder-Winter 2001, S. 90).

liziert wird, gelingen. Durch die Realisierung der Ideen wird Wissen in Arbeitsprozessen gebunden und kann wieder internalisiert werden, indem es durch Routine zu implizit vorhandenem, prozeduralem Wissen wird. Dokumentationen im Ideenmanagement dienen zudem der Schaffung von Transparenz über das vorhandene Wissen mit dem Ziel der Identifikation des relevanten Wissens und dessen Verbreitung. Durch die Verschriftlichung und Bewahrung auch abgelehnter Verbesserungsvorschläge entsteht zudem über die Zeit eine Übersicht der vorhandenen Kreativitätspotentiale in den verschiedensten Bereichen. Ideenmanagement wird in der Funktionen als Wissensspeicher immer wieder auch als notwendige Voraussetzung für Wissensmanagement bezeichnet: „Wir sehen in dem Ideenmanagement mit seinem großen Volumen an Ideen und Gutachten einen riesigen Wissensspeicher.“ (Landmann 2003, S. 178). Diese Aussage deutet auf die Hoffnung der Nutzbarkeit eines vom Personalstand unabhängigen, elektronischen Ideenpools als dauerhaftes Gedächtnis der Organisation hin.¹⁷³ Der Wissensbegriff erfährt hierbei jedoch wieder eine deutliche Verschiebung in Richtung der Information (vgl. Kap. 2.2). Daher ist an diesem Punkt deutliches Ergänzungspotential auszumachen. Es bedarf der Möglichkeit, Wissen wiedergewinnbar zu speichern, ohne es auf seinen Informationsgehalt zu reduzieren.

¹⁷³ Landmann ist Mitarbeiter der FA hlp (www.hlp.de), die sich auf die technische Verknüpfung von Ideen- und Wissensmanagement spezialisiert hat.



Abb. 15: Schnittmengen von Ideen- und Wissensmanagement. Quelle: Eigene Darstellung.

In den vorangegangenen Abschnitten ist deutlich geworden, dass Ideen- und Wissensmanagement in allen vier Bereichen des Wissensmanagements Schnittmengen und gemeinsame Ziele aufweisen. Abb. 15 visualisiert noch einmal zusammenfassend die Möglichkeiten. Damit scheint es aufgrund der bisherigen Erkenntnisse möglich, eine Integration beider Ansätze zu verfolgen. Bevor in Kap. 5.3 gefragt wird, welche Bedingungen für eine Integration auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation dazu erfüllt sein müssen (These ③), ist zunächst zu diskutieren, wann von einer gelungenen und erfolgreichen, also sinnvollen Verbindung von Ideen- und Wissensmanagement zu sprechen ist.

5.2.3 1 + 1 = 4: Was ist eine sinnvolle Integration von Ideen- und Wissensmanagement?

Eine Integration von Ideen- und Wissensmanagement kann nur dann als gelungen und erfolgreich bezeichnet werden, wenn der gemeinsame Nutzen den beider Einzelinstrumentarien übersteigt. Es existiert bislang ein deutlicher Unterschied zwischen dem Ansatz, Wissen zu verwalten bzw. zur Verfügung zu stellen (Wissensmanagement) und der Förderung der Generierung neuer Ideen (Ideenmanagement). Das kann auf den ersten Blick betrachtet kaum mit der gleichen Methodik gelingen. Zielt der Aufbau eines Wissensmanagements auf die Etablierung von Routinen und Sicherung im Umgang mit dem fluktuativen Faktor Wissen, so fokussiert Ideenmanagement auf das Hinterfragen existierender Strukturen und will bestehende Handlungsabläufe erneuern. Bei der getrennten Betrachtung von Ideenmanagement und Wissensmanagement bleiben die Probleme beider Ansätze erhalten. Nach wie vor wird im Wissensmanagement der soziale Kontext vernachlässigt und stattdessen versucht, Wissen auf explizite, situationsunabhängige Informationen zu reduzieren (Schreyögg/Geiger 2003, S. 4). Organisationen sammeln und speichern daher mit viel Aufwand jede Information, ohne viel Aussicht, daraus Wissen wiedergewinnen, transferieren oder anwenden zu können (Logan 2002, S. 763). Ihren eigentlichen Nutzen und nur dann ist von einer gelungenen Integration zu sprechen, erlangen beide Systeme erst, wenn diese Problematik überwunden wird, also wenn Ideen so weitergegeben werden können, dass sie wiedergewinn- und anknüpfbar sind. Wissensentwicklung und Ideen entstehen aus kreativer Spannung und dem Gedankenaustausch, der Interaktion mit anderen Organisationsteilnehmern. Ideen müssen daher anschlussfähig gemacht werden. Ein integriertes Verfahren bedeutet, dass Ideenmanagement bei der Anregung von Kreativität des Einzelnen und dem interaktionalen Transfer von vorhandenem Wissen in Gruppen beginnt. Es überschneidet sich im Prozess der Identifikation relevanten Wissens und der Umsetzung mit dem Wissensmanagement, welches in der Speicherung und Nutzbarmachung der Idee für zukünftige Einreicher endet bzw. den Kreislauf von neuem anstößt, indem es erneut Anknüpfungspunkte zur Ideenentwicklung bzw. zum Infragestellen vorhandenen Wissens zur Verfügung stellt.

Die organisationale Wissensbasis ist in wesentlichen Teilen ein emergentes Phänomen, das auf implizit vorhandenem Wissen aufbaut und sich dementsprechend in nur bedingt kontrollierbarer Weise entwickelt. Da implizites Wissen nicht aktiv zugänglich ist und sich damit schwer vom Wissensträger separiert speichern lässt, stel-

len nach wie vor die Mitarbeiter die relevanten »Wissensspeicher« und das kreative Potential einer Organisation dar. Laut Reininghaus/Minrath existiert der wesentliche Teil des relevanten Wissens zur Problemlösung als implizites Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter (2002, S. 94). Bislang werden die Möglichkeiten, dieses Wissen mitzuteilen vorrangig über den Einsatz von Informationstechnologie und Prämienmodellen gestaltet (Priebe 2003, S. 78). Die Integration von Ideen- und Wissensmanagement gelingt jedoch nicht allein, das hat das zurückliegende Kapitel über unterschiedliche Ansätze im Wissensmanagement gezeigt, über die Bereitstellung neuer, intelligenter edv-basierter Informationsspeicher. Solange »Wissen« auf seinen Informationsinhalt reduziert wird und seine Herkunft aus sozialen Prozessen unberücksichtigt bleibt, muss die alleinige Fokussierung auf technische Aspekte versagen. Es wird immer wieder darauf hingewiesen, dass es gerade die »weichen«, sozialen Faktoren sind, an denen hoffnungsvolle Ansätze scheitern (Arnold 2005, S. 33).¹⁷⁴ Viele Praxisberichte klagen über das Problem, dass die Mitarbeiter schwer davon zu überzeugen sind, das Wissen aus dem Wissensmanagementsystem auch wirklich zu nutzen, geschweige denn, eigenes Wissen einzubringen und zur Verfügung zu stellen. Ängste, sich durch die Weitergabe des eigenen Wissens entbehrlich zu machen, sind durchaus verständlich. Die Akzeptanz der Beschäftigten entscheidet jedoch letztlich über Erfolg oder Misserfolg. Ein entscheidender Punkt beim Wissenstransfer ist, dass fundamental die Grundlagen des eigenen organisatorischen Handelns betroffen sind. Vorrangiges Problem ist dabei die Aktivierung und der Transfer der impliziten Wissensanteile. Bislang fragen Ideen- und Wissensmanagement unterschiedliche Wissensarten ab. Den oftmals technischen Lösungen des Wissensmanagements bleibt es vorbehalten, informationsnahes, explizit vorliegendes, deklarativ zu verortendes Wissen abzufragen. Ideenmanagement hingegen fokussiert auf die kreative Entwicklung neuen Wissens durch den Einsatz und die Kombination impliziter und prozeduraler Wissensanteile. Die Integration von Ideen- und Wissensmanagement muss aber das breite Spektrum der Wissensrepräsentationen (implizit/explicit, deklarativ/prozedural) abfragen. Eine erfolgreiche Integration von Ideen- und Wissensmanagement muss daher Möglichkeiten zur gezielten Aktivierung impliziten Wissens bereithalten, indem die Fähigkeiten der Organisationsteilnehmer zur Entwicklung, Übertragung, Nutzbarmachung, Speicherung und schließlich Wiedergewinnung des eigenen, bislang »verborgenen« Wissens gefördert werden.

¹⁷⁴ „Psychological and social factors often override the impact of an IT system.“ (Arnold 2005, S. 33).

5.2.4 Zusammenfassung und Überleitung zu These ③

Aus der Literatur lassen sich vier unterschiedliche Richtungen, wie eine Integration von Ideen- und Wissensmanagement grundsätzlich zu gestalten ist, ableiten. Die vorliegende Arbeit folgt in der Beantwortung der Fragestellung dem 4. Diskussionsstrang, wonach zwei gleichberechtigte, sich ergänzende Ansätze zu betrachten sind (Kap. 5.2.1).

Weiterhin wurde in den zurückliegenden Abschnitten erarbeitet, dass die Integration von Ideen- und Wissensmanagement möglich ist, denn beide Ansätze weisen in allen Bereichen des in Kap. 3.5 vorgestellten Wissensmanagements Schnittmengen und Ergänzungspotential auf (Kap. 5.2.2).

Abschließend wurde thematisiert, wann auf Grundlage der Annahme, dass eine Integration möglich ist, auch von einer sinnvollen Integration zu sprechen ist (Kap. 5.2.3). Es müssen bekannte Probleme der Wissensarbeit in Organisationen überwunden werden, d.h., es sollte sowohl die Verwaltung von vorhandenem, als auch die Generierung neuen Wissens erfolgen. Ein integriertes Verfahren von Ideen- und Wissensmanagement bedeutet, dass beide sich bei der Entwicklung neuer Ideen, der Anregung von Kreativität, dem Transfer von vorhandenem und neuem Wissen, der Umsetzung und schließlich der Nutzbarmachung für die Zukunft zu einem anschlussfähigen Kreislauf ergänzen und Wissen durch kontinuierlichen Austausch lebendig halten. Das beinhaltet neben der bislang praktizierten Behandlung explizit vorliegenden Wissens vor allem auch die gezielte Operation mit impliziten Wissensanteilen. These ② ist damit zu bejahen. Eine Integration von Ideen- und Wissensmanagement ist möglich und sinnvoll, wenn auch der Transfer impliziten Wissens gelingt. Gemäß These ③ der Arbeit müssen dazu eine Reihe Voraussetzungen auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation erfüllt sein, die im folgenden Kapitel untersucht werden.

5.3 These ②: Organisationspsychologische Bedingungen der Integration von Ideen- und Wissensmanagement

5.3.1 Einleitung

Die Bearbeitung von These ② im vorangegangenen Kapitel ergab, dass sich Ideen- und Wissensmanagement zu einem möglichen Kreislauf ergänzen können, in dem

- ➡ durch die Anregung von Kreativität neues Wissen/Ideen generiert werden,
- ➡ der Transfer von vorhandenem und neuem Wissen stattfindet,
- ➡ dessen Umsetzung und Anwendung unterstützt wird und
- ➡ die Nutzbarmachung für die Zukunft erfolgt.

Gelungen und erfolgreich, also sinnvoll kann dieser Ansatz jedoch nur dann sein, wenn auch die Operation mit zunächst impliziten Wissensanteilen gelingt. Im vorliegenden Kapitel wird daher gefragt, welche Bedingungen auf den Ebenen Individuum (Kap. 5.3.2), Gruppe (Kap. 5.3.3) und Organisation (Kap. 5.3.4) erfüllt sein müssen. In Anbetracht der Ergebnisse des zurückliegenden Kapitels heißt dies: Unter welchen Bedingungen kann implizites Wissen in sozialen Netzwerken getauscht werden? Zur Beantwortung der Frage wird im folgenden Kapitel zur Untersuchung von These ③ das Gliederungsmodell der Organisationspsychologie von Rosenstiel als Analyse-schema auf drei Ebenen verwendet: das Individuum als Wissensträger, die Gruppe, innerhalb derer gearbeitet wird und die Organisation, deren übergeordnete Ziele erreicht werden sollen (Rosenstiel et al. 1995, Rosenstiel 2003).

5.3.2 Analyseebene Individuum: Die Bereitschaft und die Fähigkeit, Wissen zu teilen

Nickel bemängelt, dass der Themenkreis des Ideenmanagements von der psychologischen Forschung bislang größtenteils unbeachtet geblieben ist. Er fordert daher, sich den relevanten Fragestellungen über bekannte Konstrukte wie bspw. der Motivation zu nähern (1999, S. 22f.). Nützlicher Faktor, der bei der Integration von Ideen- und Wissensmanagement zu betrachten ist, ist neben der Motivation die Fähigkeit der Organisationsteilnehmer zur Ideenentwicklung (Reinmann-Rothmeier/Mandl 1998, S. 447, Thom 2003a, S. 22ff.). In Anlehnung daran orientiert sich die Argumentation der individuumsbezogenen Faktoren der Integration von Ideen- und Wissensmanagement daher an Thom (1996, S. 46), der für das Betriebliche Vorschlagswesen vier personale Erfolgshemmnisse identifiziert, die sich zu zwei Hauptgruppen zusammenfassen lassen (vgl. Anic 2001, S. 135)¹⁷⁵:

¹⁷⁵ Urspr. »Nicht-Wagen«, »Nicht-Wollen« und »Nicht-Kennen«, »Nicht-Können« (Thom 1996, S. 46).

- ☉ Bereitschaftshemmnisse (Kap. 5.3.2.1), die sich ausdrücken im »Nicht-Wollen«
- ☉ Fähigkeitshemmnisse (Kap. 5.3.2.2), wozu das »Nicht-Können« zählt

5.3.2.1 Die Bereitschaft, Wissen zu teilen

Bei der Integration von Ideen- und Wissensmanagement braucht es Menschen, die dies realisieren und hierfür neben den nötigen Fähigkeiten die Motivation haben, diese einzubringen (Picot et al. 1996, S. 432, Heitzer-Priem 2002, S. 26). Strukturen und Prozesse des Wissensaustauschs haben eine wesentliche Funktion für die Arbeitsfähigkeit, für Erfolg und Misserfolg und die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder (Sader 1976, S. 90). Im vorliegenden Kapitel wird daher der Frage nach der Bereitschaft, Wissen zu teilen anhand des Konstruktes »Motivation« nachgegangen. Die Motivationsforschung gehört zu den wichtigsten Themen in der Organisationspsychologie und entwickelt einen zunehmenden Grad an Komplexität, um dem Thema des Erklärens menschlichen Verhaltens gerecht zu werden (Bismarck 2000, S. 64). Motivationstheorien sollen Erkenntnisse darüber liefern, ob und zu welchem Zweck eine Handlung ausgeführt wird und in welcher Weise der Prozess beeinflusst werden kann.

Häufig wird zunächst nur nach dem Schlüssel, dem richtigen Motiv als personen-gebundener Eigenschaft gefragt. Motive werden als Verhaltens- und Wertungsdispositionen bezeichnet, die sich in Form von relativ konstanten Handlungszielen zeigen (Heckhausen 1989, S. 9). Dieser Blickwinkel wird in den so genannten »Eigenschaftstheorien der Motivation« eingenommen. Autoren wie Maslow (1987)¹⁷⁶ und Herzberg (1988)¹⁷⁷ gingen der Frage nach, wie viele Motive es gibt bzw. in welche Klassen sie sich gruppieren lassen und worin individuelle Unterschiede bestehen.¹⁷⁸ Allerdings stießen die Forschungen bald auf Schwierigkeiten, da Motive lediglich ein theoretisches Konstrukt darstellen, die in ihrer Anzahl unbegrenzt scheinen (Ridder 1999, S. 412). Die Komplexität der Motivstruktur ließ sich durch die vorgenommenen Klassifizierungen nicht reduzieren.

Verhaltensklärungen, die sich nur auf individuelle Dispositionen beziehen, gehen zudem von einer Übereinstimmung von Motiv und Situation aus. Da Menschen in unterschiedlichen Situationen ihr Verhalten anpassen, liegt es nahe, die Gründe der Mo-

¹⁷⁶ Obgleich die Bedürfnispyramide von Maslow die Diskussion in der Managementliteratur bis heute nachhaltig bestimmt, bietet sie vom wissenschaftlichen Standpunkt aus betrachtet keine weiterführenden Erklärungsansätze. Die Konzepte von Maslow und Herzberg werden an dieser Stelle nicht erneut dargestellt, um die Anzahl der Wiederholungen auf dem Gebiet nicht unnötig zu erhöhen.

¹⁷⁷ Zur Kritik an Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie vgl. Bismarck (2000, S. 75) und Berger et al. (2004, S. 99).

¹⁷⁸ Speziell für das Betriebliche Vorschlagswesen legten auch Losse/Thom (1977) eine Motivsammlung vor.

tivation nicht nur in der Person (Eigenschaftstheorien), sondern ebenso in der Situation, die Anreize und Aufforderungscharakter zum Handeln aufweist, zu suchen. Situativ ausgelöstes Verhalten wird meist auf Informationen aus der Umwelt zurückgeführt. Die auf externe Reize setzende Erklärung von Verhalten findet ihren Ausdruck in Entgeldsystemen und Überlegungen zu »passenden« Führungsstilen. Ein großer Teil des personalwirtschaftlichen Instrumentariums setzt nach wie vor auf den Erfolg von Anreizsystemen (Ridder 1999, S. 423).¹⁷⁹ In Bezug auf die Fragestellung des Kapitels hieße dies: Wie können Anreizsysteme so gestaltet werden, dass die Mitarbeiter Interesse an der Generierung und dem Austausch von Wissen entwickeln (Böhm et al. 2002, S. 25)? In einer Studie von Linde zu Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements sagten jedoch nur 15% der Befragten, dass es Anreizsysteme zur Beteiligung bedarf (2005, S. 53). Es ist daher interessanter zu fragen, wie der informelle Austausch von Wissen zu gestalten ist und welche förderlichen Rahmenbedingungen dafür zu schaffen sind (Böhm et al. 2002, S. 26). Sprenger (1994), der sich als harter Kritiker jeglicher Prämienmodelle im Betrieblichen Vorschlagswesen hervorgetan hat, betrachtet das Belohnen der Teilnahme am Prozess der Ideenentwicklung als Gift für die Unternehmenskultur. Obgleich die Prämienanreize der zentrale Ansatz im Betrieblichen Vorschlagswesen sind,¹⁸⁰ ist es in der Tat fraglich, ob der Austausch impliziten Wissens über Prämienverlockungen funktionieren kann. Da im wesentlichen ungewusste Wissensanteile angesprochen sind, ist der Versuch einer externen Steuerung unfruchtbar. Die Sozialpsychologie bietet eine Reihe von Erklärungsansätzen, die die Motivation, den Prozess, der das Handeln beeinflusst und steuert, intensiver beleuchten.

Ein Modell im situativen Erklärungsbereich ist die Theorie der kognitiven Dissonanz von Festinger (1978), einem Schüler Lewins. Die Gründe der Handlung liegen nach Festinger im menschlichen Streben nach Harmonie und Konsistenz zwischen Umwelt und Person. Dissonanzen, die als psychologisch unangenehm empfunden werden, werden angegangen, um Informationen aus der Umwelt, die im Widerspruch zu eigenen Wissens-elementen stehen, wieder in Einklang zu bringen: „Kurzum, ich stelle die These auf, daß Dissonanz, d.h. das Bestehen von nicht zueinander passenden Beziehungen zwischen Kognitionen, ein eigenständiger, motivierender Faktor ist.“ (Festinger 1978, S. 17).

¹⁷⁹ Bei Fiedler-Winter findet sich die Diskussion um Deckelung der Höchstprämie für Verbesserungsvorschläge und deren Versteuerung (2001, S. 25ff.).

¹⁸⁰ Damit verbunden sind vielfältige Organisationsmythen, bspw. über den armen Dreher, der eine Verbesserung fand und Millionen mit seiner Idee verdiente (in Fiedler-Winter 2001, S. 24).

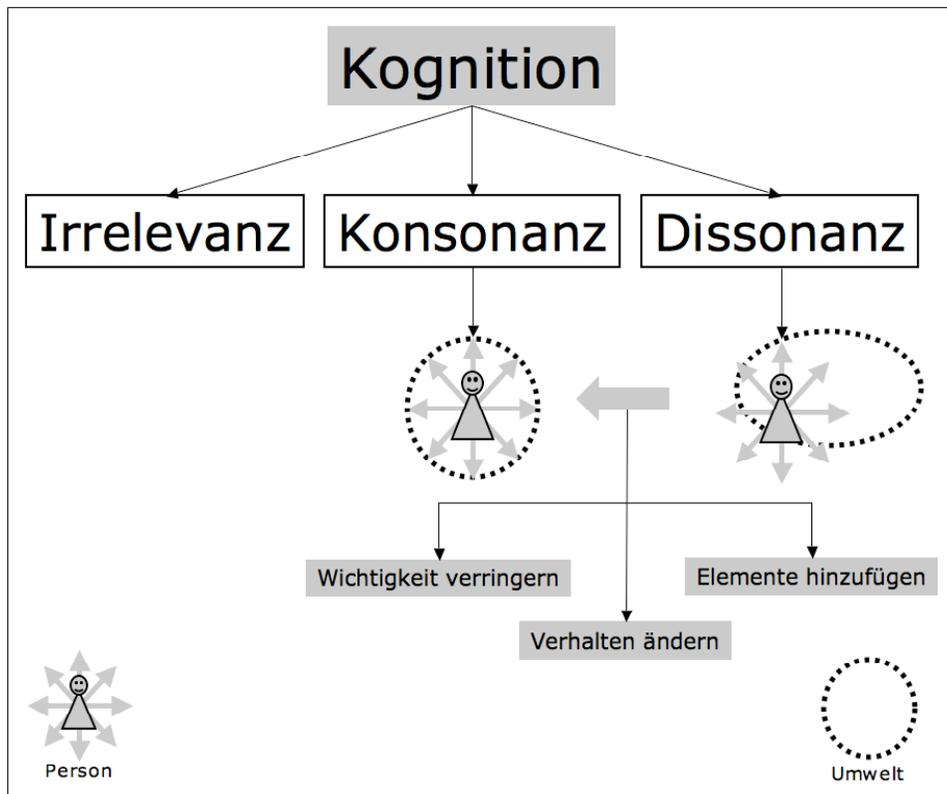


Abb. 16: Theorie der kognitiven Dissonanz nach Festinger (1978). Quelle: Eigene Darstellung.

Stimmen das innere Bild, das sich die Person von sich und der Welt macht, mit den Kognitionen überein, liegt eine Konsonanz vor. Lässt sich keine Beziehung zwischen den kognitiven Elementen erkennen, besteht Irrelevanz, die keine direkte Handlung zur Folge hat. Stimmen Selbstbild und Wahrnehmung nicht überein, liegt eine Dissonanz vor.

Dissonanzen, empfundene nichtvorhandene Harmonie zwischen Person und Umwelt, lassen sich auf verschiedene Arten reduzieren: zum Einen kann vom Individuum die Wichtigkeit der erlebten Dissonanz herabgesetzt werden in Richtung Irrelevanz. Es können jedoch auch weitere Elemente hinzugefügt werden oder es erfolgt eine Verhaltensänderung die sich auf die Kognition in der Weise auswirkt, dass die Ursache der Dissonanz reduziert wird.¹⁸¹ Auf die Fragestellung bezogen bedeutet

¹⁸¹ Der Fuchs tut dies bspw. durch Hinzunahme des Elements »Reife« in Aesops Fabel »Der Fuchs und die Trauben«: „Der Fuchs schlich sich an den Weinstock heran, seine Blicke hingen sehnsüchtig an den dicken, blauen, überreifen Trauben. Vorsichtig spähte er nach allen Seiten. Dann stützte er sich mit seinen Vorderpfoten gegen den Stamm, reckte kräftig seinen Körper empor und wollte mit dem Mund ein paar Trauben erwischen. Aber sie hingen zu hoch. Etwas verärgert versuchte er sein Glück noch einmal. Diesmal tat er einen gewaltigen Satz, doch er schnappte wieder nur ins Leere. Ein drittes Mal bemühte er sich und sprang aus Leibeskräften. Voller Gier haschte er nach den üppigen Trauben und streckte sich so lange dabei, bis er auf den Rücken kollerte. Nicht ein Blatt hatte sich bewegt. Der Fuchs biss die Zähne zusammen, rümpfte die Nase und meinte hochmütig: „Sie sind mir noch nicht reif genug, ich mag keine sauren Trauben.“ Mit erhobenem Haupt stolzierte er in den Wald zurück.“ (Aesop 1996, S. 1)

dies, dass die Umweltbedingungen und damit die Quellen der Kognitionen so zu gestalten sind, dass sie Verhaltensänderungen hinsichtlich der eigenen Wissensarbeit bewirken und einen hohen Aufforderungscharakter aufweisen, neue Elemente hinzuzufügen, in diesem Falle neues Wissen zu suchen. Dies kann bspw. durch das Aufeinandertreffen in sozialen Gruppen, die durch hohe Feedbackmöglichkeiten einen verstärkten Austausch von Selbst- und Fremdwahrnehmungen ermöglichen, geschehen. Zur Förderung des Austausches impliziten Wissens, also sowohl zur Bewusstmachung, als auch zum bewussten Austausch des neu Gewussten, braucht es dissonanzfördernde Strukturen, also ein Arbeitsumfeld, in dem immer wieder Faktoren auftreten, die bereits vorhandenes Wissen durch das Hervorrufen von Dissonanzen in Frage stellen und damit dazu anregen, vorhandene Wissensbestände durch die Hinzunahme neuer expliziter und impliziter Ressourcen zu ergänzen. Ziel ist es, dissonanzhervorrufende Kognitionen vor einem erweiterten Wissenshintergrund zu interpretieren, zu verstehen und ggf. zu reduzieren.

Weiterhin muss eine systemimmanent vorhandene Dissonanz, die gegenteilig wirkt, reduziert werden: Erst mit dem Wandel zum Ideenmanagement hat das Betriebliche Vorschlagswesen den Ruf, das die Humanisierung der Arbeitsbeziehungen lediglich der wirtschaftlichen Optimierung dient, nach und nach verloren. Dennoch besteht weiterhin die Gefahr des Zieldualismus zwischen dem Ziel der Instrumente und deren Anwendern: Diese müssen befürchten, dass der Grad der Verbesserung so weit fortschreitet, bis er ihren eigenen Arbeitsplatz betrifft, in Form einer Umstrukturierung oder gar eines Abbaus.¹⁸²

In der arbeitspsychologischen Forschung wird die Theorie der kognitiven Dissonanz den inhaltstheoretischen Ansätzen zugeordnet (Bismarck 2000, S. 66). Bei ihrer Bewertung muss zwischen der praktischen Bedeutung, die in der Ableitung von konkreten Gestaltungsempfehlungen besteht und deren theoretischer Erklärungskraft, die eher als gering einzuschätzen ist, unterschieden werden (Nerdinger 1995, S. 72). Es bleiben wesentliche Aspekte offen, wie z.B. der Einfluss intervenierender Variablen. Weiterhin sind Motivationsprozesse, in denen Individuen aktiv einen Zielzustand verfolgen und sich dabei situativ wechselnden Bedingungen anpassen, nicht erklärt. Die begrenzte Erklärungskraft inhaltstheoretischer Ansätze hat zu einer Umorientie-

¹⁸² Der Aufruf, das Betriebliche Vorschlagswesen als Instrument zur Rettung des eigenen Arbeitsplatzes zu nutzen, indem Ressourcen gespart werden, bevor es zu Kürzungen kommt, verhält daher (Fiedler-Winter 2001, S. 15). Frey/Schulz-Hardt fordern daher, Führung nach dem Prinzip des persönlichen Wachstums zu gestalten (2000, S. 31f.). Es muss gewährleistet sein, dass der Ideengeber durch seine Vorschläge trotzdem Vorteile hat, bspw. durch seinen Einsatz in einem weiterführenden Bereich. Gemünden/Hölzle betrachten die Sicherheit für die Mitarbeiter als ein wesentliches Merkmal innovationsförderlicher Unternehmenskulturen (2006, S. 147f.).

rung in der Forschung geführt. Nicht mehr nur die konkreten Personen-Arbeits-Bezüge stehen im Zentrum der Betrachtung, sondern der Ablauf eines gesamten Handlungsprozesses von der Entstehung der Motivation bis hin zur abschließenden Bewertung der Handlung wird betrachtet (Nerdinger 1995, S. 74). Daher werden diese Erklärungsmodelle als Prozesstheorien bezeichnet. Prozesstheorien versuchen zu erklären, welche Faktoren am gesamten Handlungsprozess beteiligt sind und wie diese in Wechselwirkung sowohl mit der Person als auch der Situation stehen. Dazu zählt bspw. auch die Wahrnehmung und Einschätzung der eigenen Leistung hinsichtlich der erwünschten Zielerreichung und die Valenz des Zielzustandes. Es wird also nicht länger nur gefragt, warum es zu einer Handlung kommt, sondern auch wie sich die Handlungsaufnahme vollzieht. Von der Betrachtung der Motive als „inhaltlich spezifische psychische Disposition“ (Rosenstiel 2003, S. 225), die sich aus der Person oder situativen Gegebenheiten ableitet, geht der Fokus zum Handlungsprozess, für den die Motivation, „[...] das Zusammenspiel einer Person [...] mit einer Situation“ (ebd., S. 226) lediglich der Beginn des Prozesses ist. Der Mensch wird weniger motivgesteuert, sondern als subjektiv zu einem gewissen Maße rational kalkulierend verstanden. Moderne Theorien der Arbeitsmotivation sind sowohl handlungsnah, als auch prozessorientiert (Keller 2003, S. 725). Der Handlungsprozess wird in vier Phasen unterschieden (Heckhausen 1989 Nerdinger 1995, S. 75ff.): die prädezisionale Motivationsphase, die präaktionale und die aktionale Volitionsphase, sowie die abschließende postaktionale Motivationsphase. Die Schilderung und Auswertung der prädezisionalen Phase übersteigt vom Umfang her die der anderen Phasen, da ein Großteil der Forschungen zur Arbeitsmotivation speziell diese Phase thematisiert (Nerdinger 1995, S. 77).

In der prädezisionalen Phase wägt die Person zwischen verschiedenen Handlungsalternativen ab und wählt eine aus. Die Frage nach der Wahl von Handlungsalternativen wird in der A/O-Psychologie mit so genannten »Erwartungs-mal-Wert-Theorien« bzw. »Erwartungs-Anreiz-Theorien« beantwortet. Der bekannteste Vertreter ist die VIE-Theorie von Vroom (1964). Vroom geht davon aus, dass Personen die situativen Ereignisse spezifisch wahrnehmen, diese vor dem Hintergrund der zu erreichenden Ziele bewerten und vom Ausgang dieser Bewertung ihr Handlung abhängig machen. Ob eine Handlung aufgenommen wird, hängt davon ab, ob die Person die Erwartung (E) hat, dass die eigene Handlung zu dem angezielten Handlungsergebnis führt. Das Handlungsergebnis ist wiederum mehr oder weniger gut geeignet, bestimmte Handlungsfolgen zu bewirken. Nur wenn eine positive Instrumentalität (I) zwischen Hand-

lungsergebnis und Handlungsfolge gesehen wird, kommt es zur Aufnahme der Handlung. Letztendlich ist auch die Valenz des angestrebten Zielzustandes von Relevanz. Mit Valenz beschreibt Vroom anders als Lewin (1963) nicht den Aufforderungscharakter eines Objektes, sondern den wahrgenommenen Wert der Handlungsfolge, die Belohnung (Nerdinger 1995, S. 95). Ausbau hat das VIE-Modell durch das erweiterte Motivationsmodell von Heckhausen (1989) erfahren, der als weiteren Einflussfaktor vor der Handlung noch die Situation einfügt. Neben der Valenz der Handlungsfolge, der Instrumentalität und Handlungserwartung muss also auch die Ausgangssituation abgewogen und positiv wahrgenommen werden, damit es zur Aufnahme der Handlung kommt. Das Individuum muss erwarten können, dass in der vorliegenden Situation eine bestimmte Handlung das gewünschte Ergebnis zur Folge hat (Handlungsergebniserwartung). Es wägt ab, ob die situativen Variablen das Handlungsergebnis auch ohne eigenes Zutun herbeiführen werden (Situationsergebniserwartung).

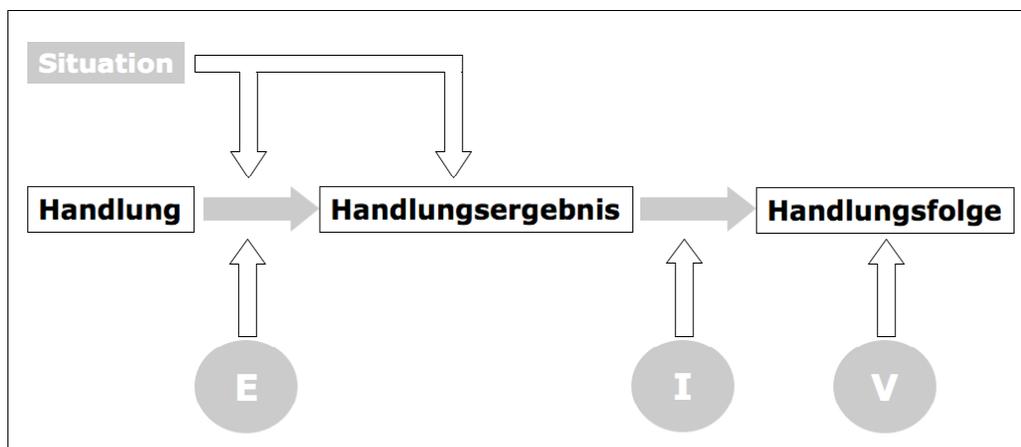


Abb. 17: Das VIE-Modell von Vroom (1964), ergänzt um das erweiterte Motivationsmodell von Heckhausen (1989). Quelle: Eigene Darstellung.

Bezogen auf die Fragestellung lassen sich folgende Erkenntnisse auf Grundlage dieser Überlegungen formulieren: Ein Organisationsteilnehmer ist nur dann bereit, sein Wissen einzubringen (Handlung, Eingabe in EDV, Verbesserungsvorschlag, Gruppengespräch etc.), wenn dies das beabsichtigte Handlungsergebnis (das Wissen wird in der Gruppe diskutiert, findet bei anderen Personen Anwendung, wird ergänzt etc.) in der vorliegenden Situation nach sich zieht, zwischen diesem Handlungsergebnis und dessen Folge ein sichtbarer Zusammenhang besteht und der Folge ein hoher Wert zugeschrieben wird. Was als wertvolle Handlungsfolge empfunden wird, ist individuell unterschiedlich. Porter/Lawler (1968) und später Deci/Ryan (1993) haben die wichtige Unterscheidung in intrinsische, eine aus der Tätigkeit selbst entste-

hende (z.B. Anerkennung) und extrinsische Belohnungen (materielle Entlohnung) vorgenommen und ihre Bedeutung für das Abwägen deutlich gemacht.¹⁸³ Intrinsische Motivation entspringt aus dem Handeln, das selbstbestimmt erlebt wird und keiner externen Anstöße bedarf. Die Handlung wird um ihrer selbst willen aufgenommen: „Die intrinsische Motivation erklärt, warum Personen frei von äußerem Druck [...] nach einer Tätigkeit streben, in der sie engagiert tun können, was sie interessiert“ (Deci/Ryan 1993, S. 226). Es lassen sich drei Formen der intrinsischen Motivation unterscheiden (Frey/Osterloh 2000, Osterloh 2001, S. 131). Neben dem Erreichen selbst gesetzter Ziele kann intrinsische Belohnung durch das Einhalten von Werten und Normen entstehen (Berufskodex, Teamgeist etc.). Bei der dritten Art bereitet die Tätigkeit selbst Genuss und ein so genanntes Flow-Erlebnis tritt ein (Csikszentmihalyi 1975, 1997). Flow-Erlebnisse zeichnen sich durch einen Zustand hoher Zufriedenheit aus, der dadurch ausgelöst wird, dass die Anforderung der Tätigkeit mit den persönlichen Kompetenzen übereinstimmt und weder eine Unter- noch eine Überforderung vorliegt. Zur Nutzbarmachung impliziten Wissens ist das Herstellen von Bedingungen unerlässlich, die das Erreichen eines Flow-Zustandes erleichtern, denn im »Flow« besteht eine intensive Verbindung von Handlung und Fähigkeit. Es ist davon auszugehen, dass zu einem Zeitpunkt, wo der Mensch „eins mit der Situation“ und „selbstvergessen ist“ (Rosenstiel 2003, S. 391f.), auch ein Zugriff auf die impliziten Wissensanteile geschieht und in der Tätigkeit Anwendung findet. Mit steigenden Fähigkeiten können höhere Herausforderungen angegangen werden. Es gilt für einen Zustand der optimalen Beanspruchung zu sorgen und die durch gemeinsame Flow-Erlebnisse neu gewonnenen Ideen, das unbewusst angewendete Wissen anschlussfähig zu machen.

Wissensgenerierung und Übertragung setzt also intrinsische Motivation voraus (Frey/Osterloh 2000, S. 66, Osterloh 2001, S. 123, Maier et al. 2005, S. 158). Die derzeitigen Prämiensysteme sind jedoch nicht darauf ausgelegt, intrinsische Motivation zu stärken. In vielen Organisationen wird oftmals nur auf die offensichtlichen, einfacher zu gestaltenden extrinsischen Anreize gesetzt. Extrinsische Belohnungen können jedoch bei komplexen Aufgaben nicht alle Verhaltensanteile belohnen. Durch den Verdrängungseffekt, den extrinsische Belohnungen auf intrinsische Motivation ausübt, geschieht eine Abwertung der intrinsischen Anteile (Wilkesmann/Rascher

¹⁸³ Vgl. auch die Diskussion um Sprenger, der seine Thesen meist auf dieser Unterscheidung aufbaut. Kritische Anmerkungen finden sich bei Ridder (1999, S. 460) und eine Auseinandersetzung mit den Anstößen, die die populärwissenschaftlichen Thesen für die wissenschaftliche Diskussion geliefert haben, bei Bismarck (2000).

2003, S. 37).¹⁸⁴ Komplexe Aufgaben wie Wissensarbeit, darf nicht nur extrinsisch belohnt werden, da sonst der Verdrängungseffekt auftritt, den extrinsische Belohnungen auf intrinsische Motivation haben. Eine vormals als selbstbestimmt empfundene Tätigkeit wird nach externer Belohnung nicht wieder aus sich heraus aufgenommen, da sich der Ort der Handlungsverursachung in Richtung extrinsisch verschoben hat (Deci/Ryan 1993, S. 226). Per Definitionem lässt sich intrinsische Motivation nicht durch Managementvorgänge schaffen, doch es lassen sich Umgebungen gestalten, in der gemeinsame Flow-Erfahrungen erreicht werden können, die sich positiv auf die intrinsische Motivlage auswirken können (Osterloh 2001, S. 137). Gemeinsames Handeln und geteilte Erfahrungen bilden so die Grundlage des Wissenstransfers.

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, kann der Antrieb, explizites Wissen mitzuteilen, extrinsisch und intrinsisch motiviert sein.¹⁸⁵ Die Möglichkeit, implizites Wissen zu teilen, bedarf hingegen intrinsisch bewerteter und erlebter Handlungsfolgen. Ist die Entscheidung für eine Handlungsfolge getroffen, schließt sich die prädeziotionale Phase ab mit der Intentionbildung, d.h. der Absicht zum Handeln (Nerdinger 1995, S. 78).¹⁸⁶

In der präaktionalen Phase braucht es für die Intention eine Gelegenheit, die Handlung zu initiieren. Dafür steht im Unterschied zu Motivation der Begriff der »Volition«:¹⁸⁷ „Nachdem eine Entscheidung für eine Handlungsalternative gefallen ist, wird ihre Realisierung *gewollt* (Herv. i. O.), d.h., die Handlungsvorbereitung und das Handeln werden durch den Willen gesteuert.“ (Nerdinger 1995, S. 78). Die Zielsetzung ist dabei der wichtigste Schritt. In diesem Zusammenhang spielt das Konzept der Selbstwirksamkeit, das auf Bandura (1977, 1982) zurückgeht, eine wichtige Rolle. Die Fähigkeit zur Antizipation zukünftiger Zustände kann die Erwartung, wie angestrebte Ziele erreicht werden können, lenken. Persönliche Ziele werden durch ein psychologisches Merkmal, das Bandura als Selbstwirksamkeit bezeichnet, beeinflusst.

¹⁸⁴ So konnte in empirischen Untersuchungen gezeigt werden, dass eine ursprünglich intrinsische Motivation abnimmt, wenn extrinsische Belohnungen, bspw. materieller Art, für die Tätigkeit angeboten werden. Das Gefühl der Selbstbestimmung wird untergraben: „Der wahrgenommene Ort der Handlungsverursachung verschiebt sich von innen nach außen [...]. Als Folge sinkt die Neigung, die Aktivität allein wegen ihrer intrinsischen Befriedigung auszuüben.“ (Deci/Ryan 1993, S. 226).

¹⁸⁵ In großen Unternehmensberatungen bspw. werden daher fleißige Wissensarbeiter und Wissensquellen sowohl mit materiellen Anreizen entlohnt, als auch genießen Sie ein hohes Ansehen innerhalb der Organisation (Bellmann et al. 2002).

¹⁸⁶ Dies wird auch als der Schritt über den »Rubikon« bezeichnet, daher wird auch vom Rubikon-Modell gesprochen. Der Rubikon ist ein Fluss in Oberitalien. Julius Caesar überschritt nach langem Abwägen am 10./11.01.49 v. Chr. mit seinem Heer den Rubikon und löste damit den Bürgerkrieg aus, der ihn zum Alleinherrscher des römischen Reiches machen sollte. Die Metapher verdeutlicht die Phase zwischen dem Abwägen von Alternativen und dem Aufnehmen der Handlung, die mitunter eine erhebliche Willensanstrengung mit sich bringt.

¹⁸⁷ Mit »Volition«, Wille, wird der Zustand bezeichnet, wenn die Wahl zwischen verschiedenen Handlungsalternativen abgeschlossen ist und das Wollen realisiert wird.

Selbstwirksamkeit beschreibt den Glauben an die eigenen Fähigkeiten zur Kontrolle des Handelns sowie dessen Ergebnis. Es beinhaltet damit eine rein subjektive Einschätzung. Der Glaube an die eigene Selbstwirksamkeit geht über das VIE-Modell von Vroom (1964) hinaus, auch wenn sie sich in der schematischen Darstellung größtenteils überschneiden,¹⁸⁸ denn es schließt die Erfahrung und das Bewusstsein der eigenen Fähigkeiten mit ein, die die Zielbildung und die Planung von Handlungsschritten (nicht die Wahl zwischen Handlungsalternativen, die in der prädeziationalen Phase erfolgt) zur Zielerreichung beeinflussen. Personen mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung neigen eher zu positiven Instrumentalitätszuschreibungen und Handlungsergebniserwartungen (Bandura 1990, S. 74ff.). Sie setzen sich und erreichen größere Ziele (Locke/Latham 1984). Da die Selbstwirksamkeit also massiv den präaktionalen Volitionsprozess beeinflusst, ist es für den Austausch von Wissen nötig, Organisationsteilnehmern Möglichkeiten zur realistischen Einschätzung und Steigerung ihrer Selbstwirksamkeit zu geben. Feedback in Gruppenprozessen bietet dazu die Möglichkeit.

Wenn sich eine günstige Gelegenheit zur Zielrealisierung bietet, werden die Handlungen in Angriff genommen. In der aktionalen Volitionsphase folgt die Intentionsrealisierung. Störungen werden zu überwinden versucht. Damit eine Intention, in diesem Fall das Mitteilen von Wissen, während der aktionalen Phase dauerhaft Zugang zu Handlungen erhält, sind laut Kuhl (1983) Vermittlungsprozesse notwendig, die die Intention gegen gegenläufige Intentionen abschirmen, bis sie realisiert ist. Diese Form der Handlungskontrolle geht von einer Unterscheidung in Handlungs- und Lageorientierung aus (Nerdinger 1995, S. 81). Handlungsorientierung drückt sich darin aus, die Entscheidung, sein Wissen zu teilen, auch gegen widrige Umstände (soziale Unerwünschtheit, bedienerunfreundliche EDV, Unkenntnis über den Ablauf des Ideenmanagements) zu realisieren. Lageorientierung bezeichnet hingegen das (übermäßige) Berücksichtigen zurückliegender, gegenwärtiger und eventueller zukünftiger Situationen und führt zu Schwierigkeiten, die Intention in der aktionalen Phase umzusetzen. Handlungsweisen, die organisational und sozial unterstützt werden, können gegen konkurrierende Intentionen erfolgreicher umgesetzt werden (Rosenstiel 2003, S. 233). Da durch das gehäufte Erleben von Misserfolg und Nichterreicherung von Zielen ein Zustand der Lageorientierung ausgelöst werden kann (Nerdinger 1995, S. 147), sollte der Handlungsvorgang des Wissenstransfers von Seiten der Gruppe und der Organisation so weit wie möglich unterstützt werden. Dazu ist es nö-

¹⁸⁸ Weshalb keine erneute Abbildung erfolgt.

tig, den Vorgang des Wissenstransfers identifizieren zu können. Ist das in der präaktionalen Phase gesetzte Ziel erreicht bzw. nicht erreicht, kommt es zur Intensionsdeaktivierung und die postaktionale Motivationsphase beginnt.

Mit der Handlung ist der Prozess nicht abgeschlossen. In der postaktionalen Phase findet eine rückblickende Handlungsbewertung statt. Daraus werden wiederum Schlussfolgerungen für zukünftiges Handeln gezogen. Dazu zählen Erkenntnisse, die sich aus der tatsächlichen Attraktivität des erwünschten Zielzustandes und der Belohnung ergeben. Porter/Lawler betonen die Bedeutung der subjektiv wahrgenommenen Gerechtigkeit der Belohnung und deren Einfluss auf die letztendliche Zufriedenheit und damit die Wahrscheinlichkeit, eine ähnliche Handlung erneut aufzunehmen (1968).¹⁸⁹ Des Weiteren werden Hypothesen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aufgestellt, die einflussreich für den Erfolg bzw. Nicht-Erfolg waren und in eine neuerliche Erwartungs-Anreiz-Kalkulation der nächsten prädeziionalen Motivationsphase eingehen. In der postaktionalen Phase findet also eine erneute Selbstbewertung statt, wenn die Attribution, die Ursachenzuschreibung auf die Person und nicht hinsichtlich des Gegenstandes der Handlung oder der Umwelt vorgenommen wird (Kelley 1973). War der Wissenstransfer ein Misserfolg, wird er als nicht gelungen wahrgenommen. In diesem Fall ist es besonders wichtig, dem Individuum, das die Handlung auf sich genommen hat, ausreichend Informationen über ebenfalls intervenierende Umweltkräfte (Heider 1989) zur Verfügung zu stellen, damit eine negative Bewertung der eigenen Selbstwirksamkeit vermieden werden kann. Es setzt sich nicht immer die stärkste Intention durch, sondern es ist ein Zusammenhang von Gelegenheit (Situation) und Handlung gegeben. Die Intention zum Wissensaustausch kann also durchaus da sein; aber wenn keine günstige Gelegenheit wahrgenommen wird, kommt es nicht zur Handlungsaufnahme. Ob eine Handlung erneut aufgenommen wird, ist also das Ergebnis der Bewertung und Zuschreibung von Ursachen. Die Handlungsunterstützung der Person ist auf den Ebenen Gruppe und Organisation so zu gestalten, dass nicht grundlos eine negative Zuschreibung der Personenvariable vorgenommen wird.

Eine Zusammenfassung der Erkenntnisse aus diesem Teil der Untersuchung erfolgt in Kap. 5.3.5. Zunächst wird, entsprechend der Fragestellungen für dieses Kapi-

¹⁸⁹ Vgl. auch das »Konzept des inneren Kaufmanns« von Simon (2001, S. 41ff.), bzw. das »Equity-Konzept« von Adams (1965). Diese Ansätze gehen davon aus, dass Arbeitssituationen als Tauschbeziehung erlebt werden, in denen die empfundene Gerechtigkeit des Verhältnis von Leistung (Arbeitskraft) und Gegenleistung (materielle und immaterielle Entlohnungen) einen wesentlichen Faktor der Arbeitsmotivation darstellt.

tel, nach den »Bereitschaftshindernissen« der zweite auf der Ebene des Individuums zu verortende Faktor, die »Fähigkeitshindernisse« analysiert.

5.3.2.2 Die Fähigkeit, Wissen zu teilen

Neben der Bereitschaft, vorhandenes Wissen zu teilen, bedarf es auch der Fähigkeit neues, bislang nicht vorhandenes bzw. ungewusstes Wissen zu entwickeln, die gemeinhin als »Kreativität«¹⁹⁰ umschrieben wird.

Ulmann bezeichnet Kreativität als „[...] die Fähigkeit, etwas Neuem, d. h. einem neuen Gegenstand, zur Existenz zu verhelfen.“ (1973, S. 15). Thom definiert Kreativität weiterführend als „[...] die entwickelbare Fähigkeit zu Denkopoperationen, die durch eine Kombination von bekannten Elementen zu einer neuen, dem denkenden Subjekt bisher unbekanntem Einheit führen.“ (1980, S. 59). Kreativität kann also als die Fähigkeit zur Innovation, zum Entdecken und Erfinden umschrieben werden (Krause 1996, S. 129).¹⁹¹ Es stellt sich jedoch die Frage, ob Kreativität lediglich von einzelnen Individuen mit herausragenden Eigenschaften abhängt (Gerybadze 2006, S. 100). Krause unterscheidet dazu drei Prototypen der Kreativität (1996, S. 133ff.). Kreativität als:

- Zuschreibung auf die außergewöhnlichen Eigenschaften einzelner: „Kreativität ist die einzigartige Eigenschaft des Genies.“ (ebd., S. 133).
- gebürtige menschliche Fähigkeit: „Kreativität ist die individuelle Disposition, die gefördert werden kann und muss.“ (ebd., S. 134).
- Fähigkeit zur Vernetzung: „Kreativität ist die originelle Nutzung einer reichen und hochwertigen Wissensbasis.“ (ebd., S. 135).

Schuler weist darauf hin, dass Kreativität als ein inhärenter Teil der persönlichen Intelligenz angesehen werden kann (2006, S. 683). Da keine technische Lösung einen Ersatz für kreative Mitarbeiter darstellen kann (O'Connor 1999, S. 162), muss Kreativität als personeller Einflussfaktor für die Integration von Ideen- und Wissensmanagement verstanden werden. Es stellt sich daher die Frage, ob und wie Kreativität gefördert werden kann. Mit einem aktiven Ideenmanagement soll die Nutzung des kreativen Potentials in einer Organisation bewusst wahrgenommen werden, denn Kreativität gilt als die Grundlage innovativer Ideen und Produkte (Lehner 2000, S. 321). Die Bedeutung der „[...] Zauberformel für die Schaffung einer Innovationskultur, [...] die im Menschen liegende Kreativität“ (Hopfenbeck 2000, S. 109) wird von

¹⁹⁰ Lat. »creare«: erzeugen, gebären, Neues schaffen, »creation«: Schöpfung.

¹⁹¹ Maier et al. hingegen beschreiben Kreativität lediglich als einen Teilprozess von Innovation (2005, S. 155).

einer Reihe von Autoren sowohl für das Wissensmanagement (ebd., S. 109) als auch für das Ideenmanagement hervorgehoben (Priebe 2004, S. 76). Maier et al. nennen als Ansatzpunkte zur Förderung von Kreativität personenbezogene Einflussfaktoren, die entweder durch Selektion oder Veränderungsmaßnahmen wie z.B. Trainings optimiert werden können und die Nutzung von Kreativitätstechniken (2005, S. 160). Schuler kommt jedoch zu der ernüchternden Antwort, dass die wirksamste Förderung von Kreativität am ehesten in der Auswahl kreativer Persönlichkeiten besteht (2006, S. 684).¹⁹² Der Nutzen und Erfolg von Kreativitätstrainings- und -techniken ist nur von kurzer Dauer (Schuler 2006, S. 684). Auf eine Darstellung klassischer Kreativitätstechniken wie MindMapping (Buzan/Buzan 2002), Brainwriting (Walther 1999), Six Hats (DeBono 1990)¹⁹³ und Walt-Disney-Strategie (Klein 2006) wird daher bewusst verzichtet, zumal sich die Diskussion an dieser Stelle nicht auf eine methodische Anleitung konzentriert, sondern Bedingungen der Integration von Ideen- und Wissensmanagement behandelt.¹⁹⁴

Die Betonung der Kreativität ist auch als Ausdruck des Gedankens der Förderung aller am Ideenmanagement Beteiligten zu verstehen. Die Entwicklung vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement (vgl. Kap. 4) und zur Integration mit dem Wissensmanagement spiegelt veränderte Arbeitsbedingungen: Dezentralisierung, gesellschaftlicher Wandel, Zunahme von Teamstrukturen, Beteiligungsorientierung, Philosophie der permanenten, kleinschrittigen Verbesserung unter stetigem Rationalisierungsdruck. Das stark hierarchische und formalisierte, einer hoch arbeitsteiligen Arbeitsorganisation angepasste Betriebliche Vorschlagswesen mit dem Prinzip, Kreativität mit Prämien zu fördern und abzuschöpfen, ist überholt. Die Trennung von Hand- und Kopfarbeit (Taylor 1913) wird nivelliert und das traditionelle Betriebliche Vorschlagswesen ersetzt durch ein mitarbeiterintegrierendes Ideenmanagement (Fischer/Breisig 2000, S. 22). Damit findet eine Rückbesinnung statt auf die sozialpsychologische Grundannahme, dass Menschen sich über ihre Arbeit Gedanken machen, dass sie die Experten der Arbeit vor Ort sind und den Wunsch haben, sich zu beteiligen (Frey/Schulz-Hardt 2000, S. 15). Somit haben auch nicht nur Führungskräfte Ideen, sondern alle Organisationsteilnehmer weisen ein kreatives Potential auf, das es, gemäß des zweiten Prototyps von Krause (1996, S. 134), zu fördern gilt. Ziel ist

¹⁹² Als Charakteristika kreativer Personen nennt er: Offenheit, Leistungsmotivation, Nonkonformität, Selbstvertrauen und Erfahrung (Schuler 2006, S. 683). Maier et al. führen an: Offenheit für neue Erfahrungen, geringe Konventionalität, geringe Gewissenhaftigkeit, hohe Selbstsicherheit, Selbstakzeptanz, Ambitioniertheit, Dominanz, Feindlichkeit und Impulsivität (2005, S. 157).

¹⁹³ Zur Anwendung dieser Methode im Betrieblichen Vorschlagswesen vgl. Fink (2003).

¹⁹⁴ Die Literaturlage zu Techniken der Kreativitätssteigerung ist erfreulich. Zum Einstieg und Einsatz im Ideenmanagement eignet sich bspw. Blumenschein/Ehlers (2002).

es, nicht nur das Potential eines Individuums oder einer Gruppe zu steigern (Guldin 2001, S. 297). Kreativitätsförderung kreist vielmehr um die Frage, wie alle Menschen einer Organisation dazu angeleitet werden können, gewohnte Denkweisen zu verlassen. Das gezielte Fördern von Kreativität „[...] als Disposition zum Hervorbringen schöpferischer, origineller [...] Ideen“ (Aschenbrücker 2004, Sp. 1025) stößt aufgrund der Mehrdimensionalität des Konstruktes und der Vielzahl latenter Merkmale jedoch schnell an seine Grenzen: „Kreative Leistungen können nicht auf einzelne Merkmale von Situationen, Personen und Prozessen zurückgeführt werden, sie werden vielmehr durch Konstellationen, die aus vielen Komponenten bestehen, begünstigt.“ (ebd., Sp. 1026). Kreativität und die Generierung neuer Ideen entstehen durch Interaktionen und Querbeziehungen (Gerybadze 2006, S. 100f.). Werth/Förster stellen daher fest, dass Kreativität nicht nur eine Frage der Persönlichkeit ist, sondern in hohem Maße durch die Umgebung und die Rahmenbedingungen mitbestimmt wird (2002, S. 13). Es lässt sich also neben der Auswahl kreativer Persönlichkeiten lediglich die Umgebung, in der Wissensentwicklung und -tausch stattfinden, beeinflussen (Renninger 2001, S. 2).¹⁹⁵ Zur Förderung kreativer Leistungen durch Gestalten des organisatorischen Umfeldes und der Arbeitsbedingungen stellt Schuler jedoch fest, dass die Forschungsergebnisse hinsichtlich dieser Einflussquellen mehr Hoffnung als empirisches Gehalt ausdrücken (2006, S. 685). Positive Wirkung verspricht er sich am ehesten von leichtem Zugang zu Informationsquellen und individuellen Freiräumen mit der Zeit zur Vertiefung von Ideen (ebd., S. 685).

Ein weiterer Faktor macht die direkte Unterstützung von Kreativität schwierig: Kreativität setzt Wissen voraus (Krause 1996, S. 135, 3. Prototyp). Die Fähigkeit, bereits Bekanntes zu etwas Neuartigem zu verknüpfen, ist ohne einen bereits vorhandenen Wissensstand nicht möglich (Walther 1999, S. 52, Maier et al. 2005, S. 158). Das heißt, Kreativität ist mit dem Individuum verbunden und weist eine hohe Wissensrelevanz auf (Schmid 1999, S. 94). Die gängige Handlungsempfehlung zur Förderung kreativer Prozesse lautet daher, eine leicht zugängliche, umfangreiche Wissensbasis bereit zu stellen (Krause 1996, Weinert 1991). Ein Individuum mit ausgeprägter kreativer Veranlagung aber ohne relevantes Wissen ist ebenso wenig fähig zu Innovation, wie eine wenig kreative Person mit großem Wissen (Schmid 1999, S. 94). Allerdings zeigt die Erfahrung, dass das alleinige Bereithalten einer Wissensbasis nicht zwangsläufig zu deren Nutzung führt. Beide Aspekte, kreatives Potential und

¹⁹⁵ Die Fragilität und Umgebungsabhängigkeit von Kreativität wird auch deutlich in der Legende, dass der Gründer der Toyota Motor Company Kichiro Toyoda niemals jemanden kritisiert haben soll, um dessen Kreativität nicht einzuschränken (Yasudo 1994, S. 75).

relevantes Wissen, treffen jedoch in sozialen Zusammenhängen zusammen, so dass sich zur Hervorbringung von Innovationen die Synergien einer Gruppe nutzen lassen (Reinmann et al. 2001, S. 86ff.). Zudem bietet sich in Gruppen die Möglichkeit, aufgrund gemeinsamer Erfahrungen gemeinsam geteiltes Wissen zu generieren, das wiederum als Basis weiterer kreativer Prozesse dienen kann.¹⁹⁶

Wir können bei Methoden zur Kreativitätsförderung also nicht von fest umrissenen Standardkonzepten ausgehen, da Kreativität stark mit dem jeweiligen Wissensstand hinsichtlich seiner prozeduralen und deklarativen Natur und seiner Handhabbarkeit (explizit/implizit) durch den einzelnen Mitarbeiter abhängt. Von Seiten der Organisation können dazu lediglich Räume und Möglichkeiten für die Interaktion und das Entwickeln von Ideen in der Gemeinschaft geschaffen werden.¹⁹⁷

In den vorangegangenen Abschnitten wurde gezeigt, dass motivierte Mitarbeiter, die ihre eigenen Wissenslücken selbst aufspüren, fehlendes Wissen beschaffen und in kreativen Prozessen neues Wissen generieren, für eine gelungene Integration von Ideen- und Wissensmanagement notwendig sind. Auf individueller Ebene ist die Qualifikation nötig, den Umgang mit Wissen adäquat meistern zu können (Bergmann 2001, S. 3, Scheibe 2004, S. 24). Dazu zählt auch die Organisation des Transfers von implizitem Wissen zwischen den Organisationsteilnehmern. Diese Kompetenz geht über die Aneignung von explizitem Wissen hinaus (Bergmann 2001, S. 1). Aber kann man wissen, was man nicht weiß? Ist die Anforderung zu hoch gegriffen? Implizites Wissen zeichnet sich durch seine Nicht-Verbalisierbarkeit aus. Es hat aber, vor allem als prozedurales implizites Wissen, durchaus eine regulative und damit zielführende Funktion im Handeln des Einzelnen. Die wiederholte, betonte Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen ist an dieser Stelle wichtig, denn gerade die implizite Wissensressource wird als die bedeutsamste für die Organisation beschrieben (Steinmann/Schreyögg 2000, S. 465, vgl. Kap. 3). In den gängigen Ansätzen des Wissensmanagements wird vom Anspruch her versucht, diesen Wissensanteil zu erhalten, aber es wird nach Informationen gefragt und es werden Informationen geliefert, weil Information und Wissen gleichgesetzt werden (Probst et al. 2004, Sp. 2030). Als Folge dieser fehlerhaften Gleichsetzung wird angenommen, dass Wissen wie eine Information vom Mitarbeiter zu trennen ist und verschoben werden kann. Wissen, vorrangig prozedurales und implizites Wissen ist aber personengebun-

¹⁹⁶ Best Practice Beispiele, wo dieser Gedanke der Kreativitätssteigerung durch Gruppenarbeit bereits umgesetzt wird, finden sich bei Sander (2003, S. 219ff.) und Bergel (2005, S. 55ff.).

¹⁹⁷ Gemäß dem Peter Drucker zugeschriebenen Ausspruch: „Ideen sind vergleichbar mit Babys - sie kommen klein zur Welt, unreif und gestaltlos.“ (Beatty 1998, S. 193). Dieser Metapher widerspricht allerdings das in der Kinderpsychologie vertretende Bild des »kompetenten Säuglings« (vgl. Dornes 2001).

den (Krogh et al. 2002, S. 197, vgl. Kap. 2.3.2). Dieses Wissen steht der Organisation daher nur in sehr viel geringerem Maße zur Verfügung als das dokumentierte deklarative Wissen, das dadurch durchaus eine Nähe zur Information aufweist (Lechner/Strasser 2000, S. 387).

Wenn nun aber gerade die Wissensanteile, von deren Erschließung ein positiver Effekt zu erwarten ist, nicht wirklich vom Wissensträger abstrahiert werden können, wenn Wissensentwicklung, die auf kreativen Fähigkeiten aufbaut, durch Kontrolle behindert wird (Krogh et al. 2000), wie lässt sich der Wissenstransfer (die Bedingung zur erfolgreichen Integration von Ideen- und Wissensmanagement) dennoch konkretisieren?¹⁹⁸ Implizites Wissen ist im Gegensatz zu explizit vorhandenen Wissensanteilen nicht kodierbar, weil es nur teilweise aus bewusstem Erfahrungswissen besteht. Es ist handlungsorientiert, da es durch Erfahrungen erworben wurde und nicht vom Menschen zu trennen (Osterloh 2001, S. 128ff., Büssing et al. 2002, S. 3, Krogh et al. 2002, S. 6, Schreyögg/Geiger 2003, S. 15). Die Konsequenz daraus ist, nicht zu versuchen, allein das Wissen in Datenbanken zusammenzubringen, sondern die Menschen, die es in sich tragen zueinander zu bringen, um deren Wissen dadurch kombinier- und transferierbar zu machen. Wissen und Individuum sind untrennbar verbunden und zusammen zentraler Bestandteil sozialer Gemeinschaften.

Festzuhalten ist, dass auf der Ebene des Individuums nachgewiesen werden konnte, dass zum Teilen und Neuentwickeln von Wissen sowohl hinsichtlich der Bereitschaft als auch der Ausbildung der Fähigkeiten die Arbeit in einem sozialen Kontext förderlich ist. Das folgende Kapitel geht daher der Frage nach, nach welchen Anforderungen der soziale Kontext, in dem durch die Vernetzung der Transfer und die Neuentwicklung von Wissen gelingen soll, zu gestalten ist. Gemäß dem Erkenntnisstand der sozialpsychologischen Forschung muss er verschiedene Bedingungen erfüllen (Frey et al. 1996, S. 18). Die folgenden Abschnitte untersuchen der Logik der Analyseebenen von Rosenstiel (2003) folgend, zunächst die Ebene »Gruppe« und abschließend die Ebene »Organisation« (Kap. 5.3.4).

5.3.3 Analyseebene Gruppe: Bedingungen der Wissensinteraktion in sozialen Gemeinschaften

Wenn implizites Wissen, das aber erfahrungsgebunden ist, ausgetauscht werden soll, dann bedarf es zum interpersonellen Transfer eines gemeinsamen Erfahrungs-

¹⁹⁸ „Es existiert in den Köpfen und Fähigkeiten derjenigen, die es beherrschen“ (Osterloh 2001, S. 128). Die Vorstellung, dass es von den Köpfen, aus denen es stammt, entkoppelt werden kann, gleicht einem Bild aus »Alice im Wunderland«, wo die Chesire-Katze verschwinden kann, während ihr Grinsen aber bleibt (Carroll 1973, S. 68f.).

hintergrundes.¹⁹⁹ Liegt dieser nicht vor, muss er geschaffen werden. Als Mittel zur Lösung nennen Nonaka und Konno die Nutzung von gemeinsamen Räumen, des »Ba«.²⁰⁰ Die Autoren betrachten „Creating the right Context (Ba)“ (1998) als förderliche Bedingung der Übertragung impliziten Wissens.²⁰¹ »Bas« bilden damit das praktische Fundament des SECI-Modells, welches sehr abstrakt den Transfer von implizitem Wissen beschreibt (Nonaka/Konno 1998, S. 40ff., vgl. Kap. 3.4.1).²⁰² Das »Ba« kann als geteilter Kontext definiert werden, in dem Wissen durch Interaktion geschaffen, geteilt und verwendet wird: „Ba can be thought of as a shared space for emerging relationships. This space can be physical (e.g. office, dispersed business space), virtual (e.g. e-mail, teleconference), mental (e.g. shared experiences, ideas, ideals), or any other combination of them.“ (Nonaka/Konno 1998, S. 40).

Das »Ba« zeichnet sich durch eine hohe Interaktionsdichte, geteilte Werte und Überzeugungen aus, die im Zuge gemeinsamer Erfahrungen erworben wurden.²⁰³ Das »Ba« stellt einen Raum der Interaktionen dar (nicht unbed. physisch), der Handlungen innerhalb von Gruppen ermöglichen und damit den Austausch und die Externalisierung von implizitem Wissen fördern soll (Schreyögg/Geiger 2003, S. 10). Wissen wird als dynamisch, relational und auf Handlungen basierend verstanden; damit ist es abhängig von der jeweiligen Situation und den daran teilnehmenden Personen (Krogh et al. 2002, S. 7). Ein fördernder Kontext ist daher ein „[...] shared space that fosters emerging relationships.“ (Krogh et al. 2002, S. 7). Diese Idee hebt sich insofern positiv von gängigen Wissensmanagementansätzen ab, weil nicht die Tech-

¹⁹⁹ Schreyögg/Geiger argumentieren, dass implizites Wissen sich per se nicht in explizites überführen lässt, da es sonst kein implizites Wissen ist (2003, S. 16). Dann geht es bei der Schaffung eines gemeinsamen Erfahrungshintergrundes aber zumindest darum, zukünftig gemeinsam geteiltes implizites Wissen zu entwickeln.

²⁰⁰ Jap. »Ba«: Es liegt keine Übersetzung vor.

²⁰¹ Das »Ba« wird auch im praxisorientierten Nachfolger der »Knowledge-Creating Company« (Nonaka/Takeuchi 1995) »Enabling Knowledge Creation« von Krogh et al (2002) als einer von fünf »enablers« verwendet. Weitere »enablers« sind laut Krogh et al. das Entwickeln einer Wissensvision, das Fördern von Kommunikation, Promotoren für die Wissensarbeit und die Verteilung lokalen Wissens (2002). Zur Rolle von Promotoren in Innovationsprozessen vgl. Hauschildt/Gemünden (1998) sowie Gemünden/Hölzle (2006).

²⁰² Vgl. auch die Kritik am SECI-Modell durch Schreyögg/Geiger (2003, S. 20).

²⁰³ Durch diese Charakterisierung weist das »Ba« eine große Nähe zu den Communities of Practice auf (vgl. Kap. 5.4). Krogh et al. weisen jedoch darauf hin, dass eine Gleichsetzung nicht möglich ist (2002, S. 180): Das »Ba« bezeichnet einen Kontext zur Wissensentwicklung, während eine Community of Practice in ihrem Verständnis den Mitgliedern lediglich zum Austausch und zur Aufnahme des vorhandenen Wissens dient. Wie eine Wissensentwicklung ohne vorherigen Austausch des vorliegenden Wissens vonstatten gehen soll, bleibt jedoch offen. Noch weniger nachzuvollziehen ist aus sozialpsychologischer Sicht ihr Argument, dass die Grenze einer Community of Practice durch ihre Kultur und Geschichte bestimmt ist, die des »Ba« hingegen durch dessen Teilnehmer. Die gängigen Definitionen zu Communities of Practice lassen diese Trennung von Gruppenmitgliedern und der von ihnen im Zusammenwirken entstehenden Kultur nicht zu (vgl. Kap. 5.4.2.3). Deutlicher ist hingegen der Hinweis, dass Communities of Practice sich erst durch die konstante Teilnahme von Personen konstituieren, im »Ba« aber Fluktuation herrschen kann (ebd., S. 180).

nik, sondern der Mensch und seine Beziehungen²⁰⁴ im Zentrum stehen und ein Wissensbegriff Verwendung findet, der Wissen und Handeln in Beziehung setzt (Reinmann-Rothmeier 2000, S. 5). Nachdem im vorangegangenen Kapitel das individuelle Wollen (Bereitschaft) und das Können (Fähigkeiten) betrachtet wurden, liegt nun das Augenmerk auf den Bedingungen der Ausbildung wissensfördernder Kontexte (das soziale Sollen und Dürfen). Diese sollen anhand des zu einiger Prominenz gelangten Communities of Practice Ansatzes in Kap. 5.4 (These 4) überprüft werden.²⁰⁵

Die wissenschaftliche Forschung hält eine Reihe von Erklärungsmustern, die die Bedeutung und die Wichtigkeit des Transfers von Wissen in Gruppen erläutern, bereit. Thom/Habegger (2003) bspw. sehen die Einbeziehung von Gruppen und Gruppenvorschlägen in das Ideenmanagement als Faktor an, der das Zurückhalten von Ideen entkräften und die Beteiligung insgesamt erhöhen soll. North et al. fassen die Ansätze zu vier Punkten zusammen (2004, S. 12):

- ☉ Es existieren ähnliche Probleme an unterschiedlichen Orten, von deren Existenz wir durch zunehmende Vernetzung und verbesserten Einsatz von Kommunikationstechnologien Kenntnis bekommen.²⁰⁶
- ☉ Das Wissen in einer Organisation ist meistens breit verteilt und es herrscht Intransparenz über die Verteilung und Expertise.
- ☉ Durch den Erfahrungsaustausch entstehen Synergien, die sich nutzen lassen und eine wichtige Ressource für zukünftige Aufgaben darstellen.
- ☉ Der Wunsch nach Austausch von Erfahrungen in der Gemeinschaft wird als menschliches Grundbedürfnis angesehen.

Studien zeigen aber, dass trotz der Einsicht in die Bedeutung des Wissenstransfers das Potential unzureichend genutzt wird und nach wie vor zu wenig Austausch bspw. in Projektgruppen stattfindet (AFW 2001, Brauner 2001). Es besteht daher weiterhin Bedarf an wissenschaftlicher Thematisierung der Möglichkeiten des Wissenstransfers in Gruppen (Rosenstiel 2003, S. 314, Mandl 1997). Aus den sozialpsychologischen Forschungsbefunden lassen sich speziell für die vorliegende Fragestellung eine Reihe von Bedingungen aufstellen, die für den Transfer impliziten Wissens in Gruppen Bedeutung haben:

²⁰⁴ „[...] knowledge creation is a social as well as an individual process.“ (Krogh et al. 2002, S. 8).

²⁰⁵ Auch Nonaka/Konno (1998) haben sich bei der Entwicklung des »Ba« am Communities of Practice Ansatz orientiert (Schreyögg/Geiger 2003, S. 10).

²⁰⁶ Zur Lösung des Problems, dass unterschiedliche Personen an unterschiedlichen Orten ohne voneinander zu wissen an den selben Fragestellungen arbeiten vgl. Fischermann, der über eine Lösung bei der FA A-ventis, berichtet, die über den Einsatz eines EDV-Programms namens »Tacit« funktioniert, dass alle Dokumente (Emails, Internetbesuche, Arbeitspapiere) jedes Computers nach Schlüsselwörtern durchsucht und personalisiert in einer Datenbank hinterlegt (2004, S. 24).

Als ein Faktor, der die Kreativität in Gruppen anregt, gilt eine heterogene Gruppenstruktur bezogen auf die Tiefe und die Bandbreite des Wissens (Guldin 2001, S. 295, Maier et al. 2005, S. 159). Gruppen profitieren vom unterschiedlichen Erfahrungshintergrund ihrer Mitglieder allerdings nur, wenn sie ein ähnliches kognitives Niveau aufweisen (Schuler 2006, S. 685). Zudem muss die zu lösende Aufgabe einen weder unter-, noch zu stark überfordernden Herausforderungscharakter hinsichtlich der vorhandenen Fähigkeiten aufweisen (vgl. Kap. 5.3.2, Csikszentmihalyi 1975, 1997). Als personell hemmenden Faktor macht Guldin eine Gruppengröße von über 12 Personen und als strukturell hemmender Faktor die Dauer der Zusammenarbeit aus, da mit zunehmender Dauer die Neigung der Gruppe abnimmt, sich immer wieder neuen Perspektiven zuzuwenden (2001, S. 295f.). Zudem ist eine als unzureichend empfundene Unterstützung der in den Gruppen entwickelten Vorschläge negativ (Schneider 2002a, S. 111f.).

Prozedurales und implizites Wissen zeigt sich in Routinen (Osterloh 2001, S. 129). Routinen lassen sich erlernen durch wiederholte Handlungen. Wissen entsteht und teilt sich während des Handelns von Personen, somit ist es kontextgebunden (Bergmann 2001, S. 3). Das betrifft nicht nur das explizite, sondern viel mehr das implizite Wissen. Der Wissenstransfer ist dann effektiver, wenn durch gemeinsame Handlungen geteiltes Wissen entsteht und wenn dieses Wissen als anwendbares und bedeutungsvolles Wissen im Handlungskontext erlebt wird (Gerstenmaier/Mandl 2000, S. 292). Daher gilt es, so genanntes träges Wissen zu vermeiden (Mandl 1990, 1997). Das neu erworbene Wissen muss durch die Möglichkeit zu relevanten Handlungen Wirksamkeit erfahren. Bei deklarativem Wissen ist die Verbalisierung nach dessen Bewusstwerdung einfacher, da es als Faktenwissen bzw. Wissen über Zustände eher dingliche Anknüpfungspunkte findet. Ehemals implizites Wissen und Wissen über Abläufe bedarf hingegen der Realisierung und der Wirksamkeitswahrnehmung, damit es zu aktiven Bewusstseinsanteilen werden kann. Probst et al. weisen in diesem Zusammenhang auf eine beobachtbare Paradoxie hin, die im Umgang mit Wissen entsteht (1999, S. 359): Es werden eine Vielzahl von Menschen ausgebildet, die aber niemals die Möglichkeit erfahren werden, ihr Wissen anzuwenden. Daher ist der Sichtweise Mandls zu folgen, der die Bedeutung selbstreflexiver Prozesse des Denkens und Handelns beim Wissenserwerb betont (Mandl 1990, S. 78). Gibt es diese Möglichkeit nicht, mag der Rezipient unfähig sein, das neu gewonnene Wissen zu verwerten, zu benutzen und auf dessen Wirksamkeit hin zu überprüfen. Er arbeitet weiterhin auf Grundlage seiner alten Wissensbasis und nutzt so nicht die Möglichkeit,

das neue Wissen erfolgreich anzuwenden. Es wird zu tragem Wissen (Mandl 1990, 1997).

Im Sinne eines »subjektives Wissensmanagements« (Reinmann-Rothmeier/Mandl 2000, Bolder/Hendrich 2002, S. 23) und des rationalen Umgangs mit den eigenen Ressourcen stellt sich die Frage, was vom Individuum als wertvolles Wissen anerkannt wird. Den Wissensarbeitern und Gruppenteilnehmern muss die Möglichkeit zu einem Feedback gegeben sein, damit sie auf Basis der Rückmeldungen und ihrer Wahrnehmungen prüfen können, ob das jeweilige Wissen relevant ist und die erforderliche »Qualität«²⁰⁷ aufweist (Frey et al. 1996, S. 14, Linde 2005, S. 51).

Wissensleistungen (Übertragung und Entwicklung) sind eine besondere Form der Dienstleistung (Osterloh 2001, S. 129). Damit weisen sie eine Reihe Besonderheiten hinsichtlich der Wahrnehmung und Bestimmung ihrer Qualität auf. Dienstleistungen sind Leistungen, die als immaterielles Leistungsversprechen gegeben werden, deren Erbringung die Integration des Gegenübers fordert und an dessen Ende wiederum ein immaterielles Ergebnis steht. Die Qualität von Dienstleistungen ist äußerst vielschichtig. Sie weist neben einer Potentialdimension (Leistungsbereitschaft), sowohl eine Ergebnisdimension (in der Wirkung beim Nachfrager), als auch eine Prozessdimension (in der Überbringung) auf. Die Erbringung einer Dienstleistung, in diesem Fall des Wissenstransfers, erfordert die Anwesenheit des Empfängers. Er ist als externer Faktor mit seiner Person, seinen Vorstellungen über die Beschaffenheit, spricht die Qualität der Leistung zu integrieren. Dieser Umstand wird als »uno-actu-Prinzip« (Ott/Scheib 2002) bezeichnet und weist auf die zentrale Bedeutung des Wissensempfängers beim Wissenstransfer hin. Er ist maßgeblich an der Erbringung des Wissenstransfers beteiligt. Der Konsum dieser Art Dienstleistung besitzt eine weitere spezifische Eigenschaft (Goldfinger 2002, S. 852): Es ist nicht zu zerstören, das selbe immaterielle Artefakt kann wiederholt gebraucht werden. Es ist nicht subtraktiv, d.h. es wird in seiner Gesamtheit nicht durch den Konsum reduziert: „Wissen schafft neues Wissen, wenn es weitergegeben wird“ (Hall 2002, S. 711).

Die Summe dieser Eigenarten hat zur Folge, dass der Zielerreichungsgrad einer Wissenstransferleistung nur schwer monetär bzw. marktgerecht messbar zu machen ist. Daher kommt der wahrgenommenen Qualität der Dienstleistung eine große Bedeutung zu. Die Übertragung von Wissen stellt im Gegensatz zu Sachleistungen, wo vor der Nutzung bereits alle relevanten Informationen zur Verfügung stehen (bspw. Erwerb eines technischen Geräts) ein Erfahrungsgut dar, bei dem die Qualität erst

²⁰⁷ Lat. »qualis«: wie beschaffen.

nach dem Erwerb festgestellt werden kann (bspw. Nahrungsmittel). Darüber hinaus ist es auch ein Vertrauensgut (Frey/Osterloh 2000, S. 66), dessen Nutzen evtl. gar nicht oder erst nach langer Zeit festzustellen ist und dessen Handlungsfolge bzw. Nützlich- und Anwendbarkeit nicht mehr allein der Hersteller der Dienstleistung, der Quelle des Wissens zugeschrieben werden kann. Da der Sender die Potentialdimension, die das Wissen beim Rezipient haben wird, nicht regulieren kann und der Empfänger nicht mit der sicheren Beurteilung einer Ware die Wertigkeit des neuen Wissens abschätzen kann, ist neben der bereits angeführten Möglichkeit der Handlungsüberprüfung des Wissens die Schaffung einer Umgebung, eines Ba erforderlich, wo Vertrauensleistungen dieser Art entstehen können.²⁰⁸ Feedbackprozesse in der Gruppen dienen dem Aufbau gegenseitigen Vertrauens²⁰⁹ und helfen dem neuen Wissensträger zur Entscheidung, ob das neue Wissen Relevanz hat.

Neben der individuellen Kompetenz zur ständigen Klassifikation von Daten und Informationen in »überflüssig/ignorieren« und »wahrscheinlich relevant, wert genug, um kombiniert mit anderen Informationen in Wissen transformiert zu werden« (Bergmann 2005, S. 1) braucht es Erfahrung für die Bewertung, ob neues Wissen für die Person relevant ist. Dies geschieht bspw. durch gemeinsames Umsetzen im vorhandenen Rahmen. Das bedeutet auf einer noch prinzipielleren Basis: „[...] individuelle Wissensbestände können nur erkannt, angeglichen und zu einem gemeinsamen Wissen vereint werden, wenn kommuniziert wird [...]“ (Wahren 1996, S. 142). Eine sinnvolle Integration von Ideen- und Wissensmanagement durch den Transfer impliziten Wissens gelingt nur, wenn innerhalb des sozialen Aggregats die Möglichkeit zur Kommunikation besteht (Scholl 2006, S. 163). Damit hervorgebrachte Wissen im Austausch anschlussfähig ist und keine Regression in Richtung des Informationsbegriffs stattfindet, muss die Möglichkeit zur Kommunikation und Interaktion gegeben sein (Bergmann 2005, S. 4). Wissen muss kommuniziert werden können (Frey et al. 1996, S. 18, Kieser/Hegele 1998, Reinmann 2001, S. 34., Krogh et al. 2002, S. 125ff.).²¹⁰

Da das Kommunikationssystem nur wenig von außen steuerbar ist, kann es lediglich durch die Fokussierung auf Offenheit, Transparenz und Feedback beeinflusst werden (Nerdinger 1995, S. 103, Wahren 1996, S. 199). Die Prozesse des Wissens-

²⁰⁸ „Contrary to conventional wisdom that places primary blame on motivational factors, the major barriers of internal knowledge transfer are shown to be knowledge-related factors such as [...] an arduous relationship between the source and the recipient“ (Szulanski 1996, S. 28).

²⁰⁹ Zur Debatte um Vertrauensinseln vgl. Neuberger (1996) und Gebert (1996). Die Thematisierung mikropolitischen Aspekte findet im folgenden Kap. statt.

²¹⁰ Krogh et al. betrachten die Möglichkeit zur Kommunikation als „Knowledge Enabler“ (2002, S. 125ff., vgl. Fußnote 210).

transfers in Gruppen sind jedoch eingebettet in den organisationalen Kontext und unterliegen den vielfältigen Einflussmöglichkeiten und Faktoren, die störend und/oder unterstützend auf den Prozess Einfluss nehmen können. Nach den Ebenen »Individuum« und »Gruppe« wird im Folgenden daher als dritter Einflussfaktor bei der Integration von Ideen- und Wissensmanagement die »Organisation« betrachtet.

5.3.4 Analyseebene Organisation: Die Möglichkeit, Wissen zu teilen

Nach langjähriger Diskussion hat sich die Meinung durchgesetzt, dass das Management von Ideen und Wissen weniger ein Fall für EDV-Lösungen ist und dass in erster Linie sozialpsychologische Faktoren, die aus dem Wechselspiel von Individuum und Organisation entstehen, eine Rolle spielen (Hopfenbeck 2000, S. 124). Der Erfolg von Ideen- und Wissensmanagement wird von einer Reihe von Autoren an der Frage nach der grundsätzlichen Haltung des Unternehmens gegenüber den darin arbeitenden Menschen und der Art und Weise, wie deren Umgang mit Wissen gefördert oder sanktioniert ist, also der Organisationskultur²¹¹ festgemacht. Die Analyse der Fragestellung ließe sich daher auch anhand einer organisationskulturellen Betrachtungsweise durchführen. Oftmals existieren in Hochglanzbroschüren und Leitbildern der Organisationen Erklärungen, dass ein Klima, eine Kultur des gegenseitigen Lernens, geschaffen werden soll, in dem kontinuierliches Verbesserungswesen möglich ist.²¹² De facto bestehen jedoch informelle Regeln, die dies verhindern (Frey/Schulz-Hardt 2000, S. 42). An dieser Stelle wird der Einfluss der Organisationskultur daher für die Argumentation zunächst vernachlässigt (vgl. Pundt/Schyns 2005).²¹³ Wesentlicher für den Erkenntnisfortschritt ist die Untersuchung der Bedingungen zum Transfer impliziten Wissens unter einem mikropolitischen Gesichtspunkt, damit ein grundlegendes Verständnis der Prozesse und Barrieren auf organisationaler Ebene erreicht wird.

Der Erfolg von wissensorientierten Organisationen wird von der Bereitschaft und Fähigkeit ihrer Mitglieder bestimmt, ihr Wissen zu teilen und neues Wissen zu generieren. Eine Vielzahl Ansätze scheitern jedoch daran, dass nur wenige Mitarbeiter be-

²¹¹ Es liegen zahlreiche Definitionsansätze für Organisationskultur vor, eine Übereinstimmung lässt sich jedoch nicht erkennen (Urban 1993, S. 85, vgl. zusammenfassend Simon 2001, S. 129ff., Sonntag 1996, Osterloh 2001). Schwuchow definiert Kultur „[...] als ein Muster aus gemeinsamen Grundprämissen, das eine Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration gelernt hat und das sich bewährt hat.“ (2005, S. 23). Schein unterscheidet drei Ebenen zur Analyse der Unternehmenskultur: nicht bewusst reflektierte Grundannahmen, bewusstseinsfähige Werte und sichtbare Artefakte (1995).

²¹² „Was haben diese Unterscheidungen [...] mit dem zu tun, was in einem Unternehmen passiert, mit den Rezepten nach denen gekocht und dann auch gegessen wird?“ (Simon 2001, S. 67).

²¹³ Mögliche Aspekte des Einflusses der Variable Organisationskultur auf die Arbeitsergebnisse werden abschließend in Kap. 6.2 diskutiert.

reit sind, ihr Wissen zu teilen, weil sie fürchten, für ihre Mitteilbarkeit eher bestraft als belohnt zu werden (AWF 2001, Gloger 2002, Gilles 2003).²¹⁴ Bereits das Bildungssystem belohnt individuelle Leistungen und fördert das Lernen in einer wettbewerbsorientierten Umgebung (Noten, Numerus Clausus, Stipendienförderung). Haben in diesem System erfolgreiche Absolventen eine Anstellung gefunden, stellen sie relativ bald fest, dass der gezielte Einsatz eigenen Wissens Macht im Konkurrenzkampf mit den Kollegen um Posten und Gehälter, bzw. um Arbeitsplätze bedeuten kann (Werner 2000, S. 49, Logan 2002, S. 762f.). Ein Ausdruck dieses Verhaltens ist der immer wieder zitierte Ausspruch: „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß.“ (Hopfenbeck 2000, S. 763,) bzw. „Wenn Hp wüsste, was Hp weiß.“ (Davenport/Prusak 1999, S. 18, Brown/Duguid 2000, S. 271).²¹⁵ Nur durch die Weitergabe und gemeinsame Erarbeitung von Wissen kann eine Organisation aber »wissen, was sie weiß«. Diese Abweichung vom Sollverhalten macht einen der interessantesten Aspekte der Organisationspsychologie aus (Rosenstiel 2003, S. 18). Da die Frage nach den Bedingungen der Weitergabe von persönlichem Wissen immer etwas mit dem Phänomen von Macht in Organisationen zu tun hat, folgt die Arbeit an dieser Stelle der Forderung Rosenstiels, dass sich die Organisationspsychologie mit Mikropolitik auseinandersetzen soll (2003, S. 7).²¹⁶

5.3.4.1 Die Mikropolitik des Wissens

Allein aus einer organisationalen Notwendigkeit zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement heraus kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Möglichkeiten dazu auch gegeben sind. Eine Schwierigkeit, die alle Wissensmanagementgestaltungsansätze haben, ist die Zurückhaltung von Wissen: Wissen, besonders Expertenwissen wird mit Macht gleichgesetzt und Macht ist in Organisationen ein begehrtes Gut (Bosetzky 1972, 1974, Crozier/Friedberg 1977). Mikropolitik wird nach

²¹⁴ „Information that is important and scarce can be a potent source of power. And people who hold that power are often reluctant to share it with others.“ (Robbins 2003, S. 264): „Das Beste, was du wissen kannst, darfst du den Buben doch nicht sagen.“ (Goethe 1790).

²¹⁵ Brown/Duguid zitieren Pratt, Vorsitzender von Hewlett-Packard: „I wish we knew what we know at Hp.“ (2000, S. 271). Sie verfolgen diesen Ausspruch aber zurück zu Junkin, Geschäftsführer von Texas Instruments (zitiert bei O’Dell/Grayson 1998).

²¹⁶ „Macht: Eine vernachlässigte Variable in der Sozialpsychologie“ lautete ein Beitrag von Cartwright (1959) in dem von ihm herausgegebenen Sammelband „Studies in Social Power“. Für den Bereich der Betriebswirtschaft thematisiert Staehle (1988) die konsequente Nichtbeachtung von Innen-Macht in Organisationen. In weiten Teilen trifft dies auch für den lange Zeit vorherrschenden kontingenztheoretischen Ansatz in der Organisationsforschung zu. Das ist heute nicht mehr so. Wir finden reichhaltige Literatur zum Phänomen Macht in Organisationen, nicht alles davon genügt wissenschaftlichen Ansprüchen, aber es existiert eine nicht endende Vielzahl an Publikationen, die auf die Aktualität der Thematik hinweist: Burns (1961), Bosetzky (1972, 1974, 1988), Crozier/Friedberg (1977), Küpper/Ortmann (1988), Ortmann et al. (1990), Neuberger (1995), Schirmer (2000). In der Managementliteratur wird Mikropolitik jedoch immer noch als unliebsamer Störfaktor thematisiert (bspw. Liebel/Oechsler 1994).

Ansicht Bergers et al. in den nächsten Jahren daher als Forschungsfeld erhebliche Bedeutung gewinnen (2004, S. 201). Im Zusammenhang der Analyse von Ideen- und Wissensmanagement müssen also Aspekte der mikropolitischen Realität thematisiert werden (Hentschel 2003, S. 90f., Thom 2003a, S. 22ff.).²¹⁷ Der mikropolitische Ansatz ist ein organisationstheoretisches Modell und bildet daher den Kern der Auseinandersetzungen auf der Ebene »Organisation«:

Organisationen werden üblicherweise als rational konzipierte und steuerbare Systeme beschrieben (Picot et al. 1999). Eine Reihe von Autoren richten ihr Augenmerk jedoch auf die Frage, wie Organisationen jenseits von Ablaufplänen und Organigrammen funktionieren können (Crozier/Friedberg 1979, Weick 1985, Kieser/Hegele 1998). Der mikropolitische Ansatz stellt dem funktionalen, hierarchisch plan- und steuerbaren Organisationsverständnis eine handlungsorientierte Perspektive gegenüber, bei der Macht(kämpfe), Interessen, Konflikte, Aushandlungsprozesse und Intransparenz eine zentrale Rolle spielen. „Das Politikmodell sieht die Organisation als Netzwerk von individuellen und kollektiven Akteuren, die jeweils subjektive oder bereichsbezogene, nicht notwendigerweise kompatible oder konsensierte Interessen verfolgen.“ (Elsik 1998, S. 27). Damit ist auf das Spannungsfeld verwiesen innerhalb dessen sich der Ansatz bewegt: Akteur und System.²¹⁸ Das „essayistische, organisationssoziologisch orientierte“ (Freudenberg 1999, S. 11) Konzept der strategischen Organisationsanalyse zielt nicht auf den Entwurf einer allumfassenden Organisations- theorie, sondern auf ein neues Verständnis mit Hilfe der Synthese von Akteur und System (Brentel 2000, S. 92). Organisationen sollen nicht länger als spezifisches, rationales Objekt im Sinne Webers Bürokratiethorie, sondern als das Ergebnis kollektiven Handelns verstanden werden. Mikropolitik ist ein theoretischer Ansatz, der sich mit der Herausbildung sozialer Regeln des Zusammenlebens in Organisationen

²¹⁷ „Konzepte treiben als Spielball der Akteure durch die Organisation, werden bis zur Unwirksamkeit angepasst, bis a priori feststeht, dass sie keinen Schaden mehr anrichten können“ (Wahren 1996, S. 170). Zukünftig sind Ansätze zur selben Thematik unmöglich, da die Erfahrung des Scheiterns dieses Themas im kollektiven Gedächtnis der Organisation gespeichert ist.

²¹⁸ »L'Acteur et le Système« lautet der Titel des franz. Originals von Crozier/Friedberg (1977). Eine Verbindung der strategischen Organisationsanalyse mit den systemtheoretischen Überlegungen von Parsons und später Luhmann steht noch aus. Betrachtet man das Spiel als soziales System, werden Entscheidungen zur Spielgrundlage: „[...] man entscheidet, um entscheiden zu können.“ (Luhmann 1987, S. 343). Ortmann/Sydow/Türk weisen auf eine fundamentale Zweideutigkeit des Organisationsbegriffes hin (1997, S. 315), was auch Crozier/Friedberg durch ihr Begriffsdoppel Akteur und System andeuten: Gemeint sein kann der Prozess des Organisierens (Weick 1985) oder aber dessen Resultat, die Organisiertheit sozialen Handelns. Stärker hervorgehoben als Crozier/Friedberg hat diese Dualität Giddens (1992) mit dem Begriff »Strukturation« (die Doppeldeutigkeit von Erzeugen und Erzeugnis). Der Ansatz von Giddens wurde von Ortmann in zahlreichen Veröffentlichungen (zusammenfassend 1995) mit der mikropolitischen Konzeption verknüpft. Eine kritische Auseinandersetzung dazu findet sich bei Stapel (2001).

und deren Rückbezug auf das Handeln beschäftigt.²¹⁹ Er ist laut Elvik vor allem durch zwei Merkmale gekennzeichnet: Der Abwendung vom Rationalmodell der Organisation und der Fokussierung auf die Machtbeziehungen der Akteure untereinander (1999, S. 76). Ein Grundproblem jeder Organisation, mit dem sich Mikropolitik befasst, ist die mögliche Differenz zwischen den Zielen der Person und denen der Organisation.²²⁰

Die Mikropolitik ist jedoch kein einheitliches, geschlossenes Gebilde, sondern erfährt fortwährend Erweiterungen und ist weder in ihren Begrifflichkeiten, noch ihrer Ausrichtung unumstritten (Ortmann 1995, Neuberger 1995, 1996, Gebert 1996). Nach einer kurzen Begriffsdefinitionen wird daher die Entwicklung und die Diskussion um Mikropolitik mit ihren jeweiligen Standpunkten nachgezeichnet. Anschließend werden die zentralen Überlegungen des mikropolitischen Ansatzes anhand der Kernbegrifflichkeiten »Akteur«, »Macht« und »Spiel« nach Crozier/Friedberg (1977, 1979, 1993) dargestellt und auf die Fragestellung bezogen ausgewertet.

5.3.4.1.1 Begriffsdefinition Mikropolitik

Das Präfix »Mikro« verweist auf die Politik im Unternehmen im Unterschied zur Politik des Unternehmens, bspw. der Personalpolitik (Freudenberg 1999, S. 14). Ortmann bezeichnet mit »Mikro« die Blickweise auf die organisatorische Innenpolitik (Ortmann 1988, S. 18.). Es wird eine Unterscheidung politischen Handelns auf drei Ebenen getroffen: Makro-, Meso-, und Mikropolitik (Türk 1989, S. 125ff.). Makropolitik ist die langfristige, am strukturellen Rahmen orientierte Gestaltung von Handlungs- und Entscheidungsprämissen durch obere Instanzen. Mesopolitik beschreibt hingegen die daran abgeleiteten Orientierungen in nachgelagerten Instanzen, also z.B. der einzelnen Organisationseinheiten. Mikropolitik bedeutet dann das Agieren im kleinsten Rahmen (zum Folgenden vgl. Neuberger 2002, S. 684).²²¹

Im angloamerikanischen Sprachgebrauch wird der Begriff Politik in dreierlei Weise benutzt: als »polity« (Staat, Verfassungsform, Grundordnung), als »policy« (die inhaltliche Ausrichtung) und schließlich unter dem Begriff »politics« als Prozess des

²¹⁹ Burns (1961), Bosetzky (1972, 1974), Crozier/Friedberg (1979), Küpper/Ortmann (1988), Ortmann et al. (1990), Neuberger (1995).

²²⁰ Vgl. Kap. 1.1.

²²¹ Glasl übernimmt diese Dreiteilung für den Bereich der Konfliktforschung und bezeichnet mit Mikropolitik Konflikte, die sich zwischen Einzelpersonen oder kleinen Gruppen abspielen (1999, S. 62ff.). Allerdings geht Neuberger noch einen Schritt weiter und liefert mit einer Auflistung von möglichen Wortbedeutungen für »Mikro« (von klein und unauffällig über unterschwellig, heimlich bis hin zu subversiv) bereits Nuancen für eine Auffassung des mikropolitischen Ansatzes, die letztendlich Ausdruck zweier verschiedener Ausrichtungen ist, auf die im Folgenden eingegangen wird.

Zustandekommens von politischen Entscheidungen.²²² Der Bezug auf die angelsächsischen Termini ist wichtig, weil durch sie die Diskussion über Politik in Organisationen angeregt wurde und sich eine genauere Vorstellung von dem, was Mikropolitik meint, gewinnen lässt (Neuberger 1995, S. 8). Ridder et al. setzen bspw. »policy« in der betriebswirtschaftlichen Literatur mit dem Prozess der strategischen Zielsetzung im Unternehmen gleich, wohingegen »politics« den Prozess der Durchsetzung von Zielen und die dabei auftretenden Macht- und Interessenkonflikte beschreibt (2001, S. 181).²²³

Der erste, der den Begriff Mikropolitik verwendet hat, war Burns von der Universität Edinburgh in einem Aufsatz des »Administrative Science Quarterly« (1961).²²⁴ Der Verdienst, den Begriff in Deutschland eingeführt zu haben, gebührt Bosetzky, der in zahlreichen Publikationen (zuerst 1972) auch mit Heinrich zusammen (1980, 1994) für dessen Verbreitung gesorgt hat. Die entscheidende Entwicklung erfuhr die mikropolitische Konzeption jedoch erst durch die Arbeit zur strategischen Organisationsanalyse von Crozier/Friedberg vom »Centre de Sociologie des Organisations« in Paris (1977, 1979, unveränderte Neuauflage 1993). Einige amerikanische Lehrbücher nahmen den Aspekt von Macht in Organisationen auf (Pfeffer 1981, Mintzberg 1983), doch die aktuelle Diskussion um eine mikropolitische Konzeption der Organisation begann erst, nachdem Küpper/Ortmann (1988) einen Sammelband herausbrachten, der eine Positionierung aller bislang zu diesem Thema verfassten Arbeiten zuließ. Anschließend sind vor allem die Arbeiten von Ortmann zu erwähnen, der sich kontinuierlich um den Anschluss der Strukturierungstheorie von Giddens (1992) bemühte (Ortmann et al. 1990, Ortmann 1995). Neuberger brachte 1995 schließlich ein allgemeines Lehrbuch zum Thema Mikropolitik heraus. In den letzten Jahren sind zudem einige Forschungsarbeiten erschienen, die sich in ihrer Untersuchungsfrage und Konzeption eindeutig am mikropolitischen Ansatz orientieren.²²⁵ Im Folgenden wird jeweils kurz auf die zentralen Autoren und ihr Verständnis von Mikropolitik eingegangen.

²²² Eine Synopse verschiedener Übersetzungen findet sich bei Neuberger (1995, S. 8ff.).

²²³ Dem entsprechen auch Bogumil/Schmid, wenn sie zur näheren Bestimmung des Begriffs Mikropolitik sagen: „Von der gängigen Dreiteilung des Begriffs der Politik in polity, politics und policy entspricht dies am ehesten dem Aspekt der politics, also dem Prozess der Interessendurchsetzung.“ (Bogumil/Schmid 2001, S. 29).

²²⁴ »Micropolitics. Mechanisms of Institutional Change« (Burns 1961).

²²⁵ Felsch (1996), Freudenberg (1999), Schirmer (2000), Strohm (2001), Buck (2001), Hoering et al. (2001), Hanft (1995). Weitere Überblicke über mikropolitisch konzipierte Forschungen finden sich bei Küpper/Ortmann (1986, S. 504f.), Pfeffer (1981) und Ortmann et al. (1997, S. 342ff.). Ortmann stellt fest, dass in vielen Studien oftmals nur unterschiedliche Begrifflichkeiten gewählt wurden, dass sie im Kern aber alle am gleichen Strang ziehen (1995, S. 37). Sie haben eines gemeinsam: „Sie betonen die Politikhaltigkeit des Betriebes.“ (Ortmann 1995, S. 37).

Burns war einer der ersten, der systematische Überlegungen zum Verhältnis von Politik und organisatorischen Veränderungen anstellte. Der Wandel von Organisationen wird durch politisches Handeln bewirkt (Burns 1961, S. 278). Handeln ist politisch „[...] when others are made use of as resources in competitive situations.“ (ebd., S. 257). Burns betrachtet politisches Handeln in Organisationen unter zwei Perspektiven: als Verfolgung eigener Interessen und als Überführung sich wandelnder externer und interner Bedingungen in organisatorische Prozesse. Windeler fasst diese Gedanken Burns' zusammen: „Politisches Handeln ist notwendig, um internen Wandel zu bewerkstelligen [...]“ (Windeler 2000, S. 66). Bosetzky hat in Deutschland den Begriff der Mikropolitik als Verfolgung eigener Interessen übernommen. Erst seit Mitte der achtziger Jahre wird aber, angestoßen durch die Arbeiten von Küpper/Ortmann (1986, 1988), die von Burns angedachte doppelte Perspektive von politischem Handeln für ein Verständnis von Organisationen und organisatorischem Wandel ausgearbeitet (z.B. Ortmann 1995).

Bosetzky definiert Mikropolitik als „[...] die Bemühungen, die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele, insbesondere des Aufstiegs im System selbst und in anderen Systemen, zu verwenden sowie zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen“ (Bosetzky 1972, S. 382). Diese Definition legte den Grundstock des Typus Mikropolitiker und des später von Bosetzky ausgearbeiteten, bekannt gewordenen »Don-Corleone-Prinzips« (1974).²²⁶ Dahinter steht ein mit Vorsicht zu behandelndes, machiavellistisches Menschenbild (Bosetzky/Heinrich 1994, S. 212): Der Akteur handelt im Verborgenen, geht Koalitionen ein und wechselt die Seiten. Sein Interesse ist die Machtvermehrung, Menschen werden instrumentalisiert zur eigenen Zielerreichung und politische Inhalte gelten lediglich als Mittel zum Zweck. Er verfügt über geliehene Autorität, die ihm Fremdsysteme zur Verfügung stellen (Parteien, Gewerkschaften, Verbände). Er kennt die Kunst der Mobilisierung von Ressourcen und Hilfskräften und schreibt die Handlungs- und Wandlungsfähigkeit seiner eigenen Veränderungsmacht zu. „Das einzelne Organisationsmitglied ist damit nicht mehr das berühmte Rädchen im Getriebe, das dem System wehrlos ausgeliefert ist [...].“ (ebd., S. 212).²²⁷ Legt man, wie Bosetzky es tut, dieses Verständnis von Mikropolitik zugrunde, tritt aber ein dys-

²²⁶ Bosetzky ist zudem Autor einer Reihe von Kriminalromanen: „Zu einem Mord gehören zwei“ (1971), „Das Wandern ist des Mörders Lust“ (2004).

²²⁷ „Er läßt sich nicht von seinen Vorgesetzten herumstoßen und wartet nicht ängstlich, was nun wieder auf ihn zukommen wird, sondern er geht Koalitionen mit internen wie externen Machtgruppen ein, arbeitet für sie, zahlt Beiträge und vertritt ihre Standpunkte, um dafür ihre Unterstützung bei der Lösung existenzieller Probleme zu genießen.“ (Bosetzky/Heinrich 1994, S. 169).

funktionales Organisationsverständnis zu Tage (ebd., 210):²²⁸ Eine Organisation ist eine Summe von Koalitionen mikropolitisch agierender Personen. Der Kampf aller gegen alle um die Ressourcen bestimmt das Geschehen. Rollen-, Autoritäts- und Kommunikationsstrukturen sind das Ergebnis von Machtgewinnung und der Ausübung von Koalitionen. Die Mitglieder der Organisationen und ihre Koalitionen gehen lediglich zur Machtgewinnung Tauschbeziehungen mit Fremdsystemen ein. Macht ist die bedeutsamste Entscheidungsvariable. Im Mittelpunkt der Handlungsorientierung steht daher die Besetzung von Schlüsselpositionen, wie z.B. das Recht zur Verteilung von Ressourcen und der Vertretung nach außen.²²⁹

Crozier/Friedberg (1979) liefern selbst keine Definition für Mikropolitik. Mikropolitik ist in ihrer Konzeption als ein wertneutral zu betrachtendes Phänomen einzuordnen, das im Gebrauch von Macht allgegenwärtig enthalten ist. Daher wird ihnen ein etwas „verwässertes Machtkonzept“ (Gebert 1996, S. 73) vorgeworfen. Tatsächlich haben die Gedanken von Crozier/Friedberg zur strategischen Organisationsanalyse seit ihrer Veröffentlichung mit Ausnahme von Ortmann (1995) kaum wesentliche theoretische Weiterentwicklungen erfahren (Zundorf 1990, S. 166). Dennoch sind ihre Überlegungen vor allem seit den Publikationen von Küpper/Ortmann (1986, 1988) Grundlage einer Vielzahl von Arbeiten geworden und bilden die Bausteine jeder mikropolitisch orientierten Analyse.²³⁰ Der Kerngedanke in der Auffassung von Crozier/Friedberg (1979) ist im Gegensatz zu Bosetzky (1974), dass die Nutzung informeller Praktiken, das Bilden von Koalitionen nicht als Ausnahme betrachtet wird, sondern vielmehr das gesamte bestehende System einer Organisation als Ergebnis einer Abfolge informeller Praktiken und Einflussnahmen angesehen wird. Die Kernelemente der strategischen Organisationsanalyse nach Crozier/Friedberg (1979) werden in Kap. 5.3.4.1.3 dargestellt.

²²⁸ In diesem Sinne berichtete die Hannoversche Allgemeine Zeitung in ihrer Ausgabe vom 08.04.2004 von einem Forschungsprojekt am Massachusetts Institute for Technology bei dem es darum geht, mit Hilfe informationstechnologischer Medien in einer Organisation herauszubekommen, „wer mit wem gut kann“ (o. V. 2004, S. 12), um möglicherweise Umbesetzungen in Teams vornehmen zu können.

²²⁹ So bemängeln Küpper/Ortmann zu Recht: „Die eigentliche Problematik [...] liegt auf einer anderen Ebene, wie sehr auch solche »machiavellistischen Charakterisierungen« geeignet sind, uns die praktische Relevanz von Mikropolitik bewußtzumachen. [...] Bosetzky interessiert sich nicht so sehr für den organisatorischen Kontext in dem sich mikropolitische Aktivitäten entfalten sollen, sowie für Rückwirkungen, die sich etwa durch Interaktionen zwischen »Mikropolitikern« für Arbeit und Kooperation ergeben. Mit anderen Worten: Zur Thematisierung des problematischen Verhältnisses »Individuum und Organisation« (bzw. Akteur und System, Anm. d. Verf.) ist seine Typologie nur zum Teil gedacht und geeignet.“ (Küpper/Ortmann 1986, S. 592).

²³⁰ In der 1994er Ausgabe von »Mensch und Organisation« referiert Bosetzky inzwischen auch den Crozier/Friedbergschen Ansatz, weil, so Bosetzky, die Veröffentlichung von Küpper/Ortmann 1988 zeigt, dass „[...] eine Vertiefung bzw. ‚theoretische Überhöhung‘ durch das Referieren vor allem der Arbeiten von Crozier/Friedberg [...] geboten erscheint.“ (Bosetzky/Heinrich 1994, S. 212). Doch auf die weiterreichenden, strukturellen Funktionen mikropolitischer Spiele geht Bosetzky nach wie vor nicht ein.

Der Begriff der Mikropolitik findet bei Küpper/Ortmann (1986, 1988) keine neue theoretische Bearbeitung, sondern wird, und das ist ihr Verdienst, erstmalig als Sammelbegriff für eine Vielzahl unterschiedlicher Theorien und Forschungslinien verwendet, deren gemeinsames Thema die politische Dimension kollektiven Handelns in Organisationen ist (Zundorf 1990, S. 166). „Bislang knüpften explizite Bestimmungen des Begriffs Mikropolitik mehr oder weniger am bosetzky'schen Ansatz an bzw. leisteten diesem Vorschub. Eher mit Burns als mit Bosetzky in Verbindung zu bringen, wird bei Küpper und Ortmann (1986, 1988) mit Mikropolitik ein in Anlehnung an den Forschungsansatz der ‚strategischen Organisationsanalyse‘ von Crozier/Friedberg (1979) entfaltetes theoretisches Konzept bzw. organisationstheoretischer Bezugsrahmen angesprochen.“ (Felsch 1996, S. 18). Außerdem ist Ortmann quasi als Antwort auf Bosetzky darum bemüht, der Verknüpfung von Mikropolitik mit einer „unpopulären Position auf der Egoismus-Altruismus-Skala“ (Ortmann 1998, S. 2) entgegenzuwirken. Dieses Bestreben „[...] schützt vor dem in Theorie und Praxis allzu häufig anzutreffenden Vorurteil, Widerstand gegen organisatorischen Wandel speise sich aus nichts als der Sorge um jenes selbstsüchtige Interesse der Beteiligten. [...] Eine mikropolitische Organisationsanalyse interpretiert ‚resistance to change‘ statt dessen als meist ziemlich rationalen Rekurs der Akteure auf die organisationalen Strukturen, Regeln und Ressourcenverteilungen, unter denen sie handeln müssen.“ (ebd., S. 2).²³¹ Damit lässt sich das mikropolitische Verständnis von Küpper/Ortmann noch einmal zusammenfassen: „Mikropolitik – das meint gerade nicht, daß sich die Perspektive auf einen innerorganisationalen Kleinkrieg von Machiavellisten à la Bosetzky richtet, sondern daß es um eine mikroskopische Analyse der wechselseitigen Konstitution von organisationalem Handeln und (Organisations-) Strukturen geht.“ (Ortmann 1995, S. 48).

Laut Neuberger ist Mikropolitik „[...] der alltägliche Gebrauch von Macht, um organisationale Ordnungen im eigenen Interesse zu gestalten.“ (Neuberger 1996, S. 66). Neuberger versteht unter Mikropolitik eine spezifische Betrachtungsweise politischen Verhaltens in Organisationen mit dem Ziel der Strukturierung von Handeln. Doch er fällt in seiner Definition auf eine Begrifflichkeit ähnlich Bosetzky's zurück, denn an anderer Stelle definiert er Mikropolitik als „[...] das Arsenal jener alltäglichen, kleinen (Mikro-) Techniken [...] mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle

²³¹ Braczyk hält fest, dass bei Ortmann Organisationen Medium und Ergebnis sozialen Handelns sind und er mit seiner Mikropolitik versucht, „die Sonde aufs Innere der Organisation“ anzusetzen (Braczyk 1996, S. 295).

zu entziehen.“ (Neuberger 1995, S. 14). So erfährt auch der »politics« Begriff bei ihm eine Verschiebung hin zu einer Definition als das „[...] scheinbare Durcheinander, das die Akteure vorfinden, produzieren und nutzen, um innerhalb der Vorbestimmungen von Makro- und Mesopolitik ihre subjektiven Interessen zu verfolgen.“ (Neuberger 2002, S. 685).²³²

5.3.4.1.2 Zwei Betrachtungsweisen von Mikropolitik

Aus den verschiedenen Definitionen und der Debatte darum (Gebert 1996, Neuberger 1996) haben sich zwei für den Fortgang der Arbeit interessante unterschiedliche Perspektiven von Mikropolitik entwickelt: das akteurszentrierte und das strukturelle Verständnis:

☉ Akteurszentriertes Verständnis:

„Trotz mehr oder weniger großer Unterschiede haben alle Definitionen von Mikropolitik eines gemein: Sie gehen [...] von der Existenz individueller Interessen und Ziele aus und stellen deren handlungstreibende Kraft in Rechnung [...].“ (Dick 1992, S. 9). Auf Grundlage der Betonung eines aktiv handelnden, nach Macht strebenden Akteurs ergibt sich ein akteurszentrierter mikropolitische Ansatz, in dessen Mittelpunkt der Machiavellist bosexkyscher Färbung steht. Dem Akteur steht zur Durchsetzung seiner Politik gegen andere Akteure ein reiches Arsenal von Taktiken und Manövern zur Verfügung. Neuberger (1999) ordnet bspw. Mobbing als eine machtpolitische Taktik ein und auch Dick bezeichnet diese unterschwellige politische Feinstruktur als Mikropolitik (1992, S. 6). Aber damit wird lediglich ein Aspekt der mikropolitischen Konzeption gekennzeichnet, was von Felsch als „aspektuales Verständnis“ (Felsch 1996, S. 18ff.) bezeichnet wird. Zur besseren Unterscheidung vom strukturorientierten Ansatz eignet sich der Begriff »aktorszentriert«. Dick schlägt eine Aufspaltung des akteurszentrierten (sie nennt es »interaktionalen«) Ansatzes vor (1992, S. 116f.): Zum Einen in einen wertfreien Bereich, in dem es lediglich um die richtige Nutzung von Ressourcen geht und zum Anderen in einen Bereich, der die schlechte, unfaire, negativ zu bewertende Mikropolitik, eigennützige Strategien etc. umfasst.²³³ Die akteurszentrierte Betrachtung von Mikropolitik vermag jedoch keine Erklärung zu liefern, wie die Akteure in der Lage sind, ihr Zusam-

²³² Weitere ausführliche Kritik zu Neuberger findet sich bei Türk (1989, S. 128f.).

²³³ Freudenberg sieht in der pejorativen Konnotation des Persönlichkeitstypus Mikropolitiker unerwünschte Konsequenzen: „Zum einen drohen empirische Untersuchungen durch sozial erwünschtes Antwortverhalten stark verzerrt zu werden. [...] Zum Anderen werden Bemühungen um das Verstehen mikropolitische Vorgänge nicht selten verdrängt durch Fragen der moralischen Bewertung eben dieses Verhaltens.“ (Freudenberg 1999, S. 15).

menleben in der Organisation zu gestalten. Diese Sichtweise ist stark handlungsorientiert, verleiht dem einzelnen Akteur viel Bedeutung und vernachlässigt die Bedeutung struktureller Arrangements (Baethge/Oberbeck 1986, S. 423f., Ortmann et al. 1990, S. 593, Elsik 1998, S. 13). Eine Reihe von Autoren diskutieren den Einsatz bzw. die Zurückhaltung von Wissen in diesem Zusammenhang als Machtinstrument.²³⁴ In politisierten Organisationen wird damit, sofern man politischen Prozessen primär negative Folgen unterstellt, der Wissenstransfer erschwert (Schindler 2001, S. 81). Es braucht jedoch eine Betrachtungsweise, die es erlaubt, Mikropolitik als organisationstheoretisches Konzept erfassen zu können, wie es im strukturellen Verständnis versucht wird.

➔ Strukturelles Verständnis:

Das von Felsch „konzeptual“ (1996, S. 18ff.), im Rahmen dieser Arbeit »strukturell« genannte Verständnis von Mikropolitik basiert auf dem Ansatz von Crozier/Friedberg (1979). Mikropolitik umfasst demnach nicht nur das isolierbare Handeln einzelner Akteure. Jedes Handeln in Organisationen ist politisch durchwirkt (Brüggemeier/Felsch 1992, S. 134). Um der Doppelgesichtigkeit von Organisationen gerecht zu werden, rückt dieser Ansatz das Handeln von Akteuren und die strukturellen Zwänge sozialer Systeme gleichermaßen ins Blickfeld (Nollmann 2000, S. 167). Damit wird in dieser Betrachtungsweise Mikropolitik von der dysfunktionalen Ausnahme zum Normalfall. Das gesamte organisatorische Geschehen wird in der strukturellen Perspektive auf machttheoretischer Basis rekonstruiert. Organisationen werden als miteinander verzahnte Machtspiele betrachtet, die durch formelle und informelle Regeln die Integration der Mitspieler bewirken (Küpper/Ortmann 1986, S. 592, Ortmann et al. 1990, S. 54). Individuelles Verhalten, wie es im akteurszentrierten Ansatz ausschließlich betrachtet wird, ist in dieser Sichtweise im Rahmen von Strategien zu bewerten. Dadurch, dass alle Akteure Strategien verfolgen, kommt es zu Handlungsinterdependenzen. Die Akteure entwickeln gemeinsame Aufgaben und sind bestrebt, ihre Spielgrundlage (die Organisation) zu erhalten. Das Interesse an Machtressourcen führt zu Verhandlungen untereinander, deren strukturschaffender Gegenstand wiederum die individuellen Handlungsmöglichkeiten sind. Strukturen sind also nicht (im Gegensatz zum akteurszentrierten Ansatz) außerhalb des Handelns anzusiedeln, sondern werden im Handeln generiert, modifiziert und sind zugleich rekursiv auf das Handeln bezogen. Das bedeutet,

²³⁴ Lullies et al. (1993, S. 60ff.), Hanft (1996, S. 193ff.), Spur (1997, S. 99), Probst et al. (1999, S. 259).

„[...] daß alles Handeln im Medium von Strukturen und Systemzwängen stattfindet, die es aber selbst konstituiert hat und beständig reproduziert (Küpper/Ortmann 1988, S. 8). Das strukturelle Verständnis lässt die Ambivalenz des Handlungsbegriffs nicht weg, sondern öffnet ihn der wissenschaftlichen Betrachtung (Nollmann 2000, S. 170). Naturgemäß vernachlässigt der strukturbezogene Ansatz eine Reihe individueller Aspekte. Jegliches Handeln wird allein auf die Motivation, neue Machtbereiche zu sichern, zurückgeführt. Auf spezifische Ziele einzelner Akteure wird nicht eingegangen.

Brüggemeier/Felsch (1992) haben angesichts dieser divergierenden Ansätze den Versuch unternommen, durch eine einende Definition beide Verständnisse zu verbinden. Ihr wird an dieser Stelle Platz eingeräumt, weil sie für den Fortgang dieser Arbeit am praktikabelsten ist. Sie entbindet davon, fortwährend Position für die eine oder andere Seite beziehen zu müssen und nimmt trotzdem die Vorteile einer alle Akteure einenden Konzeption bzw. den Moment der Eigeninteressenwahrnehmung der Einzelakteure wahr:

„Mikropolitik kann definiert werden als organisationstheoretisches Konzept, das konsequent von der Perspektive interessenverfolgender Akteure ausgeht (akteurszentriertes Verständnis, Anm. d. V.), um das Organisationsgeschehen als Gesamtheit von Struktur und Handlung verknüpfender Prozesse zu erklären, in denen Akteure organisationale Ungewißheitsbereiche als Machtquellen sichern und nutzen, um ihre Autonomiezonen aufrecht zu erhalten bzw. zu erweitern und die zugleich kollektives Handeln ermöglichen und regulieren (strukturorientiertes Verständnis, Anm. d. V.).“ (Brüggemeier/Felsch 1992, S. 135).

Die Abkehr von Konzepten der Organisation, die die Rolle des Organisationsmitgliedes als die eines passiven Befehlsempfängers betrachten, fordert die Fokussierung auf Freiräume des selbstständigen Handelns in Organisationen und den Mechanismus der Integration dieses Handelns, der zwischen den Interessen der Organisation einerseits und denen der unterschiedlichen Akteure andererseits vermittelt. Dafür werden in der Literatur in Anlehnung an Crozier/Friedberg (1979) drei konzeptionelle Bausteine zur Analyse von Politik in Prozessen des organisatorischen Wandels vorgeschlagen, auf die im Folgenden eingegangen wird (Neuberger 1995, S. 204ff., Schirmer 2000, S. 121ff.):²³⁵ Strategisch handelnde Akteure, die Machtbeziehungen zwischen ihnen und das Spiel als integratives Moment.

²³⁵ Bewusst übergangen wird an dieser Stelle der nur schwer nachzuvollziehende Vorwurf von Türk, das mikropolitische Konzept von Crozier/Friedberg sei apolitisch (1989, S. 131). Stellungnahmen dazu finden sich bei Bogumil/Schmid (2001, S. 63) und Neuberger (1995, S. 217).

5.3.4.1.3 Die strategische Organisationsanalyse nach Crozier/Friedberg

5.3.4.1.3.1 Akteur

Crozier und Friedberg betrachten Organisationen und damit das Umfeld des Wissenstransfers als komplexes Geflecht von Machtbeziehungen und Strategien²³⁶ einzelner Akteure. Dabei gehen sie von folgender Beobachtung aus: Auch wenn die Ziele der Akteure vielfältig und manchmal sogar widersprüchlich sind, ist ihr Verhalten nachvollziehbar. Um ihr Akteursbild zu beschreiben, listen die Autoren eine Verhaltenskennzeichnung auf (zum Folgenden Crozier/Friedberg 1979, S. 33f.):²³⁷

- ➊ Der Akteur hat nur gelegentlich klare Ziele. Seine Ziele sind vielfältig und ändern sich. Dementsprechend ist das Verhalten selten klar durchdacht und ändert häufig seine Richtung.
- ➋ Das Verhalten ist aktiv, auch wenn es durch strukturelle Zwänge eingeschränkt wird.
- ➌ Das Verhalten ist immer sinnvoll. Auch wenn es nicht rational ist in Bezug auf ein Ziel, ist es doch rational im Hinblick auf Handlungsmöglichkeiten.²³⁸
- ➍ Das Verhalten hat stets zwei Seiten, offensiv hinsichtlich der Ausnutzung eigener Vorteile und defensiv im Hinblick auf die Aufrechterhaltung eigener Freiräume.
- ➎ Es gibt kein irrationales Verhalten, da sich immer Regelmäßigkeiten erkennen lassen. So ist selbst widersinnig erscheinendes Verhalten im Rahmen einer Strategie durchaus sinnvoll und nicht isoliert zu betrachten. In Neuberger's Worten bedeutet dies, „[...] sogenanntes irrationales Handeln ist Handeln, dessen Strategien, Kontexte und Ziele (noch) nicht erkannt sind.“ (Neuberger 1995, S. 208).

Mit dem Strategiebegriff soll betont werden, dass Akteure aktiv handeln. Jedes Handeln hat zwei Seiten, denn der Akteur wird sich bemühen, „[...] auf die anderen Mitglieder der Organisation Zwang auszuüben, um seine eigenen Forderungen durchzusetzen (offensive Strategie) und ihrem Zwang durch den systematischen Schutz seines eigenen Spielraums zu entgehen (defensive Strategie).“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 56). Beide Aspekte sind in jeder Handlungsstrategie vorhanden und erzeu-

²³⁶ „Strategie ist die Kunst des Handelns unter schwierigsten Bedingungen“ (Moltke zitiert nach Dörner 2002, S. 143). Ausführliches zum Begriff der Strategie findet sich bei Mintzberg et al. (1999), wo er ausführlich den Strategiebegriff vor dem Hintergrund verschiedener Organisationstheorien darstellt und einordnet.

²³⁷ Ähnlichkeit weist diese Charakterisierung mit dem Akteursbild der institutionenökonomischen Theorien auf (Kieser 2001, 211f.).

²³⁸ „Die Tatsache, daß Organisationen typischerweise eine Menge an Durcheinander, Unordnung und Unvorhersehbarkeit aufweisen, widerlegt nicht notwendigerweise die Theorie, daß ihre Ursprünge rational waren oder daß sie versuchen, rational zu sein.“ (Weick 1985, S. 36).

gen bei ihrer Durchsetzung jene „[...] unzähligen Macht- und Tauschbeziehungen, die als notwendige gemeinsame Vermittlung der von den einzelnen Akteuren verfolgten widersprüchlichen Ziele die Grundlage und das Gerüst der Funktionsprozesse jeder Organisation darstellen.“ (ebd., S. 56).

So ist die Forderung nach Eingabe von Ideen und Transfer von Wissen auch als Ausdruck einer offensiven Strategie zu verstehen, die das Wissen über die Ungewissheitszonen der andere Akteure erhöht. Die Widerstände unterer Führungsebenen beim Ideenmanagement können als Ausdruck einer defensiven Strategie interpretiert werden, die auf die Beibehaltung des Staus Quo zielt, da Verbesserungsvorschläge eine Innovation der von ihnen vertretenen Arbeitsmethode darstellen (Hentze 1995, S. 171).

Bei dem Versuch, den eigenen Handlungsraum so weit wie möglich auszudehnen, um die Skala der möglichen Verhaltensweisen so offen wie möglich zu halten²³⁹ und die seines Gegenspielers so weit einzuschränken, dass sie für ihn vorhersehbar werden, bündelt der Akteur auf einer handlungsnahen Ebene entsprechend seiner Interessen verschiedene Einzeltaktiken zu Strategien. „Die Wahl einer Handlungsstrategie erfolgt auf der Grundlage von subjektiv begrenzter Rationalität.“ (Felsch 1996, S. 21). Für deren Umsetzung benötigt er Macht. Bereits Krüger wies darauf hin, dass Machterwerb einen Anreiz zur Wissensentwicklung darstellt (1976, S. 132). Formelle und informelle Regeln umschreiben von struktureller Seite her die Gewinn- und Verlustmöglichkeiten und legen dadurch die Skala der Strategien fest, die von den Akteuren gewählt werden können. Es ist also nicht immer sinnvoll, von Akteuren auszugehen, die sich in ihrem Handeln frei für eine Strategie entscheiden können (Kieser/Hegele 1998, S. 205).²⁴⁰

²³⁹ Gemäß des foersterschen Imperativs: Handle stets so, dass sich die Zahl der Wahlmöglichkeiten erhöhen (Foerster 1998).

²⁴⁰ Das Bild des Akteurs, wie Crozier/Friedberg (1979) es gezeichnet haben, ist nicht vollkommen. Die Betrachtungsweise bleibt eindimensional. »Klassischen« Faktoren der Sozialwissenschaften wie Sozialisation, Milieu und Habitus werden bei Crozier/Friedberg nicht beachtet. Die Identifikation mit der Organisation und damit auch die Bedeutung, die dem mikropolitischen Handeln beigemessen wird, wird durch die Zugehörigkeit des Akteurs zu anderen Gruppen außerhalb seiner Bindung als Arbeitnehmer geschwächt. Zudem ist anzunehmen, dass die Rationalität und Entscheidungsfähigkeit der Akteure vorstrukturiert werden durch Zugehörigkeiten zu nationalen und beruflichen Kulturen. Simon formuliert dahingehend eine Erweiterung der Konzeption von Crozier/Friedberg (1979) in Anlehnung an die »Theories of Action« von Argyris/Schön (1978): „Die einzelnen Akteure folgen bestimmten vorschreibenden Regeln, ihren Erfolgs- oder Mißerfolgsrezepten, ihren Werten, und gehen dabei stillschweigend von bestimmten beschreibenden Regeln aus: ihrem Weltbild, ihren Überzeugungen und Vorstellungen, wie das Leben, die Wirtschaft, die Menschen usw. in ‚Wirklichkeit‘ funktionieren.“ (Simon 2001, S. 14).

5.3.4.1.3.2 Macht

Unter der Annahme, dass es in Organisationen Handlungsspielräume gibt und strategisch handelnde Akteure Ziele verfolgen, wird Macht zur wichtigsten Komponente bei der Durchsetzung eigener und der Vermittlung divergierender Interessen. Crozier und Friedberg versuchen sich dem Machtbegriff wertfrei zu nähern. Für sie braucht derjenige Macht, der handeln will, denn Macht ist die „[...] bestimmten Individuen oder Gruppen verfügbare Möglichkeit, auf andere Individuen oder Gruppen einzuwirken.“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 39). Sie unterscheiden spezifische Eigenarten von Macht in Organisationen (ebd., S. 39ff.):

- ☉ Macht beinhaltet die Möglichkeit, auf andere Gruppen und Akteure einzuwirken, was bedeutet, mit ihnen in Beziehung treten zu können. Macht ist der grundlegende Aspekt jeder sozialen Beziehung (ebd., S. 17). Erst in der Beziehung kann ein Akteur seine Macht entfalten.²⁴¹ Macht ist daher kein Attribut des Akteurs, sondern eine gegenseitige, instrumentelle (auf ein Ziel bezogene) Austauschbeziehung (Küpper/Ortmann 1986, S. 593).
- ☉ Macht ist nicht transitiv und ist damit untrennbar von der Beziehung der Akteure.
- ☉ Macht ist eine gegenseitige, unausgewogene Tauschbeziehung, bei der keiner jemals ganz dem Anderen ausgeliefert ist (ebd., S. 41).
- ☉ Die Größe der Macht eines Akteurs ist abhängig von der Relevanz der Ungewissheitszonen, die er kontrolliert.

Der letzte Punkt bedarf weiterer Erläuterung, da er in der Konzeption von Crozier/Friedberg (1979) eine zentrale Rolle einnimmt. Wer als autonomer Akteur handeln möchte, muss seine Freiräume mit Hilfe von Macht erhalten. Jedoch kontrolliert jeder Akteur nur bestimmte Freiheits- und Verhandlungsspielräume. Dank dieser Spielräume, die für die Gegenspieler des Akteurs eine Zone der Ungewissheit (über die sie nicht verfügen können, über die sie evtl. keinerlei Informationen haben) darstellen, besitzt jeder Akteur die Möglichkeit, Macht über andere Akteure auszuüben (Crozier/Friedberg 1979, S. 39). Jeder Akteur ist bemüht, diese Einflusszonen auszuweiten (offensive Strategie), um das eigene Verhalten für andere so unvorhersehbar wie möglich zu machen (Friedberg 1995, S. 116, Elsik 1999, S. 89). „Die Macht eines Akteurs ist abhängig davon, welche Relevanz die von ihm kontrollierte Unsicherheitszone für die Handlungsfähigkeit anderer Akteure hat.“ (Ortmann et al. 1990, S. 415).

²⁴¹ Durch die Betonung des Beziehungsaspekts nähern sich Crozier/Friedberg der Weberschen Definition, nach der Macht bedeutet, „[...] jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ (Weber 1964, S. 38); also auch gegen Veränderungswünsche anderer Akteure (Regnet 1992, S. 100).

Das heißt, je substantieller die Kontrolle einer Ungewissheitszone für die Fähigkeit der anderen Akteure zu »spielen«, ihre Strategien zu verfolgen und Interessen durchzusetzen ist, desto mehr Macht (Einflussmöglichkeit) verleiht sie (Schirmer 2000, S. 130). Macht ist in der Konzeption von Crozier/Friedberg „[...] nichts weiter als das immer kontingente Ergebnis der Mobilisierung der von den Akteuren in einer gegebenen Spielstruktur kontrollierten Ungewißheitszonen für ihre Beziehungen und Verhandlungen mit anderen Teilnehmern an diesem Spiel.“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 17). Die eigentliche Quelle von Macht ist also die Kontrolle einer relevanten Ungewissheitszone.²⁴² Von diesen Quellen führen Crozier/Friedberg ohne Anspruch auf Vollständigkeit vier an (1979, S. 49ff.):²⁴³

☉ Expertenwissen:

Die Beherrschung eines spezifischen Sachwissens bzw. einer funktionalen Spezialisierung führt zu Möglichkeiten der Einflussnahme, wenn der störungsfreie Ablauf davon abhängig ist (z.B. EDV-Experten).

☉ Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt:

Macht, die durch die Kontroll- und Regulierungsmöglichkeiten aus der Vermittlerrolle zur Außenwelt entsteht (z.B. Handlungsreisende und Betriebsräte).

☉ Kommunikation und Information:

Die Aufnahme, Weitergabe und Wahl des Kommunikationsmediums sowie die Inhalte der Information können durch die Beherrschung der Kommunikationskanäle selektiv verändert und verteilt werden.

☉ Einsatz organisatorischer Regeln:

Organisatorische Regeln bieten in den Händen von Vorgesetzten die Möglichkeit, Ungewissheit zu reduzieren, weil sie die Einhaltung überwachen und sanktionieren können. Doch organisatorische Regeln bieten auch die Möglich-

²⁴² Kühl weist jedoch darauf hin, dass nicht allein die Beherrschung von Unsicherheitszonen, sondern erst die Kombination dieser mit gezielten Regelabweichungen zu Macht führt (2001b, S. 210).

²⁴³ Typologien wie die vorliegende können niemals vollständig sein und so lässt sich das Machtkonzept von Crozier/Friedberg dahingehend kritisieren, dass wichtige Quellen nicht genannt werden. Es fehlt in dieser Auflistung die Einflussmöglichkeit, die sich aus der Möglichkeit, Ressourcen zu verteilen ergibt. Zudem können frühere Ereignisse Einfluss ausüben: „Verhandlungen aus der Vergangenheit werden zu Präzedenzfällen für aktuelle Situationen; ein Budget wird zu einem Präzedenzfall für künftige Budgets; eine Zuweisung von Funktionen wird zu einem Präzedenzfall für aktuelle Situationen.“ (Cyert/March 1995, S. 37). Ortmann et al. bemängeln, dass bis auf eine Ungewissheitszone (Einsatz organisatorischer Regeln) alle anderen als personelle Quellen zu bezeichnen sind (1990, S. 22ff.). Damit werden einige wichtige Bereiche struktureller Macht (z.B. die Möglichkeiten zu entlassen, zu befördern, zu belohnen etc.) außer Acht gelassen (Ortmann et al. 1990, S. 22ff.). Andere Autoren haben andere Klassifikationen von Machtquellen aufgestellt (bspw. French/Raven 1959, Mintzberg 1983, S. 24f., Sander 1990, S. 229ff.). Aufgrund seiner einfachen Struktur hat sich jedoch die vorliegende von Crozier/Friedberg (1979) durchgesetzt. Sie wird für die mikropolitische Forschung empfohlen und umgesetzt (Küpper/Ortmann 1986, S. 593, Ortmann et al. 1990).

keit, Macht von unten nach oben auszuüben, indem sich auf allgemein verbindliche Regeln berufen wird, bspw. im »Dienst nach Vorschrift«.²⁴⁴

Auf die Fragestellung bezogen lässt sich die Auflistung wieder auf den bekannten Ausspruch des englischen Philosophen Bacon zusammenfassen: „For knowledge itself is power.“ (1598). Mikropolitik weist ausdrücklich auf die Bedeutung von Wissen im sozialen Geflecht der Organisation hin (Weißbach 2001, S. 168): „Es nehmen nicht länger die Kapitaleigner [...] eine Schlüsselposition ein, vielmehr sind es die Eigner des ‚Wissenskaptals‘.“ (Probst/Knaese 1998, S. 38). Eine moderne Interpretation der baconschen Formel bedeutet in diesem Zusammenhang Wissen als Mittel mikropolitischen Agierens zu verstehen, das gezielt eingesetzt bzw. zurückgehalten wird. Doch von zurückgehaltenem Wissen kann die Organisation in ihrer Gesamtheit ebenso wenig profitieren, wie von ungefördertem implizitem Wissen (Schanz 2001, S. 118). Die Feststellung, dass, wenn Wissen bewusst als Machtquelle genutzt wird, es als eine Barriere erfolgreichen Wissensmanagements wirkt, steht neben der, der strukturorientierten Sichtweise entsprechenden, grundlegenden Erkenntnis für die Fragestellung, dass Wissensmanagement und jede Integrationsform mit dem Ideenmanagement massiv die Machtgrundlagen einer Organisation und der in ihr handelnden Akteure berührt (Ohle 2003, Hopfenbeck 2000, S. 124).²⁴⁵ Das bedeutet, dass in der „wissenden Organisation“ (Klimecki 1999, S. 22) an die Stelle der positionell bestimmten (starrten) Entscheidungsbefugnis die über eine am jeweiligen Problem ausgerichtete (und damit flexible) Entscheidungsbefähigung tritt, die an der Expertise, sprich der Kontrolle einer für die Lösung und die beteiligten Akteure relevanten Ungewissheitszone ausgerichtet ist.

Die Zonen der Ungewissheit spielen in der Analyse innerorganisatorischer Prozesse deswegen eine große Rolle, weil sie die Grundlage für Verhandlungen zwischen den Akteuren sind. Wer Ungewissheitszonen kontrolliert, hat die Möglichkeit, Macht auszuüben, um Gewinne aus der Teilnahme an der Organisation zu erlangen. Solange die Chance auf Erreichung der eigenen Ziele besteht, werden Verhandlungen und Aushandlungsprozesse zwischen den Akteuren stattfinden. Sie werden in Beziehung zueinander treten, denn nur in Beziehungen können sie ihre Macht ausüben. Ver-

²⁴⁴ Zum letztgenannten Punkt bieten Ortmann et al. eine willkommene Erläuterung an: „Machtbeziehungen sind nie einseitig – immer haben die Machtunterworfenen ihre Chancen im Machtspiel, weil von ihnen etwas erwartet wird, das sie unter Umständen verweigern können, oder, anders gesagt: weil auch sie relevante Zonen der Unsicherheit unter (teilweiser) Kontrolle haben, und sei es das reibungslose Funktionieren der Produktion. [...] Darin liegen Chancen ihrer Veränderung. Darin, daß dieses Handeln sich jener ungleich verteilten Ressourcen bedienen kann und muß, die eben diese bestehende (Macht-) Struktur bereitstellt, ist ihr Beharrungsvermögen begründet.“ (Ortmann et al. 1990, S. 12).

²⁴⁵ „Wissensmanagement heißt Enteignung der Experten.“ (Rosenstiel 2001).

handlungen sind eine Möglichkeit, Interessenkonflikte zwischen den Akteuren zu regulieren. Die Teilnehmer an Verhandlungen versuchen sich gegenseitig von den Vorteilen ihrer eigenen Ziele zu überzeugen und müssen kalkulieren, ob und wann die Durchsetzung eigener Interessen wichtiger ist als die Anerkennung wechselseitiger Abhängigkeiten bzw. die Verwirklichung gemeinsamer Interessen. So entsteht bspw. die Situation, dass Akteure Macht über sich ausüben lassen, wenn es der Verfolgung ihrer Interessen dient. Das Verhalten eines Individuums gegenüber seinem Vorgesetzten entsteht z.B. keinesfalls nur aus Gehorsam, sondern ist das Ergebnis einer Verhandlung und zugleich ein Akt der Verhandlung. (Crozier/Friedberg 1979, S. 26). Diese Verhandlungen der Akteure untereinander werden in der mikropolitischen Konzeption als »Spiel« bezeichnet.

5.3.4.1.3.3 Spiel

Crozier/Friedberg betrachten Organisationen als Gesamtheit von Spielen (1979, S. 69). Der Mechanismus Spiel stellt in ihrer Konzeption das Integrationsmoment dar, durch das die divergierenden Interessen der Akteure und die der Organisation miteinander verbunden sind. Damit gehen sie der Frage nach, wie kollektives Handeln trotz begrenzter Rationalitäten möglich ist. Ihre Antwort lautet »das Spiel«: „Das Spiel ist für uns viel mehr als ein Bild, es ist ein konkreter Mechanismus, mit dessen Hilfe die Menschen ihre Machtbeziehungen strukturieren und regulieren und sich doch dabei Freiheit lassen.“ (ebd., S. 68). Wer das Spiel ins Zentrum einer organisatorischen Betrachtung rückt, muss ein falsches Verständnis dieses Begriffs ausschließen. Manche Autoren setzen das Spiel mit Mikropolitik gleich, was der Definition des Spielbegriffs nicht zuträglich ist (Mintzberg 1983, S. 172). Der Begriff Spiel wird in der Mikropolitik nicht im Zusammenhang von Vergnügen und Freizeit, sondern Wettbewerb, Wettkampf, Rivalität und Gewinnen verwendet. Mikropolitische Spiele haben wenig mit Verspieltheit, Vergnügen und Freude zu tun, sondern es sind Strategie- und Wettkampfspiele. Das bedeutet nicht, dass Auseinandersetzungen ein Spiel sind, sondern dass sie als Spiel betrachtet werden. Das Spiel bietet einen begrifflichen Rahmen, mit dem soziales und regelgeleitetes Verhalten von Akteuren in einer Organisation beschrieben werden kann (Kieser/Hegele 1998, 202).²⁴⁶ „Der Begriff des

²⁴⁶ Zwei weitere Abgrenzungen sind durch die Wahl des Spielbegriffs nötig: Zum Einen zur mathematisch-formalisierten Spieltheorie (mit dem bekannten Gefangenendilemma), dass die Mathematisierbarkeit von stark interdependenten Akteuren in bestimmten Situationen erlaubt (Crozier/Friedberg 1979, S. 9). Zum Anderen ist eine Unterscheidung zum Spielbegriff der Transaktionsanalyse (Berne 1986) zu treffen. Die psychologischen Spiele der Transaktionsanalyse weisen eskalierende Dynamiken auf, deren Ursprünge oft in der Kindheit verborgen liegen. Die Spiele der strategischen Organisationsanalyse hingegen sind als integrative Mechanismen zur Konstruktion der Organisationsumgebung zu verstehen.

Spiels, wenn er erst einmal vom Beigeschmack des Spielerischen gereinigt ist, erweist sich als recht gut geeignet, die eigentümliche Verschränkung von Kontrolle und Konsens, von Zwang und Freiheit einzufangen, um die es uns zu tun ist.“ (Ortmann 1988, S. 21f.).

Spiele strukturieren durch formelle und informelle Spielregeln die Handlungen der Akteure und lassen ihnen Freiräume zu eigenständigem Handeln, zur Realisierung eigener Interessen und Strategien (Crozier/Friedberg 1979, S. 56f.). Die Spielmetapher hat die Aufgabe, die Verbindung von Freiheit und Zwang, Kontrolle und Konsens, Abhängigkeit und Autonomie zu vermitteln. Die Kooperationslogik besteht darin, dass die Akteure zwar frei sind in der Wahl ihrer Strategien, aber zugleich nur die Strategien verfolgen können, die den Regeln und Rahmenbedingungen der Spiele, die sie selbst durch Verhandlungen erstellt haben, nicht zuwider stehen. Spieler müssen die selbst geschaffenen Zwänge des Spiels akzeptieren, um ihre Interessen realisieren zu können und nicht aus dem Spiel (i.e. der Organisation) ausgeschlossen zu werden. Dadurch wird die Willkür Einzelner eingeschränkt und die Verhandlungen werden strukturiert. Jeder Akteur versucht, die Spielregeln zu seinem Nutzen zu gebrauchen. Solange die Akteure von der Organisation profitieren, werden sie einen Teil der Erwartungen, die die anderen Akteure an sie stellen, erfüllen, um die gemeinsame, gewinnträchtige Spielfähigkeit zu erhalten. Der Vorteil des Spielkonzepts liegt nach Neuberger darin, dass es die Akteure aufeinander bezieht, aneinander orientiert, miteinander verknüpft und voneinander abhängig macht (1995, S. 77ff.). Sie können ihre Ziele nur erreichen, wenn sie die Ziele der Anderen nicht völlig unterbinden. Dies geschieht nicht zufällig, sondern auf der Grundlage von Regeln. Regeln vereinen Freiheit und Zwang, indem sie den, der sie nutzt, um andere zu kontrollieren, selbst binden. So erzeugen sie Stabilität für Organisation und Entscheidungen.

Die Spielregeln sind für alle Akteure bindend, weil sie sich auf eine für alle verbindliche Ungewissheitszone stützen: den Fortbestand der Organisation (Crozier/Friedberg 1979, S. 64). Es ist, so Crozier/Friedberg, das Ziel aller Akteure die Grundlage ihres Spiels zu erhalten.²⁴⁷ Jeder Akteur muss sich so weit einschränken, Macht über sich ausüben lassen, Wissen mitteilen, dass die Möglichkeit zum Weiter-

²⁴⁷ Beispiel: Ein EDV-Experte verliert seine Macht, wenn er die Probleme im EDV-Netzwerk nie löst, er verliert seine Macht, die Kontrolle über seine Ungewissheitszone aber auch, wenn er alles dauerhaft einrichtet. Um im Spiel zu bleiben wird er dafür sorgen müssen, dass sein Fachwissen von Zeit zu Zeit benötigt wird. Gleichzeitig wird er aber auch dafür sorgen, dass sich die Kontrolle über seine Ungewissheitszone nicht bestandsgefährdend für die Organisation ausdehnt. Er muss also die Erwartungen des Systems an ihn zumindest teilweise erfüllen. So bindet ihn die Ungewissheitszone, er muss bestimmte Spielregeln zulassen. Der strukturelle Rahmen gibt ihm die möglichen zu wählenden Handlungsstrategien vor. Nach Küpper/Ortmann ist damit eine erste Antwort auf die Schlüsselfrage jeder empirischen Organisationsanalyse gefunden (1986, S. 594): Warum ist kollektives Handeln überhaupt möglich?

spielen gewahrt bleibt.²⁴⁸ Die Vermeidung des Verlustes der Spielgrundlage bindet die Akteure an die Regeln. Zu einem Verlust kann es kommen, wenn entweder der Akteur durch Machtmissbrauch von der Grundlage getrennt wird (z.B. durch Entlassung) oder aber die Grundlage aller durch konstanten Machtmissbrauch, die Zurückhaltung von Wissen aufhört zu existieren. Die Akteure sind darauf angewiesen, kollektive Aufgaben zu erfüllen, um Beziehungen (Macht) ausüben zu können. Der strukturierende Rahmen ist damit zugleich Ergebnis als auch Mittel des Spiels. Ortmann bezeichnet dies als Rekursivität (1995, S. 43ff.): Zum Einen sind alle Mitglieder den strukturellen Regeln unterworfen, zum Anderen sind diese Regeln aber auch das Ergebnis von bereits stattgefundenen Auseinandersetzungen und Verhandlungen der Akteure.²⁴⁹

Crozier/Friedberg selbst sind eine inhaltliche Ausdifferenzierung des Spielbegriffs schuldig geblieben und haben lediglich eine Analyse der Funktion mikropolitische Spiele erstellt (1979, S. 56ff.). So blieb der Benennung wiederholt zu beobachtender Spielarten in nachfolgenden Arbeiten anderer Autoren genügend Raum. Die Namensgebungen mikropolitische Spiele in Organisationen sind jedoch so vielfältig wie die Publikationen dazu.²⁵⁰ An dieser Stelle wird sich daher die Darstellung in Anlehnung an Ortmann et al., die versuchen, den Spielbegriff zu präzisieren (1990, S. 54ff.), auf zwei wesentliche Varianten beschränken:

● **Routinespiele:**

Routinespiele zielen auf die Erhaltung der Prozessbeherrschung, der Kontrolle des alltäglichen organisatorischen Geschehens ab. „Routinespiele erlauben den Mitspielern, Gewinne aus der soliden Erfüllung ihrer normalen Aufgaben zu ziehen [...] ihr statischer, bewahrender Charakter beruht [...] auf mikropolitischen Gewinnchancen der Teilnehmer.“ (Ortmann et al. 1990, S. 58f.) Routinespiele halten die Organisation am Laufen, sie beziehen sich auf die Regelung der unerlässlichen, alltäglichen Routinetätigkeiten (Bogumil/Schmid 2001, S. 68). Die Regelmäßigkeit von Entscheidungsprozessen führt zu einer Rationali-

²⁴⁸ Luhmann bringt diese Logik auf den Punkt: „Ich lasse mich von Dir nicht bestimmen, wenn Du Dich nicht von mir bestimmen läßt.“ (Luhmann 1987, S. 167).

²⁴⁹ Neuberger kritisiert Crozier/Friedberg an diesem Punkt dahingehend, dass sie nach wie vor am rationalen Verhalten der Spieler festhalten (1995, S. 64f.). Doch dies ist nicht der einzige Kritikpunkt am Spielkonzept: „Allerdings vernachlässigt dieser ‚spieltheoretische‘ Ansatz systematisch die große Masse des weitgehend ohnmächtigen Organisationspersonals, die eher Spielobjekte bzw. Zahler von Spielschulden sind.“ (Türk 1989, S. 25). Vor allem Bosetzky warnt vor einer Überdehnung der voluntaristischen Dimension menschlichen Handelns in Organisationen. Im Sprachbild der Spielmetapher formuliert er dies so: „Die einen sind die Eigentümer des Spielfeldes und aller Geräte, und die anderen dürfen dann darauf und damit spielen [...] aber sie sind und bleiben dennoch abhängig von denen, die sie spielen lassen und jederzeit vom Platz holen können, um andere einzusetzen.“ (Bosetzky/Heinrich 1994, S. 214).

²⁵⁰ Übersichten finden sich bei Neuberger (1995, S. 195ff.) und Elsik (1998, S. 30ff.).

tät von Entscheidungen. Durch das Einbeziehen institutionalisierter Deutungs- und Erklärungsmuster greifen Entscheidungen auf Entscheidungen zurück, die sich bewährt haben. Wird ein Spiel in einer Organisation sehr häufig gespielt, gehört es zur Kultur dieses Systems. Berne geht so weit zu sagen, dass das „[...] Leben im Rahmen verschiedener sozialer Organisationen Jahr für Jahr auf verschiedenen Variationen des gleichen Spiels beruht.“ (Berne 1986, S. 19). Routinespiele können die Weitergabe von Ideen durch eingespielte Entscheidungs-routinen verhindern. Es bilden sich Prozessmuster heraus, die als konsensierte Tradition die Weitergabe oder Nicht-Weitergabe steuern und damit Möglichkeiten zu alternativen Modellen begrenzen: „Organisationen sind immer schematisierte Lösungsstrategien, geronnenes Wissen darüber, wie Verhaltensweisen koordiniert werden können.“ (Simon 1997, S. 133). Routinespiele dürfen jedoch nicht per se als behindernd aufgefasst werden. Wenn in einem Routinespiel die Weitergabe von Wissen implementiert ist, da sich für die Akteure, die Teilnehmer an dieser Routine Gewinnchancen im Sinne ihrer Strategien ergeben, gibt es wenig Grund, dies zu unterbrechen. Somit können Communities of Practice auch als Routinespiel der teilnehmenden Akteure verstanden werden.

☉ Innovationsspiele:

Während Routinespiele Veränderungen nur im Rahmen einfacher Anpassungs-Lernprozesse ermöglichen, können Innovationsspiele für den Versuch einer machtpolitischen Durchsetzung von weiter reichenden Prozessen organisationalen Lernens stehen (Hanft 1995, S. 34). Innovationsspiele sind der Versuch, Prozessbeherrschung neu zu verteilen. Ihre Logik besteht darin, „[...] die Routinespiele zu verändern und zu reorganisieren, mit dem prekären Effekt, dass das zarte Gewebe der Routinespiele zerstört oder doch zumindest gefährdet wird.“ (Ortmann et al. 1990, S. 59). Reorganisationen machen bestimmte mikropolitische Spiele sogar dringend erforderlich (Kieser/Hegele 1998, S. 212). Innovationsspiele sind Metaspiele im Verhältnis zu Routinespielen, da sie diese verändern (Hanft 1995, S. 34, Bogumil/Schmid 2001, S. 68). Da Innovationsspiele auf die Veränderung von Regeln, die Verteilung von Macht und Kontrolle und die Neuverteilung von Gewinnchancen zielen, sind sie besonders umkämpft. „Das strategische Kalkül jedes am Innovationsspiel beteiligten Akteurs besteht darin, die Durchsetzungsmacht bestimmter Bereiche oder Akteure zu stärken (offensive Strategie, Anm. d. V.) und die Blockade-, Verhinde-

rungs- und Verteidigungsmacht anderer Bereiche oder Akteure zu schwächen (defensive Strategie, Anm. d. V.).“ (Hanft 1995, S. 34). Die Generierung neuer Ideen ist als Innovationsspiel zu beschreiben.

Anhand der Innovations- und Routinespiele wird die Wechselseitigkeit von Mikropolitik und Wissenstransfer besonders deutlich: Wissen, e.g. Expertenwissen oder neu entwickeltes, bewusst gemachtes, ehemals implizites Wissen, kann zu Macht führen, d.h. zur Kontrolle neuer Ungewissheitszonen oder zur Übernahme und Neuverteilung bereits bestehender Zonen. Andere Ungewissheitszonen hingegen können dazu verwandt werden, eben dieses Entstehen neuer Wissensressourcen zu verhindern und die Routine zu wahren (Eberl 1996, S. 229). Einerseits birgt ein Wissensaustausch die Möglichkeit, Routinespiele zu durchbrechen, andererseits wird aber auch ein evtl. nicht zu kontrollierendes Innovationsspiel angestoßen. Der Konflikt zwischen Routine und Innovation ist strukturell angelegt (Bogumil/Schmid 2001, S. 68). Mit der Bereitschaft, Innovationsspiele einzugehen, etabliert sich mikropolitisch Verhalten im Zusammenhang des Wissenstransfers als Alltagssituation. Widerstände und das Zurückhalten von Wissen sind somit nicht als Ausdruck von Irrationalität und Trägheit anzusehen, sondern als systeminduziertes Phänomen (Ortmann et al. 1997, S. 334). Ein Merkmal des Akteurs nach Crozier/Friedberg (1979) ist, dass sein Verhalten stets rational im Hinblick auf ein Ziel ist. Widerstand gegen Wissensaustausch ist demnach Ausdruck der Strategie, ein gewinnträchtiges Routinespiel zu schützen.²⁵¹

5.3.4.2 Die Politisierung des Wissenstransfers

Die mikropolitische Betrachtungsweise macht deutlich: Wissensentwicklung und -transfer sind ein politischer Akt und führen zur Veränderung der Machtstruktur einer Organisation. Das bedeutet, implizites Wissen weist für die anderen Akteure stets ein Bedrohungspotential auf, da es noch nicht im Spiel und in keiner Ungewissheitszone zu verorten ist. Insofern bedeutet die Explizierung impliziten Wissens ebenso wie der Austausch bereits vorliegenden Wissens immer eine Innovation, die eine Bedrohung bestehender Machtverteilungen ausdrückt. Wissensentwicklung und -weitergabe ist ein Innovationsspiel, das auf die Nutzung eigener Vorteile (Machterwerb) zielt. Widerstand gegen Wissensteilung hingegen ist Ausdruck einer defensiven Strategie, die

²⁵¹ Die Theorie der Innovations- und Routinespiele ist nicht ohne Kritik geblieben. Bogumil kritisiert zu Recht die darin liegende Annahme, dass die Akteure frei nach ihrem Willen ein Spiel beginnen können. Die Akteure sind oft nicht so mächtig und häufig können die Routinespiele der Hauptakteure nicht durchbrochen werden. Die dazu benötigten Innovationsspiele werden durch den Rahmen, den die Hauptakteure reguliert oder von vornherein verhindert (1998, S. 298).

ein gewinnträchtiges Routinespiel schützt. Das Zurückhalten von Wissen verfolgt ein Ziel, indem es die Zone der eigenen Ungewissheit schützt (defensiv), das Aufnehmen neues Wissens hingegen verschafft Macht, denn es dient dem Eindringen in die Ungewissheitszonen anderer Akteure und macht ihr Handeln transparenter (offensive Strategie). Es kann nicht nur von freiwillig handelnden Akteuren ausgegangen werden, die unbedacht ohne Kalkulation auf eigene Vorteile ihr Wissen teilen wollen. Je relevanter für die anderen Akteure das spezielle Wissen eines Akteurs ist, desto mehr Einfluss kann er ausüben, desto mehr Macht hat er. Nur indem die Akteure ihre Einflussmöglichkeiten untereinander ausspielen, kann Wissenstransfer stattfinden, denn er ist als gegenseitige Tauschbeziehung an die Beziehungen der Akteure gebunden. In gewinnträchtigen Routinen (Spielen) etablieren die Akteure den Wissenstransfer (Machttausch) untereinander.

Diese Erkenntnisse weisen darauf hin, dass es bei der Integration von Ideen- und Wissensmanagement nicht darum gehen kann, mikropolitische Taktiken zu reduzieren (bspw. Wahren 1996, S. 177), da gerade dadurch der Wissenstransfer reduziert werden würde. Mikropolitik ist kein Störfaktor: „Wenn bei einer Wissensmanagement-Initiative keine Politik im Spiel ist, kann man darauf wetten, daß die Organisation der Sache keinen besonderen Wert beimißt.“ (Davenport/Prusak 1999, S. 165). Wissenstransfer findet nicht trotz, sondern wegen mikropolitischer Prozesse statt. Der Wissenstransfer zwischen den einzelnen Akteuren lässt sich nicht global steuern. Jeder Teilnehmer produziert täglich Wissen, bietet es mehr oder weniger offen auf dem Markt der Organisation an und bewertet die ihm angebotenen Gegenwerte.²⁵² Wissensträger sind zur Weitergabe ihres Wissens eher bereit, wenn es ihnen für die eigenen Interessen und der Ausbreitung ihrer Machtbereiche nützlich erscheint (Schindler 2001, S. 81).²⁵³ Der Transfer findet auf der Mikroebene statt. Aus einer mikropolitischen Sichtweise heraus ist zu formulieren, dass der Wissenstransfer dem Eindringen in Ungewissheitszonen anderer Akteure entspricht, also der Entwicklung und dem Schutz der eigenen Handlungsspielräume. Nur wenn die Akteure Möglichkeiten haben, durch die Aneignung neuen Wissens bestehende Routinen zu durchbrechen, kann es strukturell möglich sein, Wissen zu transferieren. Staehle schlägt vor, von vornherein keine Wissensmonopole entstehen zu lassen (1999, S. 921). Doch wie sollte es dann zu Anreizen kommen, durch Aufnahme neuen Wissens diese Monopole zu durchbrechen? Der Hybridcharakter der Macht zwingt jeden Akteur da-

²⁵² Vgl. Fußnote 189.

²⁵³ Daher wird Macht in der Literatur auch als implizites Wissen, das in den kognitiven Strukturen der Individuen verankert ist, beschrieben (Hanft 1996, S. 155).

zu, auf ihn gewisse Zwänge und Regeln ausüben zu lassen. Er muss auch ein Eindringen in seinen Wissensbereich zulassen, um weiter am Spiel, an der Organisation teilhaben zu können. Veränderungsprozesse zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass Wissensbestände obsolet werden. Wenn der Bedarf nach neuem Wissen bzw. der Umbau vorhandener Wissensbestände offenkundig wird, sind stets auch die Interessen der Akteure bedroht. Daher werden sie versuchen, ihr Wissen anzupassen und es zu erneuern. Dazu müssen sie in Beziehungen zueinander eintreten.

Die Bedingungen der Integration von Ideen- und Wissensmanagement von organisatorischer Seite aus werden im Folgenden mit den übrigen Ergebnisse aus These ③ zusammengefasst.

5.3.5 Zusammenfassung und Überleitung zu These ④

Der humanorientiert-sozialen Sichtweise des Wissensmanagements folgend (Kap. 3.3), ist das Individuum als Wissensträger wesentlicher Teil bei dem Prozess der Entwicklung und dem Transfer von Wissens zu betrachten. Die Untersuchung des Wissensbegriffs und der Einzelaspekte Wissensmanagement und Ideenmanagement (Kap. 2 - 4) zeigen deutlich, dass sich die Steuerungsfähigkeit von Wissenserzeugung und -transfer in engen Grenzen bewegt. Es führt kein direkter Weg zur Erschließung der Erfahrungen und Einsichten der Individuen. Wissen entsteht vielmehr aus der dynamischen und kontinuierlichen Interaktion, es lebt vom Austausch untereinander. Nach der Diskussion sinnvoller Schnittmengen von Ideen- und Wissensmanagement (These ②) auf Grundlage der in These ① zusammengefassten Wissensmanagementansätze konnte die Bedingung aufgestellt werden, dass eine Integration von Ideen- und Wissensmanagement nur dann sinnvoll ist, wenn dadurch auch implizites Wissen verfügbar wird.

Dazu wurden im zurückliegenden Kapitel auf Basis des Analyserasters der Organisationspsychologie von Rosenstiel (2003) die Möglichkeiten des Transfers impliziten Wissens diskutiert. Die Erkenntnisse der Untersuchung, die an dieser Stelle noch einmal zusammengefasst werden, stellen somit laut These ③ die Bedingungen dar, damit eine Integration von Ideen- und Wissensmanagement gelingt:

5.3.5.1 Auf der Analyseebene Individuum

Externe Reize sind nicht dazu geeignet, das Hervorbringen ungewusster Wissensanteile zu fördern. Es stellt aber nicht nur die Frage, ob die Organisationsteilnehmer bereit sind, ihr Wissen zu teilen, sondern ob sie, in Anbetracht der Eigenart des Fak-

tors »Wissen« fähig sind, implizites Wissen zu transferieren. Daher sind die Umgebung und die Möglichkeiten zur Kognition so zu gestalten, dass:

- ➊ sie durch das Aufeinandertreffen in sozialen Gruppen, die einen verstärkten Austausch von Selbst- und Fremdwahrnehmungen bewirken, Verhaltensänderungen hinsichtlich der eigenen Wissensarbeit ermöglichen. Das bedeutet, dass sie zur Förderung des Austausches impliziten Wissens dissonanzfördernde Strukturen aufweisen, die bereits vorhandenes Wissen in Frage stellen und somit dazu anregen, vorhandene Wissensbestände durch den Hinzuzug neuer expliziter und impliziter Ressourcen zu ergänzen, um die Dissonanz vor einem neuem, erweiterten Wissenshintergrund zu reduzieren.
- ➋ Handlungsmöglichkeiten so erlebt werden, dass eine Abhängigkeit zwischen dem Mitteilen des Wissens, der direkten Folge und dem davon erhofften Ergebnis sichtbar sind. Den Organisationsteilnehmern wird die Möglichkeit zur Steigerung oder zumindest realistischen Einschätzung ihrer Selbstwirksamkeit gegeben. Das erlebte Feedback in gemeinsamen Arbeitsgruppenprozessen wirkt sich dazu positiv aus, weil bei einem Misserfolg eine alleinige, negative Zuschreibung auf die Person verhindert werden kann.
- ➌ der Anforderungscharakter der Aufgaben mit den Fähigkeiten in Einklang steht, um Flow-Erfahrungen hervorzurufen, in denen das Bewusstwerden impliziten Wissens am ehesten gelingen kann, da zu diesem Zeitpunkt eine intensive Verbindung zwischen Handlung und Fähigkeit besteht. Gemeinsame Flow-Erlebnisse stärken die individuelle intrinsische Motivation und das Teilen von implizitem Wissen. Intrinsisch erlebte, gemeinsame Handlungen und die dabei gewonnenen, geteilten Erfahrungen bilden die Grundlage des Wissenstransfers. Es bedarf der Möglichkeit durch gemeinsame Erfahrungen geteiltes Wissen zu generieren, das den Ausgangspunkt für weitere kreative Entwicklungen darstellen kann.
- ➍ die Träger des relevanten Wissens zusammengebracht werden. Da sich implizite Wissensanteile nur schwer vom Wissensträger abstrahieren lassen und weil sie, da sie durch Erfahrungen entwickelt wurden, stark handlungsorientiert sind, bedarf es zur Förderung kreativer Prozesse sozialer Kontexte, in denen die Individuen sich hinsichtlich der Disposition ihres kreativen Potentials und ihres Wissen unterscheiden.

5.3.5.2 Auf der Analyseebene Gruppe

Auf der Ebene Individuum hat sich bereits angedeutet, dass der Transfer von Wissen nicht nur eine Frage der Bereitschaft und Fähigkeit des Einzelnen ist, sondern vielmehr vom Modus der Kooperation, des sozialen Netzwerkes beeinflusst wird. Da sich die Arbeitsorganisation einfacher steuern lässt als die Köpfe der einzelnen Wissensträger, ist dies zu begrüßen. Aber es sind einige wesentliche Punkte für die Integration von Ideen- und Wissensmanagement zu beachten:

- Implizites Wissen ist personen- und erfahrungsgebunden. Zum interpersonellen Wissenstransfer bedarf es daher eines geteilten Erfahrungshintergrunds. Ein geteilter Erfahrungshintergrund wird geschaffen durch gemeinsame Handlungen.
- Gemeinsame Handlungen ermöglicht die Entstehung neuen impliziten Wissens und die Manifestation alten impliziten Wissens. Zudem ermöglicht es dessen Verinnerlichung durch ausgeübte Routinen. Der Wissenstransfer auf Basis gemeinsamen Handelns ist wahrscheinlicher, da gemeinsam geteiltes Wissen entsteht.
- Das gemeinsame Wissen kann als anwendbares und bedeutungsvolles Wissen im Handlungskontext erlebt werden. Da der Wissenstransfer eine Form von Dienstleistung darstellt, ist die Beurteilung der Qualität des neuen Wissens individuell. Die Zuschreibung der Relevanz dieses Wissens muss unterstützt werden. Es bedarf zur Vermeidung von tragem Wissens der Möglichkeit, Feedback über die Relevanz des erworbenen Wissen zu erhalten.
- Das bedeutet, Wissen muss kommuniziert werden können. Die Integration von Ideen- und Wissensmanagement durch den Transfer impliziten Wissens gelingt nur, wenn innerhalb des sozialen Aggregats die Gelegenheit zur Kommunikation besteht. Diese muss sowohl zeitliche, als auch räumliche Unterstützung erfahren, um sich vom Alltagsgeschäft abzugrenzen und den nötigen Freiraum zu erhalten.

5.3.5.3 Auf der Analyseebene Organisation

Da die Frage nach den Bedingungen der Weitergabe von persönlichem Wissen immer etwas mit dem Phänomen von Macht in Organisationen zu tun hat, wurde der mikropolitische Ansatz zur Analyse gewählt. Dabei haben sich folgende Bedingungen ergeben:

- ➊ Den Akteuren muss die Möglichkeit zum »In-Beziehung-treten« gegeben werden.
- ➋ Zum Schutz von eigenen Einflussbereichen sollten den Akteuren andere Handlungsmöglichkeiten angeboten werden als die Zurückhaltung von Wissen.
- ➌ Wissen, welches durch die Kombination miteinander existierende Ungewissheitszonen erhält oder vergrößert bzw. neue erschließt, sollte bekannt sein, damit die Akteure versuchen können, diese zu besetzen, indem sie das relevante Wissen dafür entwickeln und ihr gemeinsam geteiltes Wissen erhöhen.
- ➍ Für die Wissensverhandlungen (Machttausch) sind Strukturen zu schaffen und Spielregeln zu definieren. Routinen, die dem Transfer von Wissen dienen, müssen für alle beteiligten Akteure gewinnträchtig gemacht und dadurch geschützt werden.

Vor dem Hintergrund der Darstellung von Wissensmanagement und Ideenmanagement in Kap. 3 und 4 ließ sich These ➊ dahingehend beantworten, dass eine Integration von Ideen- und Wissensmanagement möglich ist. Damit ein Fortschritt gegenüber den Einzelinstrumenten gelingt, muss, das ergab die Diskussion von These ➋, der Transfer impliziten Wissens stattfinden. In These ➌ wurde daraufhin die Frage nach den Bedingungen beantwortet, die dafür erfüllt sein müssen. Es haben sich auf allen drei Analyseebenen Hinweise auf die Arbeit in Gruppen gezeigt. Der Fokus der Integration von Ideen- und Wissensmanagement liegt dementsprechend auf einer höheren Bedeutung des Austauschs und Transfers von Wissen in Gruppen, denn hier liegt die zentrale Schnittstelle von Ideen- und Wissensmanagement. Im Folgenden wird daher das Konzept der Communities of Practice auf die im zurückliegenden Kapitel erarbeiteten Bedingungen geprüft, um festzustellen, ob sich eine Integration von Ideen- und Wissensmanagement über Communities of Practice verwirklichen lässt (These ➍).

5.4 These 4: Communities of Practice bilden die Brücke zwischen Ideen- und Wissensmanagement

5.4.1 Einleitung

These 4 der Arbeit besagt, dass Communities of Practice die fehlende Verbindung von Ideen- und Wissensmanagement darstellen. Daher ist abschließend im Analyse- teil zu untersuchen, ob das derzeitig unter dem Communities of Practice Ansatz ver- standene Konzept zum Einen die im vorangegangenen Kap. 5.3 formulierten Bedin- gungen erfüllt und zweitens die in Kap. 5.2 gefundenen Schnittmengen von Ideen- und Wissensmanagement abdeckt. Dazu wird zunächst das »Communities of Practi- ce« (CoPs) Konzept vorgestellt (Kap. 5.4.2). Anschließend werden zu These 4 der Arbeit zwei Fragen beantwortet:

- ➔ Erfüllt das CoPs Konzept die Bedingungen aus These 3 zum Transfer implizi- ten Wissens (Kap. 5.4.3)?
- ➔ Deckt es die in These 2 erarbeiteten Schnittmengen von Ideen- und Wis- sensmanagement ab (Kap. 5.4.3)?

5.4.2 Was sind Communities of Practice?

5.4.2.1 Einleitung: »Smalltalk am Wasserkühler«

Wissen wird allgemein als Schlüsselressource für Organisationen verstanden; aber dennoch existiert unzureichendes Verständnis darüber, wie es anzuregen und zu ü- bertragen ist. Der Versuch, Wissen in formalen Systemen (Datenbanken, Anreizmo- dellern) einzubinden, bringt nicht den erhofften Erfolg (Roehl 1999, S. 23). Bei der Betrachtung von CoPs geht es daher darum, den dynamischen, unfassbaren Aspekt der menschlichen Wissensarbeit in den Fokus zu rücken: die Beteiligung der Men- schen, die das Wissen entwickelt haben, den Prozess, in dem dies geschieht und in dem es transferiert wird, indem sie miteinander im sozialen Kontext interagieren (Wenger 1998, S. 1).

Durch das Verknüpfen der Aspekte Arbeit und Lernen wird in diesem Ansatz der lang anhaltenden Vernachlässigung menschlicher Bedürfnisse im Wissensmanage- ment Rechnung getragen (Reinman-Rothmeier 2000, S. 6, Schneider 2004, S. 137). Ausgehend von der Annahme, Lernen als integralen Bestandteil sozialer Beziehungen zu betrachten, greifen die Autoren dieses Ansatzes auf eine alte Praxisform der Wis- sensakkumulation und -weitergabe zurück: Menschen nutzten von je her Gemein- schaften, in denen sie Erfahrenes und daraus Gelerntes austauschten, um es der Gemeinschaft zugänglich zu machen und weitergeben zu können (Bliss et al. 2006,

S. 2).²⁵⁴ Damit richten sich die Vertreter des CoPs Ansatzes gegen das etablierte Schul-Modell des Lernens und setzen dem ein gemeinschaftsbasiertes Modell entgegen, denn der klassische Frontalunterricht „[...] fails to recognize one of the most natural of all learning processes, learning through interactions and relationships in networks of others who are experiencing and working on the same challenges and tasks.“ (Wenger/Snyder 2006, S. 1).²⁵⁵

Die CoPs Forschung versucht, geeignete Unterstützungsmöglichkeiten für die Entwicklung und den Transfer von Wissen zu finden und dabei bewusst formelle organisationale Strukturen des Wissensmanagements beiseite zu lassen, denn sind ungenügend, um Wissen zu entwickeln und teilen zu können (McMaster 1998, S. 1). Es sind die informellen Aspekte der Wissenskommunikation, die das Grundmuster der CoPs bilden und ein Mehr an Wissenstransparenz ermöglichen (Bliss et al. 2006, S. 3). In vielen Unternehmen wird die Bildung von informellen Gruppen, heterarchischen sozialen Netzwerken inzwischen gebilligt oder sogar gefördert (ILOI 1997, S. 17, Henschel 2001, S 56).²⁵⁶

Die Betrachtung der CoPs baut auf zwei Prämissen auf: Erstens auf der Feststellung, dass Menschen nicht, sobald sie die Gelegenheit dazu haben, jegliche Gedanken an ihre Arbeitsaufgabe fallen lassen, sondern den informellen Austausch suchen: „Discussions around the water cooler or in the cafeteria weren't, as managers thought, about nonwork topics such as sports or politics. They largely focused on solving work-related problems.“ (Robbins 2003, S. 220). Zweitens, dass die Weise, wie gearbeitet wird, sich fundamental von den organisationseitigen Beschreibungen dieser Arbeit unterscheidet (Argyris/Schön 1978). Diese Beschreibungen verdecken die Art, wie Innovationen in der praktischen Arbeit geschaffen werden und wie Wissen beim Lösen von Problemen entwickelt wird (Brown/Duguid 1991, S. 40).

Ausgangspunkt der Diskussion um CoPs war ein Aufmerksamkeit erregender Artikel von Brown/Duguid (1991) über den Austausch von Reparaturwissen innerhalb einer Gruppe von Servicemitarbeitern der FA Xerox (Bliss et al. 2006).²⁵⁷ Basis dieses Artikels war eine Studie des Anthropologen Orr, der im Auftrag von Xerox die Reparaturmitarbeiter im Silicon Valley begleitete. Die Studie von Orr lag 1991 »ledig-

²⁵⁴ Bspw. Lagerfeuererzählungen, Gilden im Mittelalter.

²⁵⁵ Vgl. Mandl et al. (1996) zur Situation der universitären Lehre und zum Lernen als einer sozialen, lebenslangen Aufgabe.

²⁵⁶ U.a. bei: Xerox, Procter & Gamble, DaimlyerChrysler, IBM, McKinsey, Siemens (Quinn et al. 1996, Enkel et al. 2001, Schoen 2001, S. 59ff., Frost/Holzwarth 2001, Wenger et al. 2002, S. 1ff., Henschel 2001, S. 48, Winkler 2004, S. 56ff.).

²⁵⁷ Xerox ist ein weltweit tätiger Konzern, Stammsitz in den USA, mit ca. 92.000 Mitarbeitern (davon ca. 23.000 Service-Techniker), der vor allem bekannt ist für Drucker und Kopiergeräte. Im englischen Sprachgebrauch wird das Verb »to xerox« inzwischen synonym für »kopieren« verwendet.

lich« als Dissertation vor, sowie unter dem Titel »Blue and White«²⁵⁸ als interner Xerox PARC²⁵⁹ Technical Report und wurde erst 1996 in der Sammlung »Technology and Work« der ILR Press einem breiten Publikum zugänglich gemacht. Im Folgenden wird auf diese grundlegende, „vielzitierte Fallstudie“ (Henschel 2001, S. 43) eingegangen, da sie die CoPs als erfolgreiche und viel versprechende humanorientiert-soziale Wissensmanagementmethode beschreibt und alle folgenden Werke zu CoPs nachhaltig beeinflusst hat. Zudem lassen sich bereits die Grundprinzipien einer CoP, die in Kap. 5.4.2.4 dargestellt werden, ablesen.²⁶⁰

5.4.2.2 Das Beispiel Xerox: »Talking about machines«

Brown, in leitender Funktion bei Xerox, war damit beauftragt, Ansätze zu einer höheren Arbeitseffizienz der Tech Reps²⁶¹ durch verbesserte Unterstützungsleistungen seitens Xerox (Dokumentationen, Schulungen) dieser Mitarbeiter zu entwickeln.²⁶² Die Aufgabe stellte ihn vor zwei Probleme: „You can’t ask management what goes on. They don’t know anything. You can’t ask the people themselves, because they don’t that accurately what they know [sic!]. [...] So I made, by accident, one of the smartest moves in my life [...] I hired an anthropologist.“ (Brown 2002, S. 1).

Die Arbeit der Tech Reps ist auf den ersten Blick einfach zu beschreiben: Kunden, deren Geräte Probleme machen, rufen das Service Center an. Dieses beauftragt einen im Gebiet tätigen Tech Rep, der zum Kunden fährt und das Gerät unter Verwendung der jeweiligen Fehlercodes und der Dokumentation, das die entsprechenden Instruktionen zur Behebung enthält, repariert: „Practice here would seem to involve little more than following the map you are given and doing whatever it tells you.“ (Brown/Duguid 2000a, S. 76).

Orr stellte in seiner teilnehmenden Beobachtung jedoch fest, dass die Tech Reps nicht nach den Handbüchern arbeiteten. Wenn es ein Problem gab, das sie nicht be-

²⁵⁸ Blue and White symbolisiert die Schnittmenge zwischen traditionell „dreckiger“ Maschinenarbeit zu der ein Blaumann (Blue-Collar) getragen wurde und dem Auftreten der Servicemitarbeiter in den Büroräumen der Kunden, klassischen White-Collar (Hemdträger) Gebieten. Die Xerox Mitarbeiter entschieden sich selbst, White-Collar zu tragen und die Ärmel hochzukrempeln (Orr 1996, S. 4f.).

²⁵⁹ Palo Alto Research Center (PARC), die u.a. die Computermouse entwickelt haben.

²⁶⁰ Vgl. zum Folgenden u.a. Brown/Duguid (1991, S. 48ff.), Orr (1996), Frieling/Sonntag (1999, S. 63ff.), Brown/Duguid (2000), Bobrow/Whalen (2002), Brown (2002), North et al. (2004, S. 22ff.).

²⁶¹ Technical Representatives (Tech Reps) sind die Außendienstmitarbeiter im Service Reparaturdienst.

²⁶² Ob und in welcher Zeit ein Techniker ein Problem lösen kann, hängt neben seinem Wissen und seinen Fähigkeiten auch von der Möglichkeit des Zugriffs auf relevante Informationen ab (Reininghaus/Minrath 2002, S. 93). Die Geschwindigkeit mit der die Servicemitarbeiter in der Reparatur eines neuen Gerätes geschult werden können, ist ein entscheidender Faktor zu dessen Markteinführung (Henschel 2001, S. 42, Schoen 2001, S. 216).

heben konnten, gingen sie nicht den vorgeschriebenen Weg über die Fehlercodes und die Dokumentation. Die Dokumentation der Maschinen, die den Tech Reps vorlag, stellte im Wesentlichen einen logischen Entscheidungsbaum dar, dem im Reparaturprozess zu folgen war (Orr 1996, S. 106). Diese Dokumentation basierte jedoch auf der Annahme regelhaften Maschinenverhaltens und einem der Struktur des Entscheidungsbaumes folgenden Technikers. Beide Annahmen waren aber falsch. Das Verhalten der Geräte war im Angesicht hoher Kontingenz der Betriebsbedingungen (klimatische Raumsituation, Staubbelastung, Nutzungshäufigkeit, Bauserie) stark situativ.²⁶³ Die Tech Reps sahen in den Diagnoseprozeduren der Dokumentation eine „unreliable crutch“ (Orr 1996, S. 112). Die Fehlerbehebungsprozeduren boten keinerlei Rationalität, da der Sinn und die Interpretation der vorgenommenen Tests lediglich den nicht im Außendienst arbeitenden Designern der Dokumentation bekannt war (Orr 1996, S. 108). Die in der Dokumentation beschriebenen „abstractions of repair work fall short of the complexity of the actual practices from which they were abstracted.“ (Brown/Duguid 1991, S. 42). Die Tech Reps mussten versuchen zu interpretieren, was die Fehlerbehebung laut Dokumentation beabsichtigte zu tun, um den Fehler zu verstehen: „It told them what to do not why!“ (Orr 1996, S. 112). Die Tech Reps hatten keine mentale Landkarte der Vorgänge, was sich vor allem dann bemerkbar machte, wenn ein Fehler auftrat, der nicht dokumentiert war. Doch diese kognitive Karte haben sie sich beschafft. Die Tech Reps entwickelten von den offiziellen Hilfestellungen unabhängige, praktische Hilfen, um ihre Arbeit an den Maschinen durchführen zu können: „When the reps fell off the map of process, they went to breakfast.“ (Brown/Duguid 2000, S. 102).

Orr (1996) stellte in seiner Analyse fest, dass die Tech Reps eine beträchtliche Zeit nicht beim Kunden, sondern im Gespräch miteinander verbrachten. Eine konventionelle Rationalisierungsmaßnahme wäre gewesen, diese scheinbaren Pausenzeiten zu reduzieren und die Präsenzzeiten beim Kunden zu erhöhen. Orr (1996) entdeckte aber, dass die Tech Reps trotz ihrer isolierten Arbeit beim Kunden an den Geräten ein hohes Maß an geteiltem Wissen aufwiesen. Obgleich sie große geographische Gebiete abdeckten, nahmen sie viel Zeit und Kilometer auf sich, um in den Pausen oder beim Lunch zusammen zu sitzen. Bei diesen regelmäßigen, informellen Treffen erzählten sie sich ihre „war stories“ (Orr 1996, S. 125ff., Brown/Duguid 1998, S. 24).

²⁶³ „Any single machine may have profound idiosyncrasies.“ (Brown/Duguid 2000a, S. 76).

Diese Erzählungen aus dem »Einsatz« halfen den Tech Reps bei der Diagnose. Wenn die Dokumentation sie wieder im Stich ließ oder Ihnen aufgrund ihrer Erfahrung und der Umstände unsinnig erscheinende Prozesse verlangte, begannen sie abseits des von der Dokumentation vorgeschlagenen Lösungswegs auf Basis der örtlichen Umstände und der Vorgeschichte, die sie von dem Gerät kannten, einen eigenen logischen Sinnzusammenhang zu konstruieren, der zu dem aktuell vorliegenden Problem, weswegen der Kunde den Service gerufen hat, geführt haben konnte: „He must make sense of an uncertain situation that initially makes no sense.“ (Orr 1996, S. 11). Diese Art des Vorgehens entspricht der von Levi-Strauss (1966) bezeichneten Methode der Bricolage (Orr 196, S. 3 u. 11):²⁶⁴ „He has to turn back to an already existent set made up of tools and materials, to consider or reconsider what it contains and, finally and above all, to engage in a sort of dialogue with it and, before choosing between them, to index the possible answers which the whole set can offer to his problem.“ (Levi-Strauss 1966, S. 19, zit. nach Orr 1996, S. 121). Das vorhandene Material, und nicht die im Handbuch abgebildete, scheinbare Regelmäßigkeit wird ausschlaggebend und bestimmt das Ergebnis des Prozesses (Ortmann et al. 1990, S. 391, Ortmann 1990 S. 109ff.). Im Fall der Tech Reps ist dies neben den örtlichen Gegebenheiten u.a. das Erfahrungswissen über frühere Erfolge und Misserfolge mit bestimmten Maschinentypen oder Fehlercodes: „Like the bricoleur, the technician has a closed set of information resources that do not necessarily provide definitive answers. The bits of the puzzle must be examined in the light of experience to see which combination provides the most reasonable representation of the problematic situation.“ (Orr 1996, S. 122).

Wenn sie mit der Konstruktion ihrer Geschichte nicht weiter kamen, griffen sie in der Pausenzeit auf die Kompetenz der Kollegen zurück, erzählten ihre Geschichte, soweit sie gekommen waren und baten um Ergänzung: „These stories are anecdotes of experience, told with as much context and technical detail as seems appropriate to the situation of their telling.“ (Orr 1996, S. 125). Die Gruppenmitglieder diskutierten andere Gelegenheiten bei denen sie mit ähnlichen Symptomen konfrontiert waren. So hatte jede Geschichte austauschbare und projektive Aspekte, anhand derer sich alte Erinnerungen oder neue Ideen anzubringen anboten (Orr 1996, S. 124). Die Geschichte wurde in einem hypothesenartig zu bezeichnenden Verfahren weiterentwi-

²⁶⁴ Franz. »Bricolage«: Bastelarbeit.

ckelt.²⁶⁵ Wenn sie eine Geschichte gefunden hatten, die die Maschine und ihr Problem erklärte, dann konnten sie es auch reparieren: „[...] solution was discovered through reinterpretation of known facts and following the new interpretation with new investigations.“ (Orr 1996, S. 124). So wurde repariert, nicht logisch entlang der Fehlergruppen im Handbuch, sondern intuitiv, erfahrungswissensbasiert konstruierend und wenn sie das Problem in einer Pause einmal nicht beheben konnten, war die Geschichte noch nicht zu Ende erzählt. So boten die Erzählungen, der beim Frühstück, Mittags- oder in Kaffeepausen zusammenkommenden Praxisgemeinschaft aus Technikern, aus dem »Einsatz« „sufficient interplay among memories [...] ensuing insights to lead to diagnosis and repair.“ (Brown/Duguid 1991, S. 44). Das gemeinsame Weiterentwickeln von einzelnen Tech Reps vorgetragener Geschichten von aktuellen Fällen stellte einen gemeinsam geteilten Entwicklungs- und Diagnoseprozess dar, durch den die Inhalte, das Wissen, das verwendet wurde zu Allgemeingut der Gemeinschaft wurde (Brown/Duguid 1991, S. 44, Orr 1996, S. 5): „They preserve and circulate hard-won information.“ (ebd., S. 126). Was wie Pausengespräche aussah, beinhaltete für die Arbeit notwendiges Feedback über Reparaturprozesse und war durch das Ergänzen der Geschichten anderer aufgrund ihrer Erfahrungen mit ähnlichen Vorfällen nicht weniger als eine selbstinitiierte, konstante Neuentwicklung von lebendigem Wissen, die der Vergrößerung der Wissensbasis der gesamten Gruppe diente: „The informal and extracurricular group helped each other member to reach beyond the limits of an individual’s knowledge and of the process documentation.“ (Brown/Duguid 2000, S. 103).²⁶⁶

Die Reaktion von Xerox auf diese Beobachtungen war es, die Tech Reps zunächst mit Funkgeräten auszustatten, die es ihnen erlaubten, auch jenseits der Pausenzeiten miteinander in Kontakt zu treten. Dieser »Knowledge Channel« war für alle Tech Reps im Empfangsbereich offen, d.h. sie konnten jederzeit teilnehmen, selbst etwas beitragen oder auch nur dem Entwicklungsprozess lauschen und aus dieser Verbindung von Arbeit und Innovation lernen (Brown/Duguid 1991, S. 40).²⁶⁷ Nachteilig war jedoch, dass entwickelte Lösungen nicht festgehalten wurden und wiederum nur

²⁶⁵ „Story telling allows them to keep track of the sequences of behavior and of their theories.“ (Brown/Duguid 1991, S. 45).

²⁶⁶ Unter mikropolitischen Gesichtspunkten ist an dieser Stelle hervorzuheben, dass für die Techniker keine Aufstiegsmöglichkeiten bestanden. Sie standen nicht in Konkurrenz zueinander. Ihre Sorge bestand nicht darin, dass ihr Wissen nach außen dringen und Anderen nützen könnte. Sie sorgten sich, vor allem im Eureka-Projekt, eher darum, wie dies sicherzustellen ist: „If they submitted a tip, would it disappear into a black hole?“ (Bobrow/Whalen 2002, S. 51).

²⁶⁷ Das funktionierte allerdings erst, als die Tech Reps wussten, dass das Management sich nicht in die Kanäle einschalten konnte: „Building on the trust turned out to be awfully important“ (McDermott 2000, S. 4).

regional zur Verfügung standen. Es kam vor, dass neue Lösungen zweimal in verschiedenen Gebieten entwickelt wurden, da keine Möglichkeit bestand, an das Wissen anderer Tech Reps in anderen Regionen anzuknüpfen. Es stellte sich daher die Frage, wie Xerox das Geschichtenerzählen fördern könnte, damit das darin gespeicherte Wissen nicht nur den Technikern einer Region, sondern der ganzen Organisation, also bspw. auch den Konstrukteuren zugute kommen konnte. Da man sich bei Xerox nicht ausschließlich auf diesen informellen Wissensspeicher verlassen wollte und da es galt, die geographischen Zwänge der Funkgeräte zu verlassen, wurde das Eureka-Projekt aufgelegt (Bobrow/Whalen 2002, Reininghaus/Minrath 2002, Winkler 2004, S. 59). Eureka²⁶⁸ ist ein multimediales Informationssystem mit Abbildungen, Videoclips und Hypertextdokumenten, in dem jeder Techniker Lösungen hinterlegen kann. Zudem gibt es die Möglichkeit zum mobilen Einsatz mittels Spiegelung der Daten auf einen tragbaren Computer. Im Kern ist Eureka nahe an die Kaffeerunden der Tech Reps angelehnt, es ist nichts weiter als eine einfach zu bedienende Plattform zum Austauschen, Bewerten und Ergänzen von Tipps und Tricks (Reininghaus/Minrath 2002, S. 97f.). Doch Eureka kann kein Wissen erzeugen, es bietet lediglich die technische Unterstützung, um Geschichten auch außerhalb der eigenen Region erzählen, bewerten und ergänzen zu können. Eureka ist als Ergänzung zu bestehenden Techniker Gemeinschaften konzipiert und soll keine Barrieren schaffen, die die Bildung neuer verhindern.

Die Analyse von Orr ist trotz ihrer Langzeitwirkung und thematischen Trendsetzung im Forschungsgebiet jedoch nicht kritiklos zu betrachten. Seine Angaben zu Forschungsdesign und Methode sind mehr als dürftig.²⁶⁹ Zudem findet in der Art der Beschreibung ein Stück weit eine Heroisierung der Wartungsarbeit statt. Zwischen den Zeilen wird deutlich seine Affinität zum Forschungsobjekt spürbar und es ist zu fragen, ob dies die Ergebnisse verklärt hat. Orr beteiligte sich sogar aktiv am Prozess des »Storytellings« (Brown/Duguid 1991, S. 44). Tatsächlich ist Orr selbst ehemaliger Servicetechniker, der inzwischen Anthropologe geworden war.²⁷⁰ Dieser Umstand hat sich deutlich auf die Beobachtungen ausgewirkt: „Frank was delighted that I had been to school on this copier. He had been observed by an earlier visitor [...] Frank

²⁶⁸ Griech. »Eureka«: Ich habe es gefunden. Zugeschrieben wird dieser Ausruf dem Mathematiker und Philosophen Archimedes, der ihn bei der Entdeckung des hydrostatischen Grundgesetzes ausgesprochen haben soll.

²⁶⁹ „I did not do structured interviews.“ (Orr 1996, S. 7).

²⁷⁰ „I had worked as a technician.“ (Orr 1996, S. 6). Allerdings war Orr als Techniker nicht im Außendienst unterwegs.

had wondered how the observer could write down what Frank was doing if he knew nothing about the job." (Orr 1996, S. 60).

Die beispielhafte Beschreibung der »Kaffeepausengemeinschaften« der Tech Reps von Xerox in Orrs Studie (1996) ist jedoch nach wie vor das Sinnbild, die Blaupause dessen, was eine CoP ausmacht. In den folgenden Abschnitten werden daher aufbauend auf diesem Beispiel zunächst der Begriff und die wissenschaftlichen Kategorisierungsversuche der von Orr für die Forschung entdeckten CoPs betrachtet.

5.4.2.3 Definition: »Alles und Nichts«

Die CoPs Forschung lässt sich in drei Wellen gliedern. Durchgängig durchzog die Frage danach, wie eine CoP genau zu beschreiben ist und welche Kennzeichen sie von anderen Formen der Gruppenarbeit abgrenzen die Forschungsbemühungen (North et al. 2004, S. 39). Diese Diskussion fand nach den grundlegenden Arbeiten von Orr (1996), Lave/Wenger (1991) und Brown/Duguid (1991), die den Anstoß der Diskussion boten, ihren ersten Schlusspunkt mit Wengers »Learning, Meaning and Identity« (1998a). Dies war ein vorrangig an akademisches Publikum gerichtetes Buch, das die Diskussion um CoPs zusammenfasste, aber dessen praktische Verwertbarkeit eher gering war (Wenger et al. 2002, S. IX).²⁷¹ Eine zweite Phase lässt sich laut North et al. dahingehend unterscheiden, als dass sich die folgenden Publikationen vermehrt um die Frage der praktischen Anwendbarkeit von CoPs und entsprechender managerialer bzw. organisatorischer Unterstützungsleistung drehte (2004, S. 40). Beispielhaft dafür stehen u.a. die Dissertationen von Henschel (2001) und Schoen (2001), die sich vorrangig mit der Fragestellung der Unterstützungsleistungen befassen. Die dritte Welle der Beschäftigung mit CoPs, in der auch die vorliegende Arbeit zu verorten ist, bearbeitet die Frage des Wissenstransfers durch und in CoPs (Reinmann-Rothmeier 2001, S. 2, Wenger et al. 2002, S. X). Diese Phase zeichnet sich in der Literaturbearbeitung derzeit durch eine Suchbewegung zwischen Überhöhung des Konzeptes zum »heiligen Gral des Wissensmanagements« (Winkler 2004, S. 1)²⁷² und Ernüchterung aus (Reinmann-Rothmeier 2000, Schneider 2004). Nachfolgend werden dazu einige gängige Definitionen von CoPs angeführt:

²⁷¹ „[...] a seminal book on communities of practice [...] targeted on an academic audience “ (Wenger et al. 2002, S. IX).

²⁷² „The strenght of communities of practice is selfperpetuating. As they generate knowledge, they reinforce and renewe themselves.“ (Wenger/Snyder 2000, S. 143) bzw. McMaster: „Organizations of the future will be organizations of Communities of Practice.“ (1998, S. 2).

„Communities of Practice consist of people who are informally as well as contextually bound by a shared interest in learning and applying a common practice.“ (Snyder 1997, S. 1).

„Communities of practice are groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis.“ (Wenger et al. 2002, S. 4).

„Communities of Practice sind über einen längeren Zeitraum bestehende Personengruppen, die Interesse an einem gemeinsamen Thema haben und Wissen gemeinsam aufbauen und austauschen wollen. Die Teilnahme ist freiwillig und persönlich. Communities of Practice sind um spezifische Inhalte gruppiert.“ (North et al. 2004, S. 41).

„Dies sind informelle Gruppen von Wissensträgern, die auf selbst-organisierter Basis, aus einem gemeinsamen Interesse heraus in einem abgegrenzten Themengebiet ihr Wissen austauschen und gemeinsam entwickeln bzw. Problemlösungen erarbeiten.“ (Schoen 2001, S. 4).

„Groups of people informally bound together by sharing expertise and passion for a joint enterprise [...] people in communities of practice share their experience and knowledge in free-flowing, creative ways that foster new approaches to problems“ (Wenger/Snyder 2000, S. 139ff.).

„At the simplest level, they are a small group of people, who've worked together over a period of time. Not a team, not a task force, not necessarily an authorized or identified group. What holds them together is a common sense of purpose and a real need to know what each other knows.“ (Brown/Gray 1995, S. 82).

An den unterschiedlichen Bestimmungen werden vorrangig zwei Punkte deutlich: Es wird eine Unterscheidung zu anderen organisationsstrukturellen Formen getroffen, indem die Eigenheit der Selbstbestimmung und des »Querliegens« zu anderen Organisationseinheiten betont wird (Schoen 2001, S. 66). Die Grenzen bleiben aber flexibel. CoPs sind keine Teams, da der Zusammenschluss über ihr Interesse und Wissen an einem Thema, statt über eine gemeinsame Aufgabe erfolgt (Hilse 2000, S. 252). Es sind auch keine Netzwerke (Bliss et al. 2006), denn keine CoP existiert ohne ein »about« (Wenger 1998, S. 4): „In their business units, they shape the organization. In their teams, they take care of projects. In their networks, they form relationships. And in their communities of practice, they develop the knowledge that lets them do these other tasks.“ (ebd., S. 4).

Die wenig eindeutigen Bestimmungen, was eine CoP alles nicht ist, die unscharfen Konturen der Abgrenzung weisen auf den zweiten Punkt hin, der anhand der vorgestellten Definitionen deutlich wird: Es ist der Wissenschaft bislang nicht gelungen, sich auf eine tragfähige Arbeitsdefinition zu einigen. Bei genauem Hinsehen erweist sich der breit zitierte Begriff als problematisch. Er ist „unscharf und zerläuft“ (North et al. 2004, S. 15). Nahezu alles, wo Menschen sich treffen, zufällig oder situationsbedingt, und in irgendeiner Form Wissen bearbeiten wird zur CoP befördert (Reinman-Rothmeier 2001).²⁷³ Das Dilemma wird durch neuere Bestimmungen, die darauf reagierend zunehmend vorsichtiger formuliert sind, nicht gelöst. CoPs als „[...] groups of people informally bound together by shared expertise and passion for a joint enterprise“ (Wenger/Snyder 2000, S. 139) zu beschreiben stützt nur die Schwammigkeit und das experimentelle Umfeld, in dem die CoPs Forschung sich bewegt (Winkler/Mandl 2003, S. 12).

Daher gilt es in der vorliegenden Arbeit in einem weiteren Schritt zunächst den facettenreichen CoPs Begriff einzugrenzen und in seinen Konturen zu schärfen, um eine tragfähige Arbeitsdefinition zu finden. Da keine allgemeingültige Definition einer CoP vorliegt (Schoen, 2001, S. 76) wird im folgenden Abschnitt versucht die »CoP«, die aufgrund der Bedingungen aus den vorangegangenen Kapiteln auf ihre Integrationsmöglichkeit von Ideen- und Wissensmanagement überprüft werden soll (These 4), anhand ihrer Charakteristika deutlicher herauszustellen.

5.4.2.4 Ausdifferenzierung: »Hinter den Spiegel«

„A CoP defines itself along three dimensions; its *joint enterprise* as understood and continually renegotiated by its members, the relationships of *mutual engagement* that bind members together into a social entity, the *shared repertoire* of communal resources [...] that members have developed over time.“ (Wenger 1998, S. 2, Herv. d. Verf.). In einer späteren Veröffentlichung bezeichnet Wenger dann synonym dazu den Wissensbereich (domain), die Gemeinschaft (community) und die Praxis (practice) als Kernelemente einer CoP (Wenger et al. 2002, S. 24ff. u. 45). Andere Autoren fügen weitere Elemente hinzu, so dass im Spiegel der Literatur eine buntes Bild dessen entsteht, was eine CoP ausmacht. Die folgende Zusammenschau bietet daher eine Synopse der von verschiedenen Vertretern des CoPs Ansatzes an-

²⁷³ Reinmann-Rothmeier verwendet bspw. den Wochenmarkt als Metapher für eine CoP (2001), an anderer Stelle ist es eine bayerische Dorfgemeinschaft (2000, S. 4) bzw. eine »Wildblume« (2000, S. 17, 2001, S. 31).

geführten Dimensionen einer CoP, anhand derer sich die wesentlichen Aspekte darstellen lassen, die für die Beantwortung der Fragestellung relevant erscheinen.

☉ Gemeinsames Interesse/Thema:

Das »Joint Enterprise« (Wenger 1998) bzw. die »Domain« (Wenger et al. 2002) bezeichnet die Themen und Schwerpunkte die für CoPs Mitglieder von Bedeutung sind und die Problemlagen, mit denen sie sich auseinandersetzen (Lindenthal et al. 2001, S. 39). Letztendlich stellt das Interesse an einem abgegrenzten Wissensgebiet den Kern einer CoP dar (Schoen 2001, S. 58, North et al. 2004, S. 42): „The domain guides the questions they ask and the way they organize their knowledge [...] the domain of a community is its *raison d'être*.“ (Wenger et al. 2002 S. 24f., Herv. i. O.).

☉ Gemeinschaft:

Das »mutual engagement« (Wenger 1998), die Verbundenheit der Mitglieder untereinander, stellt den zweiten zentralen Aspekt einer CoP dar. Das »about« der Community (die Domain) stellt den Punkt dar, um den herum sich die Gemeinschaft formiert. Aus dem gemeinsamen Interesse ergibt sich dann die kollektive Identität der Gemeinschaft, die sich in den persönlichen Beziehungen der Mitglieder untereinander ausdrückt (McDermott 2000). Winkler/Mandl verwenden dafür den Begriff der »Mikrokultur« (2003, S. 4). In ihr sind die gemeinsamen Werte, Verhaltensregeln, Konventionen und Rituale, die die Vertrauensgrundlage der Gemeinschaft darstellen, abgebildet. Die CoP grenzt sich darin von der formellen Organisation innerhalb derer sie existiert (aber nicht muss) ab (North et al. 2004, S. 41). Krogh et al. sprechen daher von »microcommunities of knowledge«: [...] small groups within an organization whose members share what they know as well as common values and goals.“ (2002, S. 5).

☉ Ziel/Praxis:

Der gemeinsame Zweck einer CoP besteht durch das Aufbauen für beide Seiten positiver, gegenseitiger Abhängigkeitsverhältnisse im Austausch von Wissen und der Entwicklung von gemeinsam geteiltem neuen Wissen, wodurch ein größeres, geteiltes Repertoire an Handlungsstrategien (shared repertoire) entsteht (Wenger 1998, Lindenthal et al. 2001, S. 39f., Schoen 2001, S. 58, Winkler/Mandl 2003, S. 4, North et al. 2004, S. 43). Dies muss nicht nur durch ein gemeinsames Handeln der Mitglieder zum Ausdruck kommen, auch Ansätze, Konzepte, Ideen, Geschichten und Erfahrungen, die die

Mitglieder teilen, zählen zur »Practice« (Bettoni et al. 2004, S. 320): „It denotes a set of socially defined ways of doing things in a specific domain: a set of common approaches and shared standards that create a basis for action, communication, problem solving, performance, and accountability [...] The practice includes the books, articles, knowledge bases, Web sites, and other repositories that members share [...] Each community has a specific way of making its practice visible through the ways that it develops and shares knowledge. Some use stories.“ (Wenger et al. 2002 S. 38f.).²⁷⁴

☉ Freiwilligkeit:

Freiwilligkeit wird als das zentrale Prinzip einer CoP angesehen (Schoen 2001, S. 58, North et al. 2004, S. 42). Die freiwillige Teilnahme und das eingebrachte Engagement sind ausschlaggebend für die Qualität einer CoP und Bedingung für die Entwicklung und Weitergabe von auch implizitem Wissen.

☉ Längerer Zeitraum:

Grundsätzlich ist eine CoP anders als ein Projekt nicht von vornherein auf einen bestimmten Zeitraum festgelegt (North et al. 2004, S. 43). Die Entwicklung der Identität und des gegenseitigen Vertrauens der Mitglieder einer CoP ist ein langfristiger, Zeit benötigender Prozess (Winkler/Mandl 2003, S. 5). Wenger (1998) beschreibt fünf zeitlich nacheinander liegende Phasen der Entwicklung einer CoP: Nach der Potentialentdeckung für eine CoP gibt es die Phase des Zusammenwachsens, anschließend folgt die Phase der Aktivität und abschließend, wenn das gemeinsame Interesse am Thema nicht länger vorhanden ist, folgt die Auflösung und schließlich die Phase des Erinnerns (vgl. Henschel 2001 S. 74, Wenger et al. 2002, S. 69, Bettoni et al. 2004, S. 323ff.).

☉ Kommunikation/Interaktion:

In der Literatur sind große Bemühungen auszumachen, unterschiedliche Arten von CoP zu identifizieren und zu klassifizieren.²⁷⁵ Manche Autoren setzen CoPs mit virtuellen Internet-Gemeinschaften gleich bzw. zählen sie dazu (Wenger/Snyder 2000, S. 139, Schmidt 2000, Bliss et al. 2006, S. 1). Andere Autoren unterscheiden hingegen zwischen virtuellen und face-to-face Communities (Frost/Holzwarth 2001, S. 54, North et al. 2004, S. 112). Für den vorlie-

²⁷⁴ „The telling of stories is a situated practice [...]“ (Orr 1996, S. 141). Lave/Wenger verwenden den Begriff »situated learning« (1991).

²⁷⁵ Bspw. Winkler (2004), die zwischen Learning Community, Community of Interest und Community of Practice unterscheidet oder die Unterteilung in bildungsrelevante und innovationsrelevante CoPs bei Reinmann-Rothmeier (2001, S. 29).

genden Kontext ist die Unterscheidung von virtuellen und face-to-face Communities ausreichend. In den folgenden Ausführungen wird aufgrund des Fokus der Arbeit in Anlehnung an Brown/Duguid (2000)²⁷⁶ von face-to-face CoPs, also Gemeinschaften, in denen ein hauptsächlich realer und direkter Kontakt der Mitglieder besteht, der lediglich durch elektronische Kommunikationsmedien ergänzt wird, ausgegangen. Die eingesetzten Kommunikationsmedien bestimmen in hohem Maße die Intensität und Grenzen der Interaktion. Wesentlich für die Wissenskommunikation ist jedoch die soziale face-to-face Interaktion (Winkler/Mandl 2003, S. 5).²⁷⁷

Abschließend wird auf Grundlage der Dimensionen eine eigene Definition vorgestellt, um für die folgende Diskussion der These ④ Begriffssicherheit zu gewährleisten:²⁷⁸

In Communities of Practice kommen Menschen freiwillig über einen zunächst unbestimmten Zeitraum zusammen, um sich austauschen. Der Grund, der sie zusammenführt ist das geteilte Interesse an einem Thema. Durch die intensive Beschäftigung mit dem Thema ihres Interesses in vorrangig sozialen Interaktionen entwickeln die Mitglieder der Community of Practice eine kollektive Identität: Sie besitzen einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund und verständigen sich darüber, was sie tun, wie sie es tun und wie sie dabei miteinander in Verbindung stehen. Dies schafft ein Mindestmaß an geteilten Denkmustern und bildet die Grundlage des Vertrauens, vor dessen Hintergrund sie sich zur Entwicklung neuen Wissens und neuer Lösungsansätze im Gebiet ihres Interesses gegenseitig die Teilhabe am vorhandenen Wissen Einzelner ermöglichen.

²⁷⁶ Brown/Duguid unterscheiden zwei Typen: »Networks of Practice« (2000, S. 141) wo Menschen an ähnlichen Themen arbeiten und verbunden sind in einem Netzwerk, aber sich vielleicht niemals treffen werden. Sie haben Erfahrung und Wissen gemein, der Austausch erfolgt jedoch indirekt über Websites, Newsletter etc., d.h. sie kommunizieren über dritte Medien, sie interagieren nicht direkt miteinander. Sie teilen Informationen sehr effizient, aber sie entwickeln kein Wissen gemeinsam (ebd., S. 142). Davon unterscheiden sie die engeren Gruppen, die direkt zusammenarbeiten, face-to-face CoPs, die eine eigene Gruppenkultur pflegen, die sie unterscheidbar macht von anderen CoPs.

²⁷⁷ Weiter Arten von CoPs und ihre Unterscheidungen finden sich u.a. bei Reinmann-Rothmeier (2000, S. 8f.), Schneider (2004, S. 147), Heiss (2004, S. 162), Lembke (2005, S. 59), Bliss et al. (2006, S. 5).

²⁷⁸ Die an dieser Stelle vorgestellte Definition erhebt nicht den Anspruch die Begriffsdiversität der CoPs Literatur zu lösen. Zu selten können die in den Definitionen genannten Perspektiven vollständig wiedergefunden werden (North et al. 2000, S. 54). Es existiert, abgesehen von den Tech Reps bei Xerox Anfang der 90er Jahre, keine Reinform einer CoP (Heiss 2004, S. 163). Oft lassen sich jedoch einzelne Gestaltungsdimensionen, auf denen die Definition an dieser Stelle aufbaut, identifizieren, so dass sie für eine Arbeitsdefinition als hinreichend angesehen wird.

5.4.3 Diskussion von These 4

CoPs werden seit einiger Zeit als der Schlüssel zu einem gelingenden Ideen- und Wissensmanagement gehandelt, da ihnen die Fähigkeit zugeschrieben wird, implizites Wissen kommunizieren zu können (Schreyögg/Geiger 2003, S. 10, Winkler 2004, S. 1). In der vorliegenden Arbeit wird daher die These aufgestellt, dass eine Verbindung von Ideen- und Wissensmanagement auf Basis der CoPs möglich ist (These 4). Die Beschreibungen, wie und warum dies gelingt, rutschen jedoch auffallend oft ins Ungefähre ab (bspw. McDermott 2000).²⁷⁹ Dank der vorangegangenen Arbeitsschritte kann diese Annahme jedoch im Folgenden genauer diskutiert werden. Auf Basis eines 4-schrittigen Wissensmanagementmodells, das aus drei viel behandelten, populären Wissensmanagementkonzepten²⁸⁰ abgeleitet wurde (These 1), konnte festgestellt werden, dass eine Integration von Ideen- und Wissensmanagement nur dann sinnvoll ist, wenn auch der Transfer impliziten Wissens gelingt (These 2). In Kap. 5.3 wurden daher auf Basis des Gliederungsschemas der Organisationspsychologie von Rosenstiel (2003) Bedingungen erarbeitet, die für den Transfer impliziten Wissens erfüllt sein müssen (These 3). Im Folgenden wird diskutiert, ob das CoP Konzept diese Anforderungen erfüllen kann.

Tab. 4 stellt die Bedingungen auf den einzelnen Analyseebenen, wie sie in Kap. 5.3 erarbeitet wurden, dar:

Bedingung		Analyseebene		
Nr.		Organisation	Gruppe	Individuum
1	Raum zum In-Beziehung-treten der Akteure	X		
2	Möglichkeiten zum Schutz von Ungewissheitszonen, die nicht auf dem Zurückhalten von Wissen basieren	X		
3	Einflusschancen, die durch Wissenskombination entstehen, aufzeigen	X		
4	Strukturen für das Tauschen von Wissen, die Routinen, die dem Wissenstransfer dienen, schützen	X		
5	Geteilter Erfahrungshintergrund		X	
6	Gemeinsame Handlungen		X	
7	Feedback über die Relevanz eige-		X	

²⁷⁹ „[...] the heart of sharing is finding common interest, making real connection, caring for each other thinking [...]“ (McDermott 2000, S. 11).

²⁸⁰ Nonaka/Takeuchi (1992, 1995, 1997), Probst/Raub/Romhardt (1997, 1999, 2003) und Reinmann-Rothmeier/Mandl (2000, 2001).

	nen und neuen Wissens			
8	Gelegenheit zu unkontrollierter Kommunikation		X	
9	Dissonanzfördernde Umwelt			X
10	Möglichkeit zur Einschätzung und Steigerung von Selbstwirksamkeit			X
11	Intrinsische Motivation, die gemeinsame Handlungen hervorruft und eine geteilte Erfahrungsbasis schafft			X
12	Zusammentreffen mit anderen Wissensträgern im Sozialen Kontext mit unterschiedlichen Wissens- und Kreativitätspotentialen			X

Tab. 4: Bedingungen für den Transfer impliziten Wissens. Quelle: Eigene Darstellung.

Da die einzelnen Ebenen im CoPs Ansatz eine hohe Nähe zueinander aufweisen und mehrere Punkte sich entweder direkt wiederholen (bspw. geteilter Erfahrungshintergrund und geteilte Wissens- und Erfahrungsbasis) oder zumindest stark überschneiden (Kommunikation, Feedback, In-Beziehung-treten und Zusammentreffen heterogener Wissensträger), wird die Trennung in drei separate Analyseebenen in der Diskussion zugunsten besserer Lesbarkeit und einer übersichtlicheren Darstellung der Erkenntnisse aufgegeben. Die Bedingungen werden sinnvoll auf drei inhaltliche Kernbereiche zusammengefasst, wie es in Tab. 5 dargestellt ist:

Bedingung		Analyseebene		
Nr.		Organisation	Gruppe	Individuum
1, 7, 8, 10, 12	Raum zum In-Beziehung-treten, zur Kommunikation und zum Wissensfeedback heterogener Wissensträger (Kap. 5.4.3.1)	X	X	X
5, 6, 11	Geteilte Wissens- und Erfahrungsbasis durch gemeinsames Handeln (Kap. 5.4.3.2)		X	X
2, 3, 4, 9	Strukturen, die wissensfördernde Routinen schützen und zum Neuerwerb von Wissen bewegen (Kap. 5.4.3.3)	X		X

Tab. 5: Zusammenfassung der Bedingungen für den Transfer impliziten Wissens. Quelle: Eigene Darstellung.

5.4.3.1 Raum zum In-Beziehung-treten, zur Kommunikation und zum Wissensfeedback heterogener Wissensträger

Kommunikation stellt den zentralen Aspekt einer CoP dar (Heiss 2004, S. 158). Wissensentwicklung und -transfer sind, das zeigen die bisherigen Ausführungen deutlich, im Rahmen eines humanorientiert-sozialen Wissensmanagements als sozial geteilte Ressourcen zu betrachten. Wissen lässt sich nicht einfach konsumieren, sondern man muss zur Produktion etwas beitragen (Frey/Osterloh 2000, S. 66). Wissen kann nicht von einer Person an die nächste »weitergereicht werden« (Paketmodell, vgl. Kap. 2.2), sondern entsteht erst durch einen aktiven, sozialen Konstruktionsprozess (Brown/Isaacs 1996, S. 2, Roth 2006, S. 2), durch die Interaktion und die Kommunikation im sozialen Kontext zwischen den Individuen (Interaktionsmodell, vgl. Kap. 2.2, Winkler 2004, S. 20). Daher lässt es sich nur im sozialen Austausch vermitteln und erweitern (Bettoni et al. 2004, S. 319).

Der kommunikationsbasierte Erfahrungsaustausch und die Kooperation auf einem bestimmten Wissens- bzw. Problemgebiet stellen die gemeinsame Verständigungsbasis und die Identität einer CoP dar (Brown/Isaacs 1996, S. 2, Reinmann-Rothmeier 2001, S. 28). Durch die intensive Kommunikation über das Gebiet des gemeinsamen Interesses entsteht eine Vertrauen schaffende soziale Identität: „[...] sharing tacit knowledge requires individuals to share their personal beliefs about a situation with other team members (Krogh et al. 2002, S. 8). Wissensentwicklung ist immer auch eine Konstruktion von Wirklichkeit; es ist das Sinnbilden in einer Situation aus den vorhandenen Informationen unter Hinzunahme des eigenen Erfahrungshintergrundes und eigener Überzeugungen (ebd., S. 6). Wissensteilung braucht daher das Vertrauen durch eine gemeinsame Identität, denn die „[...] justification of own believes“ (ebd., S. 6) wird öffentlich gemacht.

Das CoP Modell, wie es auf Grundlage der Arbeiten von Orr (1996), Brown/Duguid (1991, 2000), Wenger et al. (1998, 2002) in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben wurde, ist nach derzeitigem Wissensstand ideal, um geschützten Raum, Gelegenheit für das Zusammentreffen unterschiedlicher Akteure und die Wissenskommunikation untereinander zu bieten (Heiss 2004, Lembke 2005). Die Mitglieder einer CoP entwickeln ein Verständnis über das, was sie tun und wie sie es tun. Diese gemeinsame Verständigung, die sich allmählich in Interaktion und Kommunikation entfaltet, stellt die kognitive Basis der CoP dar, die als förderliche Voraussetzung für kreative Prozesse dient. Allerdings kann es dabei zu Verzerrungen im Innovationsprozess kommen (Scholl 2006, S. 173): Die Erfahrung wird individuell wahr- und

aufgenommen. Dadurch findet zunächst eine Redefinition und Interpretation der Erlebnisse statt (Hackman 1970). Diese wird dann als gemeinsame Erfahrung kommuniziert und geteilt.

Da eine CoP außer dem Interesse an einem gemeinsamen Thema zunächst keine selektierenden Zugangsvoraussetzungen hat, bietet sie heterogenen Wissensakteuren Zugang (Henschel 2001, S. 269).²⁸¹ Der Fokus einer CoP liegt darin, diese Wissensträger zu vernetzen und dabei zu berücksichtigen, dass das Wissen, zumal das implizite und das prozedurale Wissen personengebunden ist (Schoen 2001, S. 191). Dem Lernen, dem gemeinsamen Entwickeln von Wissen bietet sie den nötigen sozialen Kontext (Roth 2006, S. 3), da er unabhängig von formalen Organisations- und Hierarchiestrukturen besteht. Er dient als Knotenpunkt und Forum für Kommunikation, in dem Wissen über die »Domain« der CoP, den Schwerpunkt ihres Interesses lebendig gehalten wird über das Feedback zur Relevanz des eigenen und neuen Wissens (Lindenthal et al. 2001, S. 41, Reinmann-Rothmeier 2001, S. 30ff.): „Members of a community implicitly share a sense of what practice is and what the standards for judgement are, and this supports the spread of knowledge.“ (Brown/Duguid 1998, S. 29). Wissen in einer CoP erhält Bedeutung durch seinen sozialen Austausch.

Ein offener Punkt im derzeit auszumachenden CoPs Konzept ist jedoch eine ausgeglichene Prozessreflexion. Die Frage, wie bei einem Misserfolg des in der CoP erlernten Wissens in seiner Anwendung eine ursächliche Zuschreibung nicht auf die eigene Person (»Ich kann das nicht«) oder die CoP (»Das bringt nichts«) und damit dem Ansatz der gemeinsamen Wissensteilung erfolgen bzw. wie sie unter Einbeziehung anderer Faktoren ausgeglichen stattfinden kann, bleibt unbeantwortet. Ebenso relevant wie offen ist eine Förderung des Erlebens der Wirkungszusammenhänge der eigenen Wissensarbeit in der CoP zur realistischen Einschätzung und positiven Verstärkung der Selbstwirksamkeit. Es ist nicht möglich Erfolge Einzelner, die auf den Erfahrungen an der Teilnahme an einer CoP und der Teilhabe am gemeinsamen Wissensentwickeln basieren, herauszustellen, ohne dabei die hierarchie- und statusunabhängige kollektive Identität der Gruppe zu gefährden.

²⁸¹ Nach einiger Zeit des Bestehens bilden sich jedoch Gruppennormen etc. heraus, denen neue Teilnehmer zustimmen müssen.

5.4.3.2 Geteilte Wissens- und Erfahrungsbasis durch gemeinsames Handeln

Die bisherigen Wissensmanagementmethoden mit dem Versuch implizites Wissen zu bergen, enden meist in Datenfriedhöfen oder leeren Datenbänken, denn wirklicher Nutzen liegt in der Erfahrung anderer Menschen, ihrem impliziten Wissen (McDermott, 2000 S. 2). Doch da implizites Wissen immer nur im Moment seiner Anwendung vorliegt, benötigt das Teilen von implizitem Wissen neben der Möglichkeit zur Kommunikation »Metawissen«: „Sharing knowledge is an act of knowing who will use it.“ (McDermott 2000, S. 3).²⁸²

Dieser Umstand lässt sich anhand des Modells des transaktiven Gedächtnisses verdeutlichen (Brauner 2001). Das Modell des transaktiven Gedächtnisses in Gruppen baut auf den konzeptionellen Überlegungen von Scheuble (1998) zu Wissenssurrogaten auf. Als Wissenssurrogat bezeichnet er die Möglichkeit, das Wissen anderer Menschen zu nutzen, ohne dieses selbst erlernen zu müssen, was bspw. in der Arbeitsteilung und Spezialisierung umgesetzt wurde (1998, S. 3). Das Modell des transaktiven Gedächtnisses bei Gruppen leistet eine Konzeptualisierung für die durch die Heterogenität in Gruppen entstehende Notwendigkeit, das vorhandene Wissen zu koordinieren, um die Tätigkeiten darauf abzustimmen (Brauner 2001, S. 237ff.).²⁸³ Neben dem Wissen über die jeweilige Aufgabe wird Wissen über die anderen Gruppenmitglieder benötigt. Das transaktive Wissen ist das Wissen, was zwei oder mehrere Personen wechselseitig über die anderen und deren Expertise besitzen: „This picture of knowledge embedded in practice and communities does not dismiss the idea of personal, private knowledge. What people have by virtue of membership in a community of practice, however, is not so much personal, modular knowledge as shared, partial knowledge [...] each individual and collective knowledge in this context bear on one another much like the parts of individual performers to a complete musical score [...] each player may know his or her part, but on ist own, that part doesn't make much sense alone. It is significantly incomplete.“ (Brown/Duguid 1998, S. 25). In CoPs wird ein transaktives Gedächtnis gelebt.²⁸⁴ Der Fokus liegt nicht so sehr auf der individuellen Speicherung neu entwickelten Wissens, was mikropolitisch betrachtet dem Aufbau neuer Ungewissheitszonen gleich käme, sondern der Tatsache, dass

²⁸² Naturgemäß hat der Wissensträger keinen bewussten Zugriff auf seine implizit vorliegenden Wissensanteile. Sie kommen nur dann zu Tage, wenn ein Problem gelöst werden muss, bei dem sie gebraucht werden, aber nicht auf die Frage hin: „Wie machen Sie das?“ Eine in der empirischen Forschung verwendete Methode zur Exploration impliziter Wissensanteile ist die Repertory Grid-Technik (Kelley 1955, Scheer/Catina 1993, Büssing et al. 2002).

²⁸³ Eine Übersicht der verschiedenen Ansätze, die der Erklärung des Phänomens des organisatorischen Gedächtnisses dienen, findet sich bei Lehner (2000, S. 92ff.).

²⁸⁴ Das Ausscheiden von Mitgliedern gleicht daher einem Gedächtnisverlust der Gruppe.

es angewendet wird, dass Bezug auf das Wissen Anderer genommen wird: „[...] to share tacit knowledge is to think together.“ (McDermott 2000, S. 3).²⁸⁵ Durch ein Mehr an vorhandenem Wissen der Gruppenteilnehmer steigen die Verknüpfungsmöglichkeiten und Gelegenheiten, ungewusste Wissensanteile anzubringen (Zuboff 1999, S. 61ff.).

Auf diese Art kann von einer CoP eine viel größere Wissensbasis vorgehalten werden als von der gleichen Anzahl Einzelpersonen. Es wird weniger redundantes Wissen gespeichert und die Aufnahme neuen Wissens, das Lerntempo und die Anpassung der Gruppe wird, da nicht jede Person es verinnerlichen muss, beschleunigt. Da die Aktionsmöglichkeiten der Akteure gemeinsam weit größer sind und komplexere Aufgaben angegangen werden können, wird mikropolitischen Einzelstrategien vorgebeugt. Dies gelingt jedoch nur unter der Prämisse, dass transparent ist, wer über welche Expertise verfügt. Als aktiv handelnde Individuen sind die Akteure eher darum bemüht, größeres Wissen über das Wissen der anderen Akteure zu erlangen (offensive Strategie)²⁸⁶ und erweitern damit das transaktive Gedächtnis. Sie ermöglichen die Neuentstehung von Wissen, weil sie bei anderen Personen auch die impliziten Wissensanteile nachfragen. Diese kommen bspw. in Form von Erfahrungsberichten zutage, werden erzählt und dem Träger des impliziten Wissens dadurch bewusst und von anderen Gruppenteilnehmern über das Medium der Geschichte aufgenommen.²⁸⁷ Das implizite Wissen wird zum Vorteil aller gegenseitig aktivierend gefordert und nachgefragt, um es in das transaktive Gedächtnis der Gruppe einzubinden. Die gemeinsamen Handlungsmöglichkeiten werden dadurch erhöht, um anderen Akteuren innerhalb der Organisation, die nicht an der CoP teilnehmen, in der Ausübung der Arbeitsroutinen überlegen zu sein, um Routinen aufrecht zu erhalten bzw. Innovationen auf Basis dieses Wissensvorschubs eher durchsetzen zu können. Die Selbstverpflichtung des Einzelnen der Gruppe gegenüber erhöht sich (Brauner 2001, S. 239). Das Konzept des transaktiven Gedächtnisses leistet damit eine Erklärung, warum es auch unter Berücksichtigung mikropolitischen Gesichtspunkte zur Entwicklung und zum Transfer impliziten Wissens kommen kann.

Für den Transfer impliziten Wissens sind intrinsische Motive ausschlaggebend, da er nur auf Freiwilligkeit beruhen kann (Frey/Osterloh 2000, S. 66). Motivation ist also

²⁸⁵ Da die Anwendung, also die Nachfrage und der Zugriff auf das Wissen anderer in einer CoP fortwährend geschieht, lässt sich eine CoP aus Sicht des Verfassers auch als »Wissensarbeitsgruppe« bezeichnen.

²⁸⁶ „We need to know something about those who will use our knowledge.“ (McDermott 2000, S. 2).

²⁸⁷ Kommt es bei keinem der Teilnehmer zu Aufnahme und Anwendung des nachgefragten Wissens, können auch Gruppen kollektiv geteiltes implizites Wissen entwickeln, das sich nur in der Lösung einer gemeinsamen Aufgabe zeigt, aber unabhängig davon nicht von den Einzelpersonen bewusst gemacht werden kann (Schoen 2001, S. 12).

ein entscheidender Faktor bei der Wissenskommunikation in CoPs (Heiss 2004, S. 157). Extrinsische Motive reduzieren eher die Wahrscheinlichkeit, dass Personen bei einer Aufgabe explorativ vorgehen und ungewohnte Denkweisen an den Tag legen (Werth/Förster 2002, S. 18). Die Teilnahme an einer CoP wird als hilfreich bei der Ausübung der Routineaufgaben angesehen. Allerdings kann es sich dabei nicht um eine rein extrinsische Motivlage handeln. CoPs spiegeln das, was den Mitgliedern wichtig ist und entstehen um Themen, die Menschen interessieren (Wenger 1988, S. 2). Damit bieten sie hinsichtlich der Bereitschaft zur Teilnahme vorrangig intrinsische zu verortende Motive an (Frost/Holzwarth 2001). Damit Wissenstransfer geschehen kann, bedarf es neben der Gelegenheit zur Kommunikation der Möglichkeit gemeinsamen Handelns. Wissen, das in unterschiedlichen Situation von den Teilnehmern neu konstruiert wird, kann nicht als Lerneinheit von einem Kopf zum anderen übertragen werden, denn es löst sich nicht vom Erwerbskontext,²⁸⁸ sondern entsteht durch Interaktionsprozesse zwischen Individuen (vgl. Kap. 2.2). Wissen und Handeln müssen daher miteinander vernetzt und die Kluft namens »träges Wissen«, die zwischen ihnen liegt, damit überbrückt werden (Gerstenmaier/Mandl 2000, S. 307). Dies gelingt in CoPs, da Wissen anwendungsorientiert im problemorientierten Kontext, der die Möglichkeit zur gemeinsamen Interaktion bietet, gemeinsam erworben bzw. entwickelt wird (Heiss 2004, S. 174). Der Prozess der sozialen Interaktion, in dem Wissen entwickelt wird, lässt sich auch als das Hineinwachsen in eine CoP beschreiben (Gruber et al. 2000, S. 143). Wissen wird dann nicht mehr als abstrakte Einheit verstanden, die unabhängig von der Situation des Erwerbskontextes ist und bis zum Beweis des Gegenteils absolute Gültigkeit besitzt.

Die Theorie des situativen bzw. situierten Lernens (Lave/Wenger 1991) bietet dazu einen Erklärungshintergrund: „Die Grundannahmen des sozialen bzw. situatives [sic!] Lernens sehen Lernen dagegen als einen Gruppenprozess, der zeitlich unbegrenzt ist, zum Teil unbewusst abläuft. Lernen findet im Kontext des Handelns statt.“ (North et al. 2004, S. 9). In der Theorie des situiertes Lernens kann Wissen nicht vom Wissenden zum Nichtwissenden übermittelt werden, der es im Nachhinein genauso besitzt wie der Wissende zuvor. Lernen wird nicht länger betrachtet „as an unproblematic process of absorbing the given, as a matter of transmission and assimilation“ (Lave/Wenger 1991, S. 47). Lernen ist eingebettet in den situativen Kontext. Als Kontext wird die Praxis im sozialen Umfeld betrachtet, also bspw. die »Prac-

²⁸⁸ Lediglich für explizit vorliegendes, deklaratives Wissen mag dies zutreffen (vgl. Wandmacher 2002, S. 3ff.)

tice« und die »Domain« einer CoP. Lernen und Wissensvermittlung finden als Wechselbeziehung zwischen personeninternen Prozessen (Kognition, Interpretation etc.) und personenexternen Prozessen (Situation) statt. Das weist nicht auf ein simpel ausgedrücktes »Learning by doing« hin, sondern auf die hohe Bedeutung der sozialen Interaktion, die als gemeinsamer Raum (»Ba«, vgl. Kap. 5.3.3) verstanden wird. Innerhalb dieses Raumes können gemeinsame Erfahrungen gemacht und Kompetenzen entwickelt werden über die Ausweitung der eigenen Partizipationsmöglichkeiten sowie das gemeinsame Erfahren und Aushandeln von Bedeutungen (Lave/Wenger 1991, S. 31, Wenger 1998). Das Handeln strukturiert als wesentlicher Aspekt des sozialen Geschehens einer CoP die soziale Praxis und die Möglichkeiten der Teilhabe (Wenger/Snyder 2006, S. 1, Bliss et al. 2006, S. 12). Das Entwickeln von Wissen gleicht dem Aufbau einer gemeinsamen Erfahrungsbasis, da es im Handeln miteinander entspringt und lässt sich daher zutreffender mit »Learning by practice« bezeichnen (Wenger/Snyder 2006, S. 2).

»Practice«, die Praxis ist hierbei nicht lediglich als problemorientiertes, praktisches Handeln zu verstehen, sondern als jegliche Handlung der CoP zum Gebiet ihres Interesses (»Domain«). Auch das Erzählen der »war-stories« ist die Praxis einer CoP, ist gemeinsames Handeln (Orr 1996, S. 143): „A communities practice explores both the existing body of knowledge and the latest advances in the field [...] It provides resources that enable members to handle new situations and create knowledge [...] It denotes a set of socially defined ways of doing things in a specific domain: a set of common approaches and shared standards that create a basis for action, communication, problem solving, performance, and accountability.“ (Wenger et al. 2002, S. 38).

Über die Beschäftigung mit der gemeinsamen Praxis wird geteiltes Wissen entwickelt, dadurch, dass sie als Basis für die Anwendung impliziter Wissensanteile dienen kann. CoPs reduzieren Wissen durch die hohe Handlungsnähe anders als elektronische Speichermedien nicht wieder auf Informationen. Wissen in einer CoP ist individuelles und zugleich sozial geteiltes Wissen, das in Wechselwirkung mit direkten Handlungen steht (Gerstenmaier/Mandl 2000, S. 309). Neu entwickeltes bzw. angewendetes implizites Wissen bleibt in der CoP integraler Part ihrer Aktivitäten, ihrer Praxis (Wenger et al. 2002, S. 9). Das ist der Kern eines humanorientiert-sozialen Wissensmanagements (Reinmann-Rothmeier 2001, S. 28). CoPs bieten dazu die Kontexte, in denen Wissen entwickelt wird und sich bewähren kann, geteilte Kognitionen entwickelt, Bedeutung gemeinsam konstruiert und Lernen situiert stattfinden

kann (Lave/Wenger 1991, Gerstenmaier/Mandl 2000, S. 307, Henschel 2001, S. 281).

5.4.3.3 Strukturen, die wissensfördernde Routinen schützen und zum Neuerwerb von Wissen bewegen

Mikropolitische Aspekte lassen sich in CoPs nahezu gar nicht identifizieren. Der Schutz eigener Ungewissheitszonen durch das Zurückhalten von Wissen innerhalb einer CoP ist irrelevant: „They are focused on the work, not the organization, and the only status is that of full member of the community [...] In pursuit of this goal, they share information, assist in each other’s diagnoses, and compete in terms of their relative expertise.“ (Orr 1996, S. 76f.). Aufbauend auf die in Kap. 5.4.2.4 vorgestellte Definition und die Dimensionen einer CoP lässt sich daher festhalten, dass es in einer CoP nicht um den Schutz von Ungewissheitszonen geht. Der Wunsch zur Weitergabe und zum Austausch von Wissen ist der alleinige Existenzgrund einer CoP und gehört daher selbstverständlich zur Beteiligung an einer CoP dazu. Es ist das zulassende Kriterium der Teilnahme (Lindenthal et al. 2001, S. 35).

In den Beschreibungen der CoPs bei Orr (1996) ist zu sehen, dass auch in einer CoP weiterhin Expertenwissen von Einzelnen vorgehalten wird, aber es ist allen Teilnehmern bekannt, wer über welche Expertise verfügt (vgl. das transaktive Gedächtnis, Kap. 5.4.3.2) und eine Mikropolitikern typische Zurückhaltung derselben fehlte. Wissen wurde, wenn es nachgefragt wurde, in die Geschichte des jeweiligen Tech Reps integriert. Die in Orrs Studie (1996) beschriebenen Tech Reps standen nicht in Konkurrenz, da ihre Position keine attraktiven Aufstiegschancen bot. Da eine CoP normalerweise selten ungebunden von hierarchisch und auf den Zuwachs von Macht orientierten meritokratischen Organisationen existiert, bleibt eine oftmals zu beobachtende Widersprüchlichkeit in der Wissensarbeit bestehen: Die Akteure sind von formaler Seite her angehalten keine Organisationsinterna »auszuplaudern« und sie müssen ihr persönliches Wissenskapital vor Mitbewerbern um ihren Arbeitsplatz schützen. Auf der anderen Seite werden hingegen der freie Austausch und das gemeinsame kreative Entwickeln von Ideen gefordert (Wargitsch 1998, S. 22).

Allerdings bleibt festzuhalten, dass mikropolitische Bestrebungen bei Teilnehmern einer CoP bisher nicht signifikant nachzuweisen waren. Machtmotive sind kein Motivator, sich einer CoP anzuschließen (Heiss 2004, S. 166ff.). Doch selbst mikropolitisch handelnde Akteure hätten Anlass zur aktiven Teilnahme an einer CoP: Die Wissensteilung in einer CoP eröffnet ihnen die Erschließung neuer Einflussbereiche. Sie

demonstrieren die eigene Kompetenz, sowohl im Fachgebiet, als auch hinsichtlich des Prozesses und eines modernen, wissensorientierten Organisationsverständnisses (Orr 1996, S. 126). Die Teilnehmer einer CoP scheinen sich steigender Möglichkeiten durch die Beteiligung an einer CoP durchaus bewusst zu sein: „People in such communities tend to know when and if they should join. They know if they have something to give and whether they are likely to take something away.“ (Wenger/Snyder 2000, S. 142). Die Chance von den gemeinsamen Aktivitäten einer CoP persönlich und zur Ausübung der Routineaufgabe zu profitieren, ist erst durch die Teilnahme, die der Zustimmung zu den gemeinsamen Zielen (Wissensteilung- und -entwicklung) gleichkommt, gegeben. Mitglieder einer CoP betrachten diese auch als Möglichkeit, ein persönliches Netzwerk zu schaffen (Frost/Holz 2001, S. 57).

Ein als unerfüllt zu betrachtendes Kriterium ist das des dissonanzfördernden Umfeldes. Vor dem Hintergrund des Erlebens gemeinsamer Flow-Erfahrungen ist dies erklärbar: Die Mitglieder einer CoP bekommen von externen dritten keine zu erfüllenden Aufgaben gestellt, die Teilnahme ist freiwillig und der Wissenstausch baut auf einer »lockeren, ungezwungenen« Atmosphäre auf. Daher ist davon auszugehen, dass sie sich Anforderungen im Rahmen ihrer gemeinsamen Fähigkeiten stellen und Überforderung einerseits oder Unterforderung andererseits vermeiden werden. Eine CoP ist nicht darauf aus, bestehendes Wissen in Frage zu stellen, sondern ist auf diesen Bestand geradezu angewiesen, es ist ihre Existenzgrundlage. Es besteht die Gefahr „im eigenen Saft zu schmoren“ (Reinmann-Rothmeier 2000, S. 15). Dies ist jedoch nur bedingt eine Einschränkung, da das Umfeld der CoP weiterhin als hochkomplexe, die Kompetenz der Einzelnen immer wieder in Frage stellende Umwelt anzusehen ist (Gerybadze 2006, S. 102), die ja letztendlich zur Entstehung der speziellen Interessengruppe geführt hat. Die CoP ist und bleibt darin aber ein »sicherer Hafen«: „It is only when we feel we are members of a community, together and supporting each other in our endeavors, do we feel secure enough and comfortable enough to challenge and be challenged in ways that move things forward rapidly [...].“ (McMaster 1998, S. 1).

Für Gestalter in Organisationen besteht die Versuchung, das informelle Phänomen des Austauschs von Wissen in CoPs stärker in den Griff zu nehmen, um wissensfördernde Strukturen zu schützen; aber es stellt sich die Frage, wie viel Formalisierung und gelenkte organisatorische Unterstützung CoPs vertragen können (Schneider 2004, S. 138): „The challenge is to nurture the development of these communities within the more formal rigid structures of normal corporate organization“ (McMaster

1998, S. 2). Formale Organisationsstrukturen sind jedoch nicht dazu geeignet, Wissen zu entwickeln (ebd., S. 1). Obwohl sich CoPs im eigentlichen Sinne dem Management entziehen, wird zunehmend versucht, das Konzept zu instrumentalisieren und als Instrument zur Wissensverteilung einzusetzen (Probst et al. 2003, S. 169). Die schlechte Kontrolle der für den Bestand der Organisation immer wieder betonten, wichtigen Übertragung impliziten Wissens führte zu Überlegungen, CoPs als diesbezügliches Kontrollinstrument einzusetzen (Plath 2000, Osterloh 2001, S. 129). Sie reagieren jedoch sehr sensibel auf externe Eingriffe, da die Weitergabe von Ideen und Wissen auf der Freiwilligkeit der Mitarbeiter beruht (North et al. 2004, S. 113). In Anbetracht der den Mitgliedern zugeschriebenen hohen intrinsischen Motivation können CoPs nicht instrumentalisiert werden. Die Außensteuerung beeinträchtigt die Selbstbestimmungskräfte und damit die Motivation (Henschel 2001, S. 267ff.). Eine CoP ist ein System, das auf Selbstorganisation basiert, sich über die Beschäftigung mit dem Thema ihres Interesses selbst erhält und über die eine zentrale Regel zur Teilnahme (Nur wer bereit ist sein Wissen zu teilen, nimmt teil) ihre wissensfördernde Routine selbsttätig schützt.

Es zeigt sich in der gesamten Diskussion um CoPs eine Steuerungsproblematik, die um die bislang unbeantwortete Frage kreist, ob CoPs im Spannungsfeld zwischen Reglementierung und Selbststeuerung überhaupt kultivierbar sind (Wenger et al. 2002, S. 20).²⁸⁹ CoPs sind nur dann erfolgreich, wenn ihnen ein organisatorischer Rahmen geboten wird, die Prozesse und Inhalte der CoP allerdings von den Mitgliedern selbst gestaltet werden:²⁹⁰ „Managers can not mandate communities of practice. Instead, successful managers bring the right people together, provide an infrastructure in which communities can thrive.“ (Wenger/Snyder 2000, S. 140).²⁹¹ Da CoPs Systeme sind, die bestenfalls penetrierbar, aber nicht zu beeinflussen sind, wird letztendlich vorgeschlagen, das Manager »von Innen« arbeiten müssen. Sie sol-

²⁸⁹ In der Wikipedia Wissensgemeinschaft wurde vergleichbar zur Rolle der »Tigers« im Eureka-Projekt (Bobrow/Whalen 2002a, S. 50) zur Lösung des Kontrollproblems ein Komitee gebildet, in das langjährige Mitglieder und Artikelschreiber gewählt werden. Das Komitee entscheidet über Artikel, bei denen es zu inhaltlichen Streitigkeiten kam, die an den auf der Webseite dokumentierten, häufigen Änderungen zu sehen sind. Das Komitee sieht sich die betreffenden Artikel jedoch gar nicht an, sondern sie entscheiden ausschließlich anhand des Sozialverhaltens der Kontrahenten (gegensätzlichen Autoren) und nicht aufgrund der Inhalte der Texte. Das Komitee ist eine soziale Kontrolle und keine Qualitätskontrolle des Wissens. Dahinter steht der Gedanke, die Gemeinschaft zu schützen, nicht aber eine scheinbar objektive Wahrheit: „Und ist die Gemeinschaft stark, werden auch die Artikel (das Wissen, Anm. d. Verf.) besser.“ (Kohlenberg 2006, S. 19).

²⁹⁰ Vgl. Wittel, der beschreibt, wie der in speziellen Kommunikationsbereichen spendierte Kaffee eingesetzt wird, um CoPs zu initiieren (1996).

²⁹¹ „[...] managers need to support knowledge creation rather than control it [...]“ (Krogh et al. 2002, S. 4).

len teilnehmen und den Geschichten einer CoP lauschen (Wenger 1998, S. 6, Wenger/Snyder 2000, S. 145, Schoen 2001, S. 61).²⁹²

5.4.3.4 Communities of Practice sind das Bindeglied zwischen Ideen- und Wissensmanagement

Es existiert ein zunehmender Trend, themenbezogene, informelle soziale Netzwerke zu unterstützen. Ihnen werden hohe Erwartungen entgegengebracht (Reinmann-Rothmeier 2000, S. 13f.), u.a. sollen sie die seit den Anfängen in der Organisationsentwicklung gesuchte Verbindung zwischen Individuum und Organisation herstellen (Gebert 1974, Reinmann-Rothmeier 2000, S. 11). In der vorliegenden Arbeit wurde daher die Frage diskutiert, ob CoPs eine gelungene Verbindung der bisher allein stehenden Beteiligungsinstrumente Ideenmanagement (Kap. 4) und Wissensmanagement (Kap. 3) darstellen können. Tab. 6 bietet einen Überblick, ob die in These ② (Kap. 5.3) aufgestellten Bedingungen für These ④ vom derzeitigen CoPs Konzept erfüllt sind:

Bedingung		Analyseebene		
Erfüllt?		Organisation	Gruppe	Individuum
ja	Raum zum In-Beziehung-treten der Akteure	X		
ja	Möglichkeiten zum Schutz von Ungewissheitszonen, die nicht auf dem Zurückhalten von Wissen basieren	X		
ja	Einflusschancen, die durch Wissenskombination entstehen, aufzeigen	X		
ja	Strukturen für das Tauschen von Wissen, die Routinen, die dem Wissenstransfer dienen, schützen	X		
ja	Geteilter Erfahrungshintergrund		X	
ja	Gemeinsame Handlungen		X	
ja	Feedback über die Relevanz eigenen und neuen Wissens		X	
ja	Gelegenheit zu unkontrollierter Kommunikation		X	

²⁹² Für den Wissenserwerb ist die Teilnahme an der CoP, in der es entstanden ist, entscheidend. Auch daraus ergibt sich die Notwendigkeit, aktiv in mehreren CoPs teilzunehmen. Beyer/Seidel berichten von einem Fall der aktiven Steuerung von CoPs, bei dem die CoPs durch so genannte »Communication Cluster« (halbjährige Forschertreffen) miteinander verbunden sind und wo für jeden Forscher die Teilnahme an mindestens einem Treffen im Jahr obligatorisch ist (2006, S. 394).

nein	Dissonanzfördernde Umwelt			X
nein	Möglichkeit zur Einschätzung und Steigerung von Selbstwirksamkeit			X
ja	Intrinsische Motivation, die gemeinsame Handlungen hervorruft und eine geteilte Erfahrungsbasis schafft			X
ja	Zusammentreffen mit anderen Wissensträgern im Sozialen Kontext mit unterschiedlichen Wissens- und Kreativitätspotentialen			X

Tab. 6: Leistungskatalog von Communities of Practice. Quelle: Eigene Darstellung.

Lediglich auf der Ebene »Individuum« sind Defizite im CoPs Konzept zu verorten. CoPs erzeugen durch den Grund ihres Entstehens (das Interesse an einem gemeinsamen Thema) kaum Dissonanzen, die den eigenen Wissensbestand in Frage stellen und dadurch die aktive Suche nach neuem Wissen fördern. Zudem ist in einem gemeinsamen Prozess für den Einzelnen nicht eindeutig festzustellen, was sein Anteil am Ergebnis ist; die Erfahrung der eigenen Selbstwirksamkeit, die ausschlaggebend sein kann für die Bewertung der Handlung und damit der Entscheidung, ob ein bestimmtes Verhalten erneut gezeigt wird, wird gedämpft.

Um den Transfer impliziten Wissens zu fördern, ist es nötig, die Erfahrung der Wirksamkeit von in CoPs entwickeltem Wissen gezielt zu unterstützen und die Herausforderungen, bestimmtes Wissen zu explizieren bzw. zu entwickeln durch ein In-Frage-stellen des vorhandenen Wissensbestandes zu stärken (Dissonanzförderung). Die für eine Integration von Ideen- und Wissensmanagement erforderlichen Bedingungen sind größtenteils erfüllt.

Zudem decken CoPs die in These ② erarbeiteten Schnittmengen von Ideen- und Wissensmanagement (Kap. 5.2) ab: In CoPs wird Wissen entwickelt. CoPs rufen Interaktionen zwischen heterogenen Experten hervor und ermöglichen bereichs- und fachübergreifendes Denken und Problemlösen (Reinmann-Rothmeier 2001, S. 30). Der ungezwungene (im Gegensatz zu schriftlichen Dokumentationen bei Projekten) Erfahrungsaustausch in CoPs und der Rückhalt der Gemeinschaft, neue und auch risikoreiche Ideen weiterzuverfolgen, machen die Wiedergewinnung vorhandenem (das Erinnern an »alte« Geschichten) und die Entwicklung von neuem Wissen zu einem zentralen Aspekt von CoPs (Wenger/Snyder 2000, Winkler 2004, S. 63). Die Kommunikation und der Transfer von Wissen geschieht vor allem im Rahmen informeller Netzwerke, wie CoPs (Held et al. 2001, S. 31, Reinmann-Rothmeier 2001, S.

30). Organisationales Lernen und damit der Kern des Wissensmanagements beruht im Wesentlichen auf der Interaktion und der Kommunikation zwischen den Organisationsteilnehmern (Henschel 2001, S. 274). Die Grundfunktion von CoPs besteht darin, Erfahrungen auszutauschen und in den Dialog darüber zu gehen (Winkler/Mandl 2003, S. 8).²⁹³ Durch die intensive Auseinandersetzung mit verschiedenen Problemstellungen im Themengebiet ihres Interesses findet das Wissen in einer CoP permanente Anwendung (Winkler/Mandl 2003, S. 10). Das Erzählen der »war-stories« ist die Praxis, in der das Wissen der CoP Anwendung findet (Orr 1996, S. 143, Wenger et al. 2002 S. 38). Darüber hinaus nutzen die Mitglieder einer CoP ihr neues Wissen in der Ausübung, d.h. Problemlösung ihrer Routineaufgaben. Wissensnutzung ist damit das erklärte Ziel einer CoP (Winkler 2004, S. 72).

Der Punkt der wiedergewinnbaren Wissensspeicherung ist durch CoPs abgedeckt. CoPs stellen soziale Gebilde dar, in denen Wissen lebendig in Form von »war-stories« bewahrt wird. Es bedarf der Möglichkeit, Wissen wiedergewinnbar zu speichern, ohne es auf seinen Informationsgehalt zu reduzieren. CoPs sind ein Filter, der Wissensmanagement vor Überfrachtung bewahrt, da nur die relevanten Geschichten, die praxiserprobtes Wissen beinhalten, wieder erzählt werden. Allerdings sind CoPs schlecht als organisationaler Wissensspeicher zu instrumentalisieren. Sie dienen eher dazu, Ideen zu entwickeln, als diese zu managen (Beyer/Seidel 2006, S. 386). CoPs beziehen sich von ihrer Anlage her vorrangig auf die Entwicklung, Weitergabe und Nutzung von Wissen, nehmen aber selbst keine »grimmischen« Sammlung und Dokumentation von Geschichten vor. Zudem lässt sich Wissen aus CoPs nur schwer lokal verschieben (Held et al. 2001, S. 31).²⁹⁴ Die »war-stories« sind eingebettet in den Kontext, in dem sie aufgekommen sind (Brown/Duguid 1991, S. 55). Innerhalb einer CoP herrscht kaum Intransparenz, aber entlang ihrer Grenzen. Nach dem derzeit bekannten Modell der CoPs haben sie keinen Grund, ihr Wissen an Nichtmitglieder weiterzugeben. Die sich bei vielen Aspekten des CoPs Ansatzes zeigende Steuerungsproblematik tritt auch hier wieder auf. Daher ist eine Vernetzung mit anderen CoPs bspw. über eine doppelte Teilnahme von Einzelpersonen, die diese so gezielt verbinden zu überlegen (Henschel 2001, S. 47). Der Vorteil von CoPs ist, dass sie überall vorkommen können und anwendungsorientiertes Wissen in ein lebendiges, weil soziales Gedächtnis einbinden. CoPs, die als durch Personen miteinander überlappende

²⁹³ „These communities provide a social forum that supports the living nature of knowledge.“ (Wenger et al. 2002, S. 12).

²⁹⁴ „Beyond communities, locally developed knowledge is difficult to organize.“(Brown/Duguid 1998, S. 19).

Netzwerke das Unternehmen durchziehen, beugen einer bekannten Barriere des Wissensmanagements, dem Entstehen von Wissensinseln, vor (Probst et al. 1997, S. 255).²⁹⁵

Die Bedingungen, die zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement auf den Analyseebenen der Organisationspsychologie nach Rosenstiel (2003) aufgestellt wurden, sind im überwiegenden Maße erfüllt und die Schnittmengen beider Konzepte werden vom CoP Ansatz abgedeckt. Daher ist abschließend festzustellen, dass These ④ zu bejahen ist. CoPs bieten als Plattform der gemeinsamen Schnittmengen die Möglichkeit zur Verbindung von Ideen- und Wissensmanagement, denn sie erfüllen die Bedingungen zum Transfer impliziten Wissens.

5.4.4 Zusammenfassung

Im zurückliegenden Kapitel wurde der CoPs Ansatz dargestellt und anhand seiner Hauptmerkmale definiert (Kap. 5.4.2). Auf dieser Basis fand die Bearbeitung von These ④ der Arbeit statt. Dabei wurde diskutiert, ob die Bedingungen zum Transfer impliziten Wissens aus Kap. 5.4.3 (These ③) von CoPs erfüllt werden und ob sie die Schnittmengen von Ideen- und Wissensmanagement (Kap. 5.2, These ②) abdecken. Mit wenigen Einschränkungen konnte dies bestätigt werden.

Eine Gegenüberstellung der übergeordneten Fragestellung mit den gesammelten Untersuchungsergebnissen, sowie eine Zusammenfassung der Arbeit erfolgt im folgenden Fazit.

²⁹⁵ „[...] isolated communities can get stuck in ruts [...] they need external stimuli“ (Brown/Duguid 1998, S. 26). Zu Rollen an den Schnittstellen vgl. Mohr et al. (2002, S. 595ff.). Zur Rolle von Promotoren in Innovationsprozessen vgl. Hauschildt/Gemünden (1998) sowie Gemünden/Hölzle (2006).

6. Erkenntnisse und Indikationen

Im abschließenden Kapitel erfolgt die Zusammenfassung der Arbeit. Es wird Antwort auf die eingangs formulierte, handlungsleitende Fragestellung gegeben, indem die einzelnen Ergebnisse gegenübergestellt werden (Kap. 6.1). Anschließend werden Indikationen zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement (Kap. 6.2), sowie weiterführende bzw. offene Fragestellungen,²⁹⁶ die sich im Laufe der Bearbeitung ergeben haben, formuliert (Kap. 6.3). Abschließend folgt ein kurzes Schlusswort (Kap. 6.4).

6.1 Zusammenfassung und Antwort auf die Fragestellung

Zu Beginn der Arbeit wurde vor dem Hintergrund einer aktuellen Problemlage der Stand der wissenschaftlichen Diskussion zur Bedeutung des Faktors Wissen in Organisationen resümiert. Dabei hat sich gezeigt, dass Wissen aufgrund seiner besonderen Qualitäten für formale Organisationen und Fremdsteuerung ein Gestaltungsproblem darstellt. Organisationen sind jedoch bei der Reaktion auf sich verändernde Rahmenbedingungen immer stärker auf das Wissen der Mitarbeiter angewiesen, ihm wird zunehmend mehr Bedeutung als entscheidender Faktor für das Überleben einer Organisation beigemessen. Dabei steht sowohl bereits bekanntes (Experten)-Wissen, als auch das noch zu entwickelnde potentielle oder bislang verborgene, ungewusste Wissen über Prozesse, sowie die Fähigkeit, neues Wissen in Gemeinschaften zu entwickeln und kreative Prozesse zu entfachen im Zentrum des Interesses. Damit diese Einsicht in die Bedeutung des »Goldes in den Köpfen« der Mitarbeiter nicht nur ein Lippenbekenntnis bleibt, bedarf es konkreter Instrumente, damit Ideen hervorgebracht und umgesetzt werden können. Die bisher oft allein- bzw. nebeneinander stehenden organisationalen Systeme Ideenmanagement und Wissensmanagement, die der Aufnahme, Entwicklung, Weitergabe, Speicherung und Wiedergewinnung von Wissen dienen, genügen dem Anspruch jedoch nicht. Wissensmanagementansätzen werden in der betrieblichen Praxis massive Vorbehalte entgegengebracht und sie bringen nicht den gewünschten Erfolg. Statt des Transfers von Wissen findet das Sammeln von Informationen statt. Das stark hierarchische und formalisierte Betriebliche Vorschlagswesen wird längst als überholt angesehen und ersetzt durch ein in seinen Grenzen noch unklar umrissenes, stärker mitarbeiterintegrierendes, umfas-

²⁹⁶ „Alles Wissen und alle Vermehrung unseres Wissens endet nicht mit einem Schlusspunkt, sondern mit Fragezeichen. Ein Plus an Wissen bedeutet ein Plus an Fragestellungen, und jede von ihnen wird immer wieder von neuen Fragestellungen abgelöst.“ (Hesse, o. J.).

sendes Ideenmanagement. Die Lösung und damit die Zukunft von Betrieblichem Vorschlagswesen/Ideenmanagement liegt nach Meinung der Experten in der Verzahnung von Ideen- und Wissensmanagement, um einerseits die kreativen Potentiale erschließen zu können und sie andererseits organisational nutz- und speicherbar für zukünftige Anforderungen zu machen und insgesamt der Vision einer lernenden Organisation näher zu kommen. Parallel entwickelte sich in den letzten Jahren eine lebhaftige Diskussion um den Ansatz der Communities of Practice, denen ein hohes Maß an kreativitätsförderndem Potential zugeschrieben wird. Sie werden als die Keimzelle eines humanorientiert-sozialen Wissensmanagements betrachtet.

Vor dem Hintergrund dieser in wissenschaftlicher und praxisorientierter Literatur geführten Diskussion stellte sich die Frage, ob und wie die Forderung nach einer Integration von Ideenmanagementansätzen einerseits und organisatorischen Gestaltungskonzepten aus dem Wissensmanagement andererseits gelingen kann. Können Communities of Practice das verbindende Element von Ideen- und Wissensmanagement darstellen? Die vorliegende Arbeit diente der Überprüfung dieser Annahme. Zwischen dem Anspruch an ein zukünftigen Anforderungen gerecht werdendes Gestaltungskonzept, in Form der Integration von Ideen- und Wissensmanagement und dem, was die Einzelkonzepte derzeit für sich genommen leisten können, klafft eine Lücke. Es existiert bislang keine theoretisch diskutierte, fundierte Verbindung. In der Literatur haben sich hingegen zwei bislang nebeneinander diskutierte Stränge entwickelt: Ein oftmals rein technisch und hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Probleme behandeltes Wissensmanagement auf der einen Seite und auf der anderen Seite die Frage nach den Möglichkeiten der Entwicklung von Wissen im sozialen Kontext auf dem Weg der zukünftigen Gestaltung eines Ideenmanagements weg vom reinen Rationalisierungsinstrument. Die zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit lautete daher:

»Unter welchen Bedingungen kann eine Integration von Ideenmanagement und Wissensmanagement gelingen, das heißt, welche theoretischen Anknüpfungspunkte zur Einbindung der Methoden des Ideenmanagements in Konzepte des Wissensmanagements bieten sich aus organisationspsychologischer Sicht?«

Das Forschungsinteresse war es, Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen beiden Aspekten zu diskutieren, zu erforschen, welche Bedingungen einer Integration theoretisch gegeben sein müssen und inwiefern durch das Communities of Practice Konzept eine bislang fehlende Verbindung zwischen Ideen- und Wissensmanagement geschaf-

fen werden kann. Zur Untersuchung dieser Fragestellung wurden vier Thesen aufgestellt:

❶ In den gängigen Wissensmanagementkonzepten lassen sich die gleichen Kernelemente finden: Wissen wiedergewinnen/entwickeln, Wissens transferieren, Wissen anwenden und Wissen wiedergewinnbar speichern.

❷ Die Integration von Ideen- und Wissensmanagement ist möglich und sinnvoll, denn beide Beteiligungskonzepte weisen Schnittmengen auf.

❸ Es müssen eine Reihe Grundvoraussetzungen auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation erfüllt sein, damit Mitarbeiter bereit sind, sich aktiv an einer Kombination von Ideen- und Wissensmanagement zu beteiligen.

❹ Die Chance zur fehlenden Verbindung und Plattform der gemeinsamen Schnittmengen von Ideenmanagement und Wissensmanagement bietet das Konzept der Communities of Practice.

Dazu wurden zunächst in einer umfangreichen Literaturstudie der vielschichtige Wissensbegriff, die grundlegenden Ansätze, die z.Z. mit der Überschrift Wissensmanagement tituliert werden und die Entwicklung vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement vorgestellt.

Trotz der inflationären Verwendung der Termini »Wissen« und »Informationen« besteht im Sprachgebrauch Unklarheit darüber, was mit den Begriffen bezeichnet ist. Sie werden nicht trennscharf verwendet. Das führt zu Schwierigkeiten in der Verständigung darüber, was Ideen- und Wissensmanagement leisten sollen und dem was sie tatsächlich leisten können. Vor der inhaltlichen Auseinandersetzung mit den Konzepten des Ideen- und Wissensmanagements und der Frage nach den Bedingungen einer sinnvollen Integration beider Ansätze war es daher nötig, arbeitsfähige Definitionen zu schaffen. In Kap. 2 wurde daher die für die Diskussion grundlegende Abgrenzung der Begrifflichkeiten »Daten«, »Informationen« und »Wissen« erarbeitet. Zudem wurde eine Differenzierung in unterschiedliche Wissensarten vorgenommen, welche für den Fortgang der Arbeit von Bedeutung war, da diese sich hinsichtlich ihrer Transfereigenschaften unterscheiden. Dazu wurden zwei Fragen formuliert: 1. Wo liegt der Unterschied zwischen Daten, Informationen und Wissen? 2. Welche Repräsentationsformen für Wissen liegen vor?

Zur ersten Frage ist festzustellen, dass es sich sowohl bei der Transformation von Daten in Informationen als auch bei der von Informationen in Wissen um einen Anreicherungsprozess handelt. Die Unterscheidung dieser Begriffe ist wichtig, denn oft werden eindeutige Informationssammlungssysteme mit dem Schlagwort Wissensma-

nagement tituiert und enttäuschen die Anwender, weil sie nur einen Bruchteil der in den Daten enthaltenen Informationen verwertbar machen und keinerlei Kontextualisierung leisten, die nötig ist zur Wissensentwicklung. Daten sind zunächst reine Fakten, ohne besondere Struktur, die Elementarteilchen des Atoms »Information«. Informationen hingegen sind strukturierte Daten. Damit aus Daten Informationen werden können, müssen sie in einen relevanten Kontext gestellt und verdichtet werden. Erst durch die Vernetzung verschiedener Informationen kann Wissen entstehen. Dazu werden Informationen in Vergleich zueinander gesetzt, mit Sinn ausgestattet, mit Zielen und Werten verknüpft und hinsichtlich ihrer Bedeutung eingeschätzt. Daher können Daten und Informationen noch elektronisch gespeichert werden, wohingegen die Grundlage von Wissen allerdings subjektiver Natur ist. Es ist nicht nur gebunden an Kenntnisse und Fähigkeiten, sondern ebenso an individuelle Erfahrungen, Werte und Einstellungen. Durch die Zuschreibung von individuellen Codes bei der Transformation von Informationen zu Wissen erhält das entstehende Wissen eine situationspezifische und individuelle Abhängigkeit. Damit ist Wissen kein objektiver, transformierbarer Gegenstand mehr, sondern das Ergebnis von Konstruktionsprozessen von Individuen. Wissen ist im Gegensatz zur Information also ein weitaus komplexeres, dynamisches Gefüge aus subjektiven Erfahrungen und sozialen Zusammenhängen, das sich ständig in Bewegung und Veränderung befindet.

Hinsichtlich der zweiten Frage nach möglichen Kategorisierungen von Wissensdichotomien wurde deutlich, dass die Beschäftigung mit mehr als vier Dimensionen im vorliegenden Zusammenhang nicht gewinnbringend ist. Es wurden zwei Dimensionen des Wissensbegriffs herausgearbeitet, die eine tragfähige Unterscheidung für die Argumentation lieferten: Die »Verfügbarkeit des Wissens« in Form von explizitem Wissen und implizitem Wissen, sowie die »Natur des Wissens«, repräsentiert durch das kognitionspsychologische Begriffspaar deklarativ und prozedural. Die Feststellung, dass implizites Wissen an Personen gebunden ist und ein Großteil dieses Wissens mit Dienstschluss die Organisation verlässt, hat sicherlich zur steigenden Beachtung der »Ressource« Mensch und den Möglichkeiten, sein geistiges Potential einzubinden, beigetragen und letztendlich auch zu der Forderung nach einem integrativen Beteiligungssystem von Ideen- und Wissensmanagement geführt. Nach der in Kap. 2 vorgenommenen Differenzierung von Wissen musste jedoch festgestellt werden, dass mehr Wissen nicht unbedingt besseres Wissen bedeutet. Zur Vorteilhaftigkeit bedarf es der Verknüpfung und Verfügbarmachung der impliziten Wissensanteile.

Vor diesem Hintergrund wurden in Kap. 3 aus der Vielzahl der sich stark ähnelnden Ansätze zum oftmals etwas schillernden Konzeptangebot des Wissensmanagements die zentralen Aspekte hinsichtlich der übergeordneten Fragestellung nach Schnittpunkten mit dem Ideenmanagement herausgearbeitet und für die weitere Analyse aufbereitet, wie es in These ❶ formuliert ist: »In den gängigen Wissensmanagementkonzepten lassen sich die gleichen Kernelemente finden: Wissen wiedergewinnen/entwickeln, Wissen transferieren, Wissen anwenden und Wissen wiedergewinnbar speichern.« Dadurch wurde es möglich gemacht, eine Betrachtung über »Wissensmanagement« als Ansatz anzustellen und Anknüpfungspunkte zu thematisieren, ohne auf jedes bekannte Modell einzeln einzugehen. Entsprechend ergaben sich drei Fragen für Kap. 3: 1) In welcher Tradition steht das Wissensmanagement, woraus hat es sich entwickelt? 2) Welche Dimensionen beinhaltet der Begriff »Wissensmanagement«? 3) Wo liegen die Gemeinsamkeiten und Überschneidungen der vorgestellten Modelle, die in der weiteren Analyse zu berücksichtigen sind?

Die Ansätze des Wissensmanagements sind aus den Theorien zum organisationalen Lernen entstanden. Die langjährige Beschäftigung mit den Theorien des organisationalen Lernens und die gleichzeitige Anerkennung der strategischen Bedeutung organisationaler Lernfähigkeit hat zur wiederholten Betonung des Faktors »Wissen der Mitarbeiter« in Organisationen geführt, die schließlich in praxisorientierten Gestaltungsansätzen des Wissensmanagements mündeten. Organisationales Lernen und Wissensmanagement verhalten sich zueinander wie Theorie und Praxis. Wissensmanagement ist also kein Selbstzweck, sondern der zielgerichtete Ansatz, das Instrument des organisationalen Lernens zur Unterstützung von organisationalen Lernprozessen mit dem Ziel, die Aufnahme und Bildung neuen Wissens mit Methoden der Verteilung, Verfügbarmachung und Speicherung von Wissen zu verknüpfen.

Wissensmanagement wird als die gestalterische Bereitstellung einer Umgebung verstanden, in der die Transformation von Daten in Wissen stattfinden kann und der Austausch von Wissen ermöglicht wird. Ein großer Teil des vorliegenden individuellen Wissens, bspw. das implizit vorliegende und prozedurale Wissen, ist vom Einzelnen jedoch nicht bewusst abrufbar und nicht einfach in organisatorische Systeme übertragbar. Lediglich der explizit vorliegende, zumeist als deklarativ zu beschreibende Teil des Wissens kann auf diesem Wege erfasst werden. Aus der anhaltenden Diskussion ließen sich daran anschließend zwei grundsätzlich unterschiedliche Ausrichtungen des Wissensmanagements ableiten, die für das Verständnis im Kontext der vorliegenden Arbeit von zentraler Bedeutung waren. Zusammengefasst konnten ein hu-

manorientiert-sozialer und ein technologischer Ansatz des Wissensmanagements identifiziert werden, wobei der technologische Ansatz von einer organisatorischen Wissensbasis ausgeht, für die Konzepte entwickelt werden können, um das vorhandene Wissen zu erfassen und zu speichern. Der Fokus liegt auf einer stärkeren Konzentration von Informationsverarbeitung in der die Organisationsteilnehmer mit Hilfe technischer Unterstützung das Wissen aus ihrem Arbeitsbereich sammeln, aufbereiten, klassifizieren und verteilen sollen. Wissensmanagement muss aber mehr leisten als ein geeignetes EDV-System zu finden, in denen Daten gut sortiert abgelegt werden können. Es geht um die Schaffung von sozialen Netzwerken, damit aus Informationen Wissen entstehen kann.

Im humanorientiert-sozialen Ansatz des Wissensmanagements bleibt das Individuum der Wissensträger. Dieser Ansatz befasst sich in sozialpsychologischer Ausrichtung mit der Frage, wie der Einzelne dazu bewegt werden kann, am kollektiven Lernprozess teilzunehmen, um sein persönliches Wissen einzubringen. Wissen wird als Interaktionsmodell verstanden, d.h. es ist ein Produkt sozialer Prozesse und nicht lediglich ein Input in diese (Paketmodell). Da beim technologieorientierten Ansatz die Konzentration auf Problemen der Speicherung von Informationen in Datenbanken liegt und Wissen im Gegensatz zu den bisherigen Arbeitsergebnissen vorrangig als Objekt bzw. als weiterreichbares Paket verstanden wird, das es lediglich zu identifizieren und mit Hilfe von Informationstechnologie verfügbar zu machen gilt, zielt die Unterstützung der Mitarbeiter am ehesten darauf, sie zu befähigen, die technischen Mittel zu beherrschen, um ihr Wissen einpflegen zu können. Wissensmanagement wurde in der vorliegenden Arbeit daher als humanorientiert-sozialer Ansatz behandelt. Communities of Practice werden dabei als Möglichkeit betrachtet, ein humanorientiert-soziales Wissensmanagement zu verwirklichen.

Aus der Vielzahl der Wissensmanagementansätze wurden drei eindeutig voneinander abgrenzbare Wissensmanagementmodelle ausgewählt, um These ❶ zu prüfen. Die ausgewählten Wissensmanagementmodelle, das SECI-Modell von Nonaka/Takeuchi (1995), der Wissensmanagementzirkel von Probst et al. (1999) und das Münchener Wissensmanagementmodell (MWM) von Reinmann-Rothmeier/Madl (2000, 2001) weisen hauptsächliche Überschneidungen in vier Punkten auf. Die weitere Bearbeitung der übergeordneten Fragestellung hinsichtlich einer Verbindung mit dem Ideenmanagement konnte sich daher auf diese Punkte konzentrieren, da sie die Kernpunkte des Wissensmanagements darstellen:

- ☉ Wissen wiedergewinnen/entwickeln: Sozialisation und Externalisierung im SECI-Modell, Wissensidentifikation, -erwerb und -entwicklung bei Probst et al., Wissensrepräsentation- und -generierung im MWM
- ☉ Wissen transferieren: Kombination im SECI-Modell, Wissens(ver)teilung bei Probst et al., Wissenskommunikation im MWM
- ☉ Wissen anwenden: Externalisierung im SECI-Modell, Wissensnutzung bei Probst et al. und im MWM
- ☉ Wissen wiedergewinnbar speichern: Internalisierung im SECI-Modell, Wissensidentifikation und -bewahrung bei Probst et al., Wissensrepräsentation im MWM

Die synoptische Bündelung diente der für die Analyse nötigen Konzentration auf Bausteine, anhand derer sich die Integration mit dem Ideenmanagement diskutieren lässt. Die Beschränkung auf vier Punkte erfolgte, um in der Argumentation möglichst nahe an den ebenfalls vierschrittigen Modellen von Nonaka/Takeuchi (1995) und Reinmann-Rothmeier/Mandl (2000, 2001) zu bleiben. Es handelt es sich ausdrücklich nicht um ein neues Modell zum Wissensmanagement, sondern um eine der Argumentation hilfreiche Bündelung der wesentlichen Aspekte des Wissensmanagements.

Sicherlich ist die Hoffnung, dass das Ideenmanagement die Schwächen des Wissensmanagements aufgreifen kann und beide Konzepte dadurch zukunftsfähig werden ein Grund dafür, dass eine Integration mit den Ansätzen des Ideenmanagements gefordert wird. Ob das Ideenmanagement diesem Anspruch gerecht werden kann, war im folgenden Schritt der Arbeit zu klären. Das Betriebliche Vorschlagswesen hat sich vom wenig beachteten „sozialen Anhängsel“ (Losse/Thom 1977, S. 9) zu einem vielschichtigen Instrument moderner Organisationsführung mit dem Ziel der Schaffung von Beteiligungsmöglichkeiten aller Organisationsteilnehmer gewandelt, das reichhaltig Würdigung in Wissenschaft und Praxis erfahren hat, die sich in vielfältiger Bearbeitung und zukunftsorientierten Weiterentwicklungen ausdrückt. Wie im zurückliegenden Kapitel wurde das Material für die Analyse aufbereitet mit dem Ziel, die Thematik dahingehend zusammenzufassen, dass eine gemeinsame Analyse hinsichtlich der Möglichkeiten und Bedingungen einer Integration beider Ansätze möglich ist. Dazu wurde die historische Entwicklung vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement untersucht und schließlich auch die aktuelle Diskussion um die Form und weitere Entwicklung eines modernen Ideenmanagements dargestellt. Dazu waren die derzeit unter dem Label Ideenmanagement subsumierten Methoden, deren Stellenwert und Randkonzepte, vorrangig KVP (Kaizen), QZ und TQM voneinander abzugrenzen. Damit ergaben sich für Kap. 4 zwei zielführende Fragestellungen:

gen: 1) Wie hat sich das Betriebliche Vorschlagswesen entwickelt und was ist unter Betrieblichem Vorschlagswesen zu verstehen? 2) Welche Bedeutung hat der Namenswechsel von Betrieblichem Vorschlagswesen zu Ideenmanagement und welches sind die derzeit unter dem Label Ideenmanagement subsumierten Konzepte?

Nach einer als Frühphase des Betrieblichen Vorschlagswesens zu bezeichnenden Periode Ende des 19. Jahrhunderts fand bis in die 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts die Durchsetzung des traditionellen bürokratischen Modells des Betrieblichen Vorschlagswesens statt. Nachdem der Einsatz des Betrieblichen Vorschlagswesens vornehmlich als Rationalisierungsinstrument zunehmend in die Kritik geraten war, kam es zu einem ersten Wandel im Selbstverständnis des Betrieblichen Vorschlagswesens durch die Weiterentwicklung zum dezentralen Vorgesetztenmodell, welches stärker auf der direkten Kommunikation zwischen Führungskraft und Einreicher basierte. Das Einreichen der Verbesserungsvorschläge wandelte sich von der Bringschuld des Mitarbeiters zur Holschuld der Organisation durch den Vorgesetzten. Die Nutzung des Betrieblichen Vorschlagswesens als Führungsinstrument durch die aktive Förderung der Mitarbeiter rückte damit in den Mittelpunkt. Zuletzt lässt sich eine Integrationsphase des Betrieblichen Vorschlagswesens feststellen: Es wurde zunehmend nach Möglichkeiten gesucht, das Instrumentarium stärker in die Organisation zu integrieren und mit anderen Ansätzen zu verknüpfen. Dort setzt die Entstehung eines umfassenderen Ideenmanagements an. Das Verständnis dessen, was mit Ideenmanagement bezeichnet wird, ist jedoch hoch differenziert. Es wird in der Literatur nicht einheitlich unterschieden zwischen Betrieblichem Vorschlagswesen und Ideenmanagement, die Begriffe werden nicht trennscharf verwendet und teilweise kommt es zu synonymischer Nutzung. Das Konzept Ideenmanagement ist in seinen Formen noch nicht endgültig umrissen. Parallele Entwicklungen im Managementverständnis hinsichtlich einer TQM gesteuerten Organisation, der Durchsetzung des KVP-Gedankens und der Wiederentdeckung von gruppenbasierten Problemlösungszirkeln durch die Möglichkeit zur Einreichung von Gruppenvorschlägen untersagt es, unter Ideenmanagement lediglich die Weiterentwicklung des traditionellen Betrieblichen Vorschlagswesens zu sehen. Unter Ideenmanagement wurde in der vorliegenden Arbeit daher ein integriertes Konzept verstanden, das das Betriebliche Vorschlagswesen, Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung und Problemlösungsfindungen in Gruppen zu einem System zusammenfasst. Die Entwicklung vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement mit entsprechend modernisierten Anreizsystemen trägt einer gestiegenen Erwartung Rechnung: Es wird nicht länger nur vor-

ausgesetzt, sondern erwartet, dass jeder Organisationsteilnehmer seinen Kopf, e.g. Kreativität einbringt und sich aktiv am Organisationsgeschehen beteiligt. Das im Ideenmanagement integrierte Betriebliche Vorschlagswesen gehört zu den Konzepten, die im Laufe der Jahre immer wieder Veränderungen erfahren, dabei aber nicht an Relevanz verloren haben. Es ist daher anzunehmen, dass auch die Entwicklung des Ideenmanagements noch nicht abgeschlossen ist.

Kap. 3 und 4 dienten dazu, die verschiedenen in der Literatur weitgehend nebeneinander behandelten Konzepte zu Ideen- und Wissensmanagement darzustellen und für die Diskussion mögliche Aspekte eines integrativen Ansatzes aufzuarbeiten. Deutlich wurde bei der Auswertung der vorliegenden Literatur noch einmal die Relevanz der Fragestellung. Auf dieser Grundlage ging es in den folgenden Kapiteln darum, Möglichkeiten und Bedingungen einer Verbindung zu diskutieren.

Im Zentrum der Analyse stand daher als nächster Schritt die Frage nach Aussagen, die sich hinsichtlich gemeinsamer Schnittmengen beider Konzepte treffen lassen und ob eine Integration vor diesem Hintergrund sinnvoll erscheint (These ②). Damit ergaben sich folgende Fragestellungen für Kap. 5.2: 1) Wie kann eine Integration von Ideen- und Wissensmanagement konzeptionell angelegt sein? 2) Wo ergeben sich Schnittpunkte beider Ansätze? 3) Wann ist eine Integration als sinnvoll zu bezeichnen?

Aus der Literatur lassen sich vier unterschiedliche Richtungen, wie eine Integration von Ideen- und Wissensmanagement grundsätzlich zu gestalten ist, ableiten. Die vorliegende Arbeit folgt in der Beantwortung der Fragestellung dem 4. Diskussionsstrang, wonach Ideen- und Wissensmanagement als zwei gleichberechtigte, sich ergänzende Ansätze zu betrachten sind. Weiterhin wurde erarbeitet, dass die Integration möglich ist, denn beide Ansätze weisen in allen Bereichen des in Kap. 3 vorgestellten Wissensmanagements Schnittmengen, gemeinsame Ziele und Ergänzungspotential auf. Abschließend wurde thematisiert wann auf Grundlage der Annahme, dass eine Integration möglich ist, auch von einer gelungenen und erfolgreichen, also sinnvollen Integration zu sprechen ist. Der gemeinsame Nutzen muss bislang ungelöste Probleme der Wissensarbeit in Organisationen überwinden. Es soll sowohl die Verwaltung von vorhandenem als auch die Generierung neuen Wissens erfolgen. Ein integriertes Ideen- und Wissensmanagement muss sich bei der Anregung von Kreativität, der Entwicklung neuer Ideen, dem Transfer von vorhandenem und neuem Wissen, der Umsetzung und schließlich der Nutzbarmachung für die Zukunft ergänzen und Wissen durch kontinuierlichen Austausch lebendig halten. Das beinhaltet neben der

bislang praktizierten Behandlung explizit vorliegenden Wissens vor allem die bislang nicht glückende Operation mit impliziten Wissensanteilen. Von einer sinnvollen Integration ist also nur dann zu sprechen, wenn auch implizites Wissen transferiert wird. These ② ist damit zunächst zu bejahen. Die Integration von Ideen- und Wissensmanagement ist möglich und sinnvoll, wenn auch der Transfer impliziten Wissens gelingt.

Der zweite Schritt in der Analyse ging anschließend der Frage nach, welche Bedingungen aus organisationspsychologischer Sicht dazu gegeben sein müssen (These ③). Dazu wurde das Gliederungsmodell der Organisationspsychologie von Rosenstiel (Rosenstiel et al. 1995, Rosenstiel 2003) als Analyseschema auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation verwendet. Allein aus einer organisationalen Notwendigkeit zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement heraus kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Möglichkeiten dazu gegeben sind. Im Zusammenhang der Analyse mussten daher auch Fragen nach der mikropolitischen Realität thematisiert werden. Kap. 5.3 befasste sich, da dies die Voraussetzung einer sinnvollen Integration von Ideen- und Wissensmanagement ist, demzufolge mit der Frage: Welche Bedingungen auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation müssen zum Transfer impliziten Wissens erfüllt sein?

Externe Reize sind nicht dazu geeignet, das Hervorbringen ungewusster Wissensanteile zu fördern. Es ist aber nicht nur die Frage, ob die Organisationsteilnehmer bereit sind, ihr Wissen zu teilen, sondern ob sie, in Anbetracht der Eigenart des Faktors »Wissen« fähig sind, implizites Wissen zu transferieren. Daher sind die Umgebung und die Möglichkeiten zur Kognition so zu gestalten, dass sie durch das Aufeinandertreffen in sozialen Gruppen, die einen verstärkten Austausch von Selbst- und Fremdwahrnehmungen bewirken, Verhaltensänderungen hinsichtlich der eigenen Wissensarbeit ermöglichen. Das bedeutet, dass sie zur Förderung des Austausches impliziten Wissens dissonanzfördernde Strukturen aufweisen sollen, die bereits vorhandenes Wissen in Frage stellen und somit dazu anregen, vorhandene Wissensbestände durch die Hinzunahme neuer expliziter und impliziter Ressourcen zu ergänzen, um die Dissonanz vor einem neuem, erweiterten Wissenshintergrund zu reduzieren. Des Weiteren sollten Handlungsmöglichkeiten so erlebt werden können, dass eine Abhängigkeit zwischen dem Mitteilen des Wissens, der direkten Folge und dem davon erhofften Ergebnis sichtbar sind. Den Organisationsteilnehmern wird so die Möglichkeit zur Steigerung und realistischen Einschätzung ihrer Selbstwirksamkeit gegeben. Das erlebte Feedback in gemeinsamen Arbeitsgruppenprozessen wirkt sich

dazu positiv aus, so dass bei einem Misserfolg nicht allein eine negative Zuschreibung auf die eigene Person vorgenommen wird. Es ist nötig, dass der Anforderungscharakter der Aufgaben mit den Fähigkeiten annähernd in Einklang steht, um Flow-Erfahrungen hervorzurufen, in denen das Bewusstwerden impliziten Wissens am ehesten gelingen kann, da eine intensive Verbindung zwischen Handlung und Fähigkeit zu diesem Zeitpunkt besteht. Gemeinsame Flow-Erlebnisse stärken die individuelle intrinsische Motivation und das Teilen von implizitem Wissen. Intrinsisch erlebte, gemeinsame Handlungen und die dabei gewonnenen, geteilten Erfahrungen bilden die Grundlage des Wissenstransfers. Es bedarf der Möglichkeit, durch gemeinsame Erfahrungen geteiltes Wissen zu generieren, das den Ausgangspunkt für weitere kreative Entwicklungen darstellen kann. Da sich implizite Wissensanteile nur schwer vom Wissensträger abstrahieren lassen und weil sie, da sie durch Erfahrungen entwickelt wurden, stark handlungsorientiert sind, müssen die Träger des relevanten Wissens zusammengebracht werden. Zur Förderung des Wissensaustauschs bedarf es also sozialer Kontexte.

Während der Bearbeitung der Ebene Individuum wurde bereits deutlich, dass der Transfer von Wissen nicht nur eine Frage nach Bereitschaft und Fähigkeit des Einzelnen ist, sondern vielmehr vom Modus der Kooperation und des sozialen Kontextes beeinflusst wird. Da sich die Arbeitsorganisation einfacher steuern lässt als die Köpfe der einzelnen Wissensträger, ist dies zu begrüßen. Aber es sind einige wesentliche Punkte für die Integration von Ideen- und Wissensmanagement auf der Analyseebene Gruppe zu beachten: Implizites Wissen ist personen- und erfahrungsgebunden. Zum interpersonellen Wissenstransfer bedarf es daher eines geteilten Erfahrungshintergrundes. Ein geteilter Erfahrungshintergrund wird geschaffen durch gemeinsame Handlungen. Gemeinsame Handlungen ermöglichen die Entstehung neuen impliziten Wissens und die Manifestation alten impliziten Wissens. Zudem ermöglichen sie die Verinnerlichung durch ausgeübte Routinen. Der Wissenstransfer auf Basis gemeinsamen Handelns ist wahrscheinlicher, da gemeinsam geteiltes Wissen entsteht. Das gemeinsame Wissen kann als anwendbares und bedeutungsvolles Wissen im Handlungskontext erlebt werden. Da der Wissenstransfer eine Form von Dienstleistung darstellt, ist die Beurteilung der Qualität des neuen Wissens individuell und die Zuschreibung der Relevanz dieses Wissens muss unterstützt werden. Es bedarf zur Vermeidung von tragem Wissens der Möglichkeit, Feedback über die Relevanz des erworbenen Wissens zu erhalten. Das bedeutet, Wissen muss kommuniziert werden können. Die Integration von Ideen- und Wissensmanagement durch den Transfer

impliziten Wissens gelingt nur, wenn innerhalb des sozialen Aggregats die Gelegenheit zur Kommunikation besteht. Diese muss sowohl zeitliche, als auch räumliche Unterstützung erfahren, um sich vom Alltagsgeschäft abzugrenzen und den nötigen Freiraum zu erhalten.

Da die Frage nach den Bedingungen der Weitergabe von persönlichem Wissen immer etwas mit dem Phänomen von Macht in Organisationen zu tun hat, wurde zur Analyse der Ebene Organisation der mikropolitische Ansatz gewählt. Dabei hat sich, wie auf den beiden vorhergehenden Ebenen ergeben, dass den Akteuren die Möglichkeit zum »In-Beziehung-treten« gegeben sein muss. Des Weiteren sollten den Akteuren zum Schutz von eigenen Einflussbereichen andere Handlungsmöglichkeiten angeboten werden als die Zurückhaltung von Wissen. Wissen, welches durch die Kombination miteinander existierende Ungewissheitszonen erhält oder vergrößert bzw. neue erschließt, sollte bekannt sein, damit die Akteure versuchen können, diese zu besetzen, indem sie das relevante Wissen dafür entwickeln oder ihr gemeinsam geteiltes Wissen erhöhen. Routinen, die dem Transfer von Wissen dienen, müssen für alle beteiligten Akteure gewinnträchtig gemacht und dadurch geschützt werden.

Vor dem Hintergrund der Darstellung von Ideen- und Wissensmanagement und der Schnittmengen auf Basis des vierschrittigen Wissensmanagementmodells, das aus drei populären Wissensmanagementkonzepten abgeleitet wurde (These ❶), ließ sich These ❷ dahingehend beantworten, dass eine Integration von Ideen- und Wissensmanagement sinnvoll ist, wenn auch der Transfer impliziten Wissens gelingt. In These ❸ wurde auf Basis des Gliederungsschemas der Organisationspsychologie von Rosenstiel (2003) die Frage nach den Bedingungen, die dafür erfüllt sein müssen, beantwortet. Es haben sich auf allen drei Analyseebenen Hinweise auf die Relevanz der Arbeit in Gruppen gefunden. Das Konzept der Communities of Practice wurde vom Verfasser daher als hoffnungsvolles Konstrukt angesehen, um eine Brücke zwischen Ideen- und Wissensmanagement zu schlagen. Communities of Practice wird die Fähigkeit zugesprochen implizites Wissen kommunizieren zu können (Schreyögg/Geiger 2003, S. 10, Winkler 2004, S. 1). Im folgenden Kapitel 5.4 wurde daher das Konzept der Communities of Practice sowohl auf die im zurückliegenden Kapitel formulierten Bedingungen, als auch auf die in Kap. 5.2 gefundenen Schnittmengen hin analysiert, um festzustellen ob sich eine Integration von Ideen- und Wissensmanagement über den Communities of Practice Ansatz umsetzen lässt (These ❹).

Kap. 5.4 befasste sich also vorrangig mit 2 Fragen: 1) Erfüllt der derzeitige Communities of Practice Ansatz die Bedingungen aus These ③? 2) Deckt er die Schnittmengen von Ideen- und Wissensmanagement aus These ② ab?

Dazu wurde zunächst der facettenreiche Communities of Practice Begriff eingegrenzt und in seinen Konturen geschärft, um eine tragfähige Arbeitsdefinition zu finden: »In Communities of Practice kommen Menschen freiwillig über einen zunächst unbestimmten Zeitraum zusammen, um sich austauschen. Der Grund, der sie zusammenführt ist das geteilte Interesse an einem Thema. Durch die intensive Beschäftigung mit dem Thema ihres Interesses in vorrangig sozialen Interaktionen entwickeln die Mitglieder der Community of Practice eine kollektive Identität: Sie besitzen einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund und verständigen sich darüber, was sie tun, wie sie es tun und wie sie dabei miteinander in Verbindung stehen. Dies schafft ein Mindestmaß an geteilten Denkmustern und bildet die Grundlage des Vertrauens, vor dessen Hintergrund sie sich zur Entwicklung neuen Wissens und neuer Lösungsansätze im Gebiet ihres Interesses gegenseitig die Teilhabe am vorhandenen Wissen Einzelner ermöglichen.«

Anschließend wurden die in These ② formulierten Bedingungen zusammengefasst auf drei Aspekte: 1) Raum zum In-Beziehung-treten, zur Kommunikation und zum Wissensfeedback heterogener Wissensträger, 2) Geteilte Wissens- und Erfahrungsbasis durch gemeinsames Handeln, 3) Strukturen, die wissensfördernde Routinen schützen und zum Neuerwerb von Wissen bewegen. Diese Bedingungen wurden unter Berücksichtigung des erarbeiteten Verständnisses von Communities of Practice im Folgenden diskutiert.

Die Bedingungen, die zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement auf den Analyseebenen der Organisationspsychologie nach Rosenstiel (2003) aufgestellt wurden (Kap. 5.3), sind im überwiegenden Maße erfüllt und die Schnittmengen beider Konzepte werden vom Communities of Practice Ansatz abgedeckt (Kap. 5.2). Daher ist festzustellen, dass These ④ zu bejahen ist. Die Chance zur Verbindung und Plattform der gemeinsamen Schnittmengen von Ideen- und Wissensmanagement bietet sich durch Communities of Practice. Sie schaffen Raum zum In-Beziehung-treten, zur Kommunikation und zum Wissensfeedback heterogener Wissensträger. Durch die Beschäftigung mit der »practice« der Community of Practice bietet sich die Möglichkeit, im gemeinsamen Handeln eine geteilte Wissens- und Erfahrungsbasis zu entwickeln. Die Motivation der Teilnehmer einer Community of Practice, Wissen zu teilen, erscheint auch unter mikropolitischen Gesichtspunkten sinnvoll.

Damit kann die Eingangs formulierte Fragestellung beantwortet werden: Die Integration von Ideen- und Wissensmanagement möglich, da beide Beteiligungskonzepte relevante Schnittmengen in den Bereichen Wissen wiedergewinnen/entwickeln, transferieren, nutzen und wiedergewinnbar speichern aufweisen. Von einer sinnvollen Integration kann allerdings nur dann gesprochen werden, wenn auch der Transfer impliziten Wissens gelingt. Auch dazu bietet das Konzept der Communities of Practice hinreichende Möglichkeiten. Der Fokus der Integration von Ideen- und Wissensmanagement liegt dementsprechend auf einer höheren Bedeutung des Austauschs und Transfers von Wissen in Gruppen, denn hier liegt die zentrale Schnittstelle von Ideen- und Wissensmanagement. Dem wissenschaftliche Bedarf einer organisationspsychologische Untersuchung der Bedingungen einer Integration zwischen den derzeit bekannten Konzepten des Ideen- und Wissensmanagements wurde damit entsprochen.

Die im Verlauf der Arbeit unternommenen Schritte werden in Tab. 7 noch einmal dargestellt:

Arbeitsschritt	Beschreibung
<p>☞ Informationen sind kein Wissen: (Frage 1, Kap. 2.2)</p>	<p>Um Informationen in Wissen zu transformieren bedarf es der Kompetenz und der Möglichkeit, die vorliegenden Informationen zu verknüpfen, zu vergleichen, auszuwählen und zu kommunizieren. Wissen ist also kein Input in Prozesse, sondern Wissen entsteht im Prozess der Interaktion.</p>
<p>☞ Wissen ist beim Individuum sowohl explizit/implizit, als auch deklarativ/prozedural repräsentiert: (Frage 2, Kap. 2.3)</p>	<p>Wissen wird hinsichtlich der Verfügbarkeit in Form von explizitem (zugänglichem, kommunizierbarem) und implizitem (ungewusstem, nicht formalisierbarem) Wissen, sowie der Natur des Wissens als deklaratives Objekt- und Faktenwissen und prozedurales Wissen unterschieden.</p>
<p>☞ Vor dem Hintergrund der Tradition des organisationalen Lernens erscheint eine Integration von Ideen- und Wissensmanagement sinnvoll: (Frage 1, Kap. 3.2)</p>	<p>Die Feststellung, dass Wissen nur in sehr geringem Maße ein vom Menschen abstrahierbares elektronisch speicherbares Gut ist und dass es in Form von implizitem und prozeduralem Wissen an Personen gebunden ist, führt zur steigenden Beachtung der Ressource Mensch. Die lernende Organisation fokussiert auf Möglichkeiten, dieses geistige Potential einzubinden.</p>
<p>☞ Wissensmanagement braucht Menschen, nicht Technik: (Frage 2, Kap. 3.3)</p>	<p>Wissen kann nicht »gemanaged« werden, lediglich der Prozess, durch den Wissen entsteht kann unterstützt werden. Wissen ist nicht technisch gestützt übertrag- und speicherbar, denn Wissen ist nicht objektiv vorhanden und abrufbar, sondern es wird geschaffen, dargeboten und ständig von Individuen in Prozessen erneuert. Daher bedarf es einer humanorientiert-sozialen Betrachtungsweise von Wissensmanagement, in dessen Zentrum das Individuum als Wissensträger steht.</p>
<p>☞ These 1 ist aufgrund der vorliegenden Arbeitsergebnisse zu bejahen: (Frage 3, Kap. 3.4)</p>	<p>In den gängigen Wissensmanagementkonzepten finden sich die selben Kernelemente: Wissen wiedergewinnen/entwickeln, Wissen transferieren, Wissen nutzen und Wissen wiedergewinnbar speichern. Mit diesen Punkten wird im Fortgang der Arbeit der Ansatz Wissensmanagement behandelt. Sie stellen die Kernpunkte des Wissensmanagements dar, die hinsichtlich einer Verbindung mit Ideenmanagement diskutiert werden.</p>
<p>☞ Das Betriebliche Vorschlagswesen geht in Form des Vorgesetztenmodells im Ideenmanagement ein: (Frage 1, Kap. 4.2)</p>	<p>Das Betriebliche Vorschlagswesen als Rationalisierungsinstrument hat sich zu einem, dem modernen Organisationsverständnis und Menschenbild angepassten, Führungsinstrument entwickelt, welches auf der direkten Kommunikation zwischen Führungskraft und Einreicher basiert und die aktive Förderung der Kreativität aller Mitarbeiter in den Vordergrund rückt.</p>
<p>☞ BVW + KVP + Gruppe = Ideenmanagement (Frage 2, Kap. 4.3)</p>	<p>Das Ideenmanagement ist in seinen Formen noch nicht endgültig umrissen. Unter Ideenmanagement wird in der vorliegenden Arbeit ein integriertes Konzept verstanden, das das Betriebliche Vorschlagswesen, Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung und Problemlösungsfindungen in Gruppen zu einem System zusammenfasst.</p>
<p>☞ Ideenmanagement und Wissensmanagement sind gleichrangige Ansätze: (Frage 1, Kap. 5.2.1)</p>	<p>Aus der Literatur lassen sich vier unterschiedliche Richtungen, wie eine Integration von Ideen- und Wissensmanagement grundsätzlich zu gestalten ist, ableiten. Die Arbeit folgte dem 4. Diskussionsstrang, wonach Ideenmanagement und Wissensmanagement als zwei gleichberechtigte, sich ergänzende Ansätze zu betrachten sind.</p>

☛ These ② der Arbeit ist zu bejahen: (Frage 2, Kap. 5.2.2)	Die Integration von Ideen- und Wissensmanagement ist möglich, denn beide Ansätze weisen in den Bereichen Wissen wiedergewinnen/entwickeln, Wissen transferieren, Wissen anwenden und Wissen wiedergewinnbar speichern gemeinsame Schnittmengen, gemeinsame Ziele und Ergänzungspotential auf.
☛ Von einer sinnvollen Integration ist nur dann zu sprechen, wenn auch implizites Wissen transferiert wird: (Frage 3, Kap. 5.2.3)	Auf Grundlage der Annahme, dass eine Integration möglich ist, da relevante Schnittmengen existieren, muss jedoch für eine gelungene Integration sowohl die Verwaltung von vorhandenem, als auch die Generierung neuen Wissens erfolgen. Das beinhaltet neben der bislang praktizierten Behandlung explizit vorliegenden Wissens vor allem die erfolgreiche Operation mit impliziten Wissensanteilen.
☛ These ③ der Arbeit ist zu bejahen: (Frage 1, Kap. 5.3)	Zum Transfer impliziten Wissens müssen aus Sicht der Organisationspsychologie eine Reihe Voraussetzungen erfüllt sein, vornehmlich die Arbeit in sozialen Kontexten, die durch gemeinsame Handlungen das Entstehen eines geteilten Erfahrungshintergrundes erlaubt.
☛ In Communities of Practice gelingt der Transfer impliziten Wissens: (Frage 1, Kap. 5.4.3.1-5.4.3.3)	Der Communities of Practice Ansatz erfüllt bis auf wenige Ausnahmen alle in These ③ formulierten Bedingungen zum Transfer impliziten Wissens.
☛ These ④ der Arbeit ist zu bejahen: (Frage 2, Kap. 5.4.3.4)	Im aktuellen Communities of Practice Ansatz sind alle vier Schnittmengen von Ideen- und Wissensmanagement abgedeckt (These ②). Die Chance zur Verbindung und Plattform der gemeinsamen Schnittmengen von Ideen- und Wissensmanagement bietet sich durch Communities of Practice.

Tab. 7: Übersicht der Fragestellungen und Ergebnisse der Einzelkapitel. Quelle: Eigene Darstellung.

6.2 Indikationen zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement

Immer wieder wird in der vorhandenen Literatur die Frage behandelt, unter welchen Bedingungen Communities of Practice »am Besten« funktionieren. In der Praxis existiert nach wie vor kein einheitliches Modell der Community of Practice (North et al. 2004, S. 113). Die Schwierigkeit liegt daher darin, eindeutig festzustellen, was die Faktoren sind, die im einzelnen Fall Wissenstransfer möglich und erfolgreich machen (Szulanski 1996, S. 30). Für handlungspraktische Empfehlungen wird an dieser Stelle auf die Literatur verwiesen.²⁹⁷ Rosenstiel fordert jedoch, dass die Ergebnisse der Forschungsbemühungen Relevanz für die Praxis haben müssen, wenn die Organisationspsychologie ihrem Anspruch als angewandte Wissenschaft gerecht werden will (2003, S. 1). Es sind, sofern dies möglich ist, Ableitungen und Indikationen zu organisationalen Rahmenbedingungen für die zukünftige Entwicklung zu ziehen. Daher werden zum Abschluss die Erkenntnisse der Arbeit hinsichtlich der Möglichkeit zur Integ-

²⁹⁷ ILOI (1997), Davenport/Prusak (1999), Reinmann-Rothmeier (2000, S. 19f.), Frost/Holzwarth (2001), Guldin (2001, S. 308), Hentschel (2001, S. 146), McDermott (2000, S. 5ff.), Reinmann-Rothmeier et al. (2001, S. 86ff.), Schoen (2001), Brown (2002, S. 2), Wenger et al. (2002, S. 190ff.), Robbins (2003, S. 220), Winkler (2004, S. 53ff.), Bliss et al. (2006, S. 7).

ration von Ideen- und Wissensmanagement über Communities of Practice in allgemein gültige Aussagen überführt.

Zentrales Kriterium einer sinnvollen Integration ist die Weitergabe von implizitem Wissen (vgl. Kap. 5.2.3): Wissen ist zu 60% an der Wertschöpfung deutscher Unternehmen beteiligt (Bullinger et al. 1997, Güldenbergs 2001a, S. 16), aber 42% des unternehmensinternen Wissens ist lediglich in den Köpfen der Mitarbeiter gespeichert (Ohle 2003, S. 8). Daher halten 97% der Unternehmer Wissensmanagement für wichtig oder sehr wichtig, jedoch schätzen nur 6% den Wissenstransfer im Unternehmen als sehr gut und 36% mit gut ein (Krey 2002, S. 337). Das ruhende Wissen wird als das »Gold in den Köpfen« der Mitarbeiter bezeichnet (Delphi Group 1997, Berger et al. 2004, S. 11 u. 109, Heiker 2006, S. 132). Doch knapp die Hälfte der Manager (46 %) weiß nicht, wer über welches Wissen verfügt (AFW 2001, S. 1) und 80 % der Firmen gehen daher davon aus, dass ihnen Nutzen durch nicht weitergegebenes Wissen entgeht (ILOI 1997). Daher ist abschließend zu diskutieren, was vor dem Hintergrund bereits bekannter Feststellungen der eigene Beitrag der Arbeit zum Problem der Nutzbarmachung impliziten Wissens sein kann. Als relevante Einflussgrößen werden immer wieder die Kultur einer Organisation und die Führung bezeichnet (Wert/Förster 2002, S. 13, Kummer/Genz 2004, S. 13, Maier et al. 2005, S. 159):

Damit Organisationsteilnehmer motiviert sind, in tragfähigen Beziehungen Wissen zu transferieren und zu entwickeln, wird die Schaffung einer innovationsfreundlichen und vertrauensfördernden Kultur, die den richtige Stellenwert von Ideen- und Wissensmanagement im Unternehmen ausdrückt, hervorgehoben (Lehner 2000, S. 320). Scheinbar besteht also ein Einfluss der Unternehmenskultur auf die Innovationsleistung der Organisation (Gleich et al. 2006, S. 71, Gemünden/Hölzle 2006, S. 143). Eine empirische Studie von Ernst (2003) über den Zusammenhang zwischen verschiedenen Typen von Unternehmenskulturen und Innovationserfolg zeigt, dass Kulturen, in denen Eigenschaften wie Kreativität, Flexibilität, Unternehmertum und Risikobereitschaft stark ausgeprägt sind, innovationsfördernd wirken, wohingegen sich eine hierarchiegeprägte Kultur negativ auf den Innovationserfolg auswirkt (ebd., S. 23, Gemünden/Hölzle 2006, S. 145f., Gleich et al. 2006, S. 76). Pundt/Schyns schlagen daher vor, die Kultur einer Organisation in verschiedene Facetten einzuteilen (2005, S. 58). Relevant für den vorliegenden Zusammenhang ist die Verbesserungs- bzw. Innovationskultur: „Wenn die Unternehmenskultur das Verhalten und die Möglichkeiten der Mitarbeiter so beeinflusst, dass ihre Innovationsleistung gefördert wird,

kann von einer Innovations-Unternehmenskultur oder kurz der Innovationskultur gesprochen werden.“ (Gemünden/Hölzle 2006, S. 143).²⁹⁸ Der vorgeschlagene Weg, Communities of Practice als Zugang zum Transfer impliziten Wissens zu wählen, ist vor diesem Hintergrund zu bekräftigen, da Communities of Practice als Ausdruck einer innovationsförderlichen Kultur gelten (Lembke 2005, S. 215, Krogh et al. 2002). Weitere Merkmale einer innovationsfördernden Kultur sind nach Gemünden/Hölzle (2006, S. 147ff.): Klare Innovationsorientierung, Sicherheit für die Mitarbeiter und das Fördern innovativer Mitarbeiter. Gleich et al. nennen (2006, S. 76): Freiräume, Offenheit, Kommunikation und Zugang zu Informationen, Kompetenz und Verantwortung, Kooperation zwischen Organisationseinheiten und Fehlertoleranz. Sie stellen zusammenfassend fest: „Wenn sich das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte untereinander [...] positiv auf das Hervorbringen von Innovationen auswirkt, sprechen wir von einer innovationsfördernden Unternehmenskultur oder kurz Innovationskultur.“ (2006, S. 62).

Individuen sind die Träger des organisatorischen Handelns. Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur ist daher bedingt durch die Führung (Gleich et al. 2006, S. 84). Die Grenzen der Umsetzung liegen im Verhalten der Führungskräfte, deren Handeln ein vertrauensvolles, offenes und lebhaftes Klima schaffen soll (Kummer/Genz 2004, S. 13). Dem Führungsverhalten muss damit hinsichtlich der Schaffung einer Innovationskultur wesentlicher Einfluss zugesprochen werden (ebd., S. 69). Führung, wenn Sie Wertschätzung mit Inspiration und Ansporn verbindet, Zielidentifikation schafft, motivierend ist, einen hohen Partizipationsgrad hat und sich in der Durchsetzung innovativer Ideen bewährt hat, kann kreativitätsfördernd sein (Schuler 2006, S. 685)²⁹⁹.

Auch wenn ein korrelativer Zusammenhang zwischen einem bestimmten Führungsverhalten (freundliche Zuwendung, Aktivierung, Mitarbeit ermöglichend) und der Kreativität der Mitarbeiter festgestellt werden kann (Nickel/Krems 1998, S. 27), ist dieser nicht allgemein gültig. Der Führungsstil muss sich im Laufe des Innovationsprozesses ändern: Zu Beginn eines Innovationsprozesses wirkt ein transformationaler Stil inspirierend, kritisch über bisherige Vorgehensweisen und Fehler nachzudenken. In der Sammlung von Ideen muss die Führungskraft eher partizipativ, in der Umsetzung hingegen direkter handeln, wenn es gilt Hindernisse zu überwinden,

²⁹⁸ Innovationskultur lässt sich in Anlehnung an Schein (1995) als das Muster von Grundannahmen über die Bedeutung der Ideen der Mitarbeiter und des Ideenmanagements für die Lösung der Probleme externer Anpassung und interner Integration definieren (Pundt/Schyns 2005, S. 58).

²⁹⁹ „[...] eine anspruchsvolle Aufgabe.“ (Schuler 2006, S. 685).

Koalitionen aufzubauen und Promotoren zu gewinnen (Maier et al. 2005, S. 159). Frey/Schulz-Hardt haben ein generelles »Prinzipienmodell der Führung« aufgestellt, das die ihrer Ansicht nach zentralen Prinzipien zusammenfasst, die es braucht, um innovative Mitarbeiter zu erreichen und zu fördern (2000, S. 21ff.)³⁰⁰ Zur Verankerung der Prinzipien ist aber wiederum eine entsprechende Kultur in der Organisation nötig (ebd., S. 34).

Das bedeutet, es besteht ein zirkulärer Zusammenhang zwischen Innovationskultur und Führungsstil. Heuser berichtet von der FA SAP, wo das offene Führungsklima³⁰¹ und der Zugang zu internen Wissensdatenbanken, kombiniert mit »Kaffee-Ecken« wesentlicher Bestandteil der Innovationskultur sind (2006, S. 276f.). Diese ritualisierten, spontanen sozialen Freistellungen wie Kaffeepausen oder Treffen in »Talk Rooms« dienen dem Ziel, neue Ideen hervorzubringen oder alte Probleme auf unerwartete Weise zu lösen, indem Mitarbeitern eine gezielte Auszeit zum Nachdenken und Entwickeln gegeben wird (Purser et al. 1992, Davenport/Prusak 1999, S. 181ff., Scheibe 2004, S. 25, PA Consulting Group 2004). Zu einer ähnlichen Feststellung kommen auch Pundt/Schyns: Ein transformationaler Führungsstil hat positiven Einfluss auf das Engagement im Ideenmanagement, wobei die im Unternehmen vorherrschende Innovationskultur aber den Zusammenhang moderiert (2005, S. 55). Insgesamt ist also den Feststellungen, dass eine innovationsorientierte Kultur und ein geeigneter Führungsstil förderlich auf den Austausch und die Entwicklung von Wissen wirken, zuzustimmen. Bislang ist jedoch nicht nachzuweisen, dass ein direkter Einfluss untereinander besteht. Innovationskultur und Führungsstil bedingen sich, stellen aber aufgrund ihrer vielfältigen Ausprägungsmöglichkeiten kein »Schema F« zum Austausch und zur Generierung impliziten Wissens dar. Das Entstehen und die Existenz von Communities of Practice sind Ausdruck einer innovationsfördernden Kultur und eines Freiräume gewährenden, vertrauensschaffenden Führungsstils, aber nicht deren alleinige Ursache. Nach wie vor gilt das Interesse an einem gemeinsamen Thema als Anlass einer Community of Practice. So können Kultur und Führungs-

³⁰⁰ Das Modell basiert auf der Annahme, dass die Anwendung von Führungsprinzipien die Einstellung und das Verhalten von Mitarbeitern beeinflussen kann (Frey/Schulz-Hardt 2000, S. 21). Basis des Modells bilden fünf psychologische Grundbedürfnisse, die sich im Bestreben nach dem Gefühl der Kompetenz, Autonomie, Sozialbeziehungen, Kontrolle über Umwelt und Sinn in der Tätigkeit ausdrücken. Aus diesen Motiven leiten sich die Führungsprinzipien ab: Selbst- und Sinnvermittlung, Transparenz, Autonomie und Partizipation, konstruktive Rückmeldung, persönliche Wertschätzung, fachliche und soziale Einbindung, Passung und Eignung, optimale Stimulation durch Zielvereinbarung, persönliches Wachstum, faire und anreizbetonende Vergütung. Positive Bestätigung findet das Modell von Frey/Schulz-Hardt (2000) u.a. durch eine Studie von Nickel/Krems (1998).

³⁰¹ Den Mitarbeitern ist es erlaubt, selbstständig so genannte »U-Boot-Projekte« in ihrem Fachgebiet ohne direktiven Eingriff der Führungskraft zu verfolgen und bis zur Patentierung zu entwickeln.

stil im Sinne eines Hygienefaktors allenfalls fördernde Faktoren für Communities of Practice darstellen. Daher ist hinsichtlich der Frage nach der aktiven Steuerung einer Community of Practice nach wie vor der folgenden Aussage zuzustimmen: „Der Kauf eines Kaffeeautomaten ist die beste Investition in Wissensmanagement.“ (unbekannt, zitiert nach Hattendorf 2002, S. 186).

Die vorliegende Arbeit diene der Untersuchung von Bedingungen zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement. Die Arbeitsergebnisse haben gezeigt, dass sich dazu das Konzept der Communities of Practice anbietet, da in ihnen nach organisationspsychologischen Gesichtspunkten (vgl. Kap. 5.3) am ehesten der Transfer impliziter Wissensanteile gelingen kann (vgl. Kap. 5.4.3). Abschließend werden daher auf Grundlage der Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit Indikationen formuliert, die aus Sicht des Verfassers für ein Gelingen der Integration von Ideen- und Wissensmanagement auf Basis von Communities of Practice förderlich sind.

Die Integration von Ideen- und Wissensmanagement ist wahrscheinlicher, wenn:

- ☉ Wissen nicht als technisch gestützt übertrag- und speicherbares, objektives Konstrukt, sondern als ständig von den Individuen als Wissensträgern erneuertes und lebendig gehaltenes, gemeinsames Prozessprodukt im Sinne einer humanorientiert-sozialen Betrachtungsweise von Wissensmanagement behandelt wird.
- ☉ die Mitglieder einer Community of Practice intrinsisch motiviert sind, denn extrinsisch Motivierte sehen möglicherweise auch Gewinnmöglichkeiten in der Zurückhaltung von individuellem Wissen.
- ☉ ein transformationaler, Vertrauen schaffender, intrinsische Motive hervorrufer und verstärkender Führungsstil praktiziert wird, der ein offenes, innovatives Klima schafft.
- ☉ ein offenes Klima herrscht, in dem Freiräume und Institutionen bestehen, um den Mitarbeitern eine gezielte Auszeit zum Nachdenken und Entwickeln zu geben und wo Organisationsteilnehmer zusammentreffen können, um über ihre Erfahrungen zu sprechen, neue Ideen hervorzubringen oder alte Probleme auf unerwartete Weise zu lösen.
- ☉ Aufgaben vorhandenes Wissen in Frage stellen, dissonant wirken und dadurch die aktive Suche nach neuem Wissen, die Kommunikation, den Austausch und das gemeinsame Handeln mit anderen Experten fördern.
- ☉ sich die aktive Gestaltung nicht in direkter Steuerung und Vorgaben ausdrückt, die den essentiellen Selbstbestimmungscharakter dieser Gruppen zer-

stört, sondern sich darauf beschränkt, das Entstehen von Communities of Practice zu ermöglichen.

- ☉ Möglichkeiten existieren, Geschichten einer Community of Practice außerhalb des primären Erzählrahmens weiterzugeben, indem sich nicht isolierte, sondern durch Personen, die an mehreren Gruppen teilnehmen Netzwerke miteinander und ineinander verbundener Communities of Practice Strukturen bilden.

Abb. 18 veranschaulicht abschließend die ermöglichenden und restriktiven Faktoren der Integration von Ideen- und Wissensmanagement aus Sicht des Verfassers:



Abb. 18: Ermöglichende und restriktive Faktoren der Integration von Ideen- und Wissensmanagement.
Quelle: Eigene Darstellung.

6.3 Wissenschaftlicher Forschungsbedarf

Der Verfasser fordert eine Verzahnung von Ideen- und Wissensmanagement auf Grundlage von Communities of Practice. Communities of Practice bilden, das konnte in der vorliegenden Arbeit nachgewiesen werden, eine mögliche Brücke zwischen Ideen- und Wissensmanagement. Sie bieten den geschützten Raum, in dem Ideen- und Wissensmanagement stattfinden können. Communities of Practice fördern die Kommunikation von implizitem, die Entwicklung und den Austausch von neuem Wissen im sozialen Kontext, ohne dabei den Schwächen der Systematik fremdgesteuer-

ter Ideen- und Wissensmanagementkonzepte zu erliegen. Nach wie vor ist jedoch zu prüfen, ob das ihnen zugeschriebene Kreativitätspotential empirisch belegbar ist.

Künftiges Ziel von Forschungsbemühungen muss verstärkt ein humanorientiert-soziales Wissensmanagement sein. Dabei sollte es nicht um das Ziel der konstanten Speicherung und Bewahrung, also der Rückführung von Wissen auf Informationen gehen. Vielmehr sollte die Bereitstellung eines sozialen Rahmens, in dem Wissen auf Grundlage gemeinsamer Handlungen und eines geteilten Erfahrungshintergrundes entwickelt, getauscht und lebendig gehalten werden kann, fokussiert werden.

Implizites Wissen umgibt nach wie vor der Hauch des Geheimnisvollen, zu dem außer den philosophischen Überlegungen Polanyis (1966) wenig existiert. Die Versuche, dieses Konstrukt mit Hilfe von Metaphern und Geschichten bzw. »Storytelling« zu erfassen sind nach wie vor Ausdruck einer bewussten Inkompetenz. Ziel wissenschaftlicher Bemühungen muss es daher weiterhin sein, dieses unsichtbare Wissen zu erforschen, ohne dabei der Gefahr zu erliegen, eine undurchsichtige Wissenschaft zu werden (Miller et al. 1991).

6.4 Schlusswort

Der Weg zu einem Zeitpunkt, in dem Ideen- und Wissensmanagement untrennbar Hand in Hand gehen, das Wissen allen Akteuren frei verfügbar die gesamte Organisation durchfließt und diese zum Pulsieren bringt, wie uns dies populärwissenschaftliche »hands-on« Ratgeber versprechen, ist noch lang. Es wird dabei darauf zu achten sein, die Teilnehmer einer Organisation nicht fortwährend mit neuen, viel versprechenden Methoden und Ansätzen zu erschrecken, sondern bestehende, etablierte Formen der Beteiligung an Innovation und Wissen zu koordinieren und zusammenzuführen. Die Erkenntnisse der modernen Sozialpsychologie können dazu, das haben die Ausführungen gezeigt, wertvolle Hinweise leisten.

Die zurückliegende Arbeit diene dazu, im Angesicht einer immer stärker meritokratisch orientierten Gesellschaft den sorgfältigen Umgang mit dem »Gold in den Köpfen« der Menschen zu fördern. Der populäre Ausspruch »Wenn wir wüssten, was wir wissen« zeigt einmal mehr das weit verbreitete Unverständnis gegenüber der Problematik. Lediglich die Kenntnis über Unwissensstand konnte selbst Sokrates letztendlich nicht helfen.³⁰² Der entscheidende Faktor, der Transfer des vorhandenen Wissens in seiner ganzen Bandbreite und daran anschließend die Neuentwicklung

³⁰² Peter war sich zur Illustration seines bekanntes Peter-Prinzips nicht zu schade den berühmten Philosophen heranzuziehen: Auch Sokrates hatte die Stufe seiner eigenen Unfähigkeit erreicht: Gerichtsredner (1989).

kreativer Ideen, bleibt in dieser Hoffnung noch unangesprochen. Aber es zeigt sich doch, dass Spuren eines dementsprechenden Bewusstseins vorhanden sind.

7. Literaturverzeichnis

- Adams, J. S. (1965): *Inequity in social exchange*. In: Berkowitz, L. (1965) (Hrsg.): *Advances in experimental Social Psychology*. New York: Academic Press. S. 267-299.
- Aesop (1996): *Aesop's Fables*. Neudruck bei London: Penguin.
- AFW (2001): *Manager monieren Mängel im Wissensmanagement*. Unter: www.afwbadharzburg.de. Stand: 09.10.2003.
- Allwert, K./ Bornemann, M./ Kivikas, M. (2005): *Wissensbilanz. Made in Germany. Leitfaden 1.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.
- Allweyer, T. (1998): *Modellbasiertes Wissensmanagement*. In: *Information Management* 1, 1998. S. 37-45.
- Anheier, H. K. (1997): *Der dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel*. Berlin: Sigma.
- Anic, D. (2001): *Ideenmanagement. Erfolgskriterien des Betrieblichen Vorschlagswesens aus wirtschafts- und rechtswissenschaftlicher Sicht*. Berlin: Nomos.
- Antoni, C. H. (1999): *Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung. Delegation und Partizipation*. In: Hoyos, C. G./ Frey, D. (1999) (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. Weinheim: Beltz. S. 569-583.
- Antoni, C. H./ Sommerlatte, T. (2001): *Report Wissensmanagement. Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen*. Düsseldorf: symposion.
- Argyris, C. (1993): *Knowledge for action. A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C./ Schön, D. A. (1978): *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Argyris, C./ Schön, D. A. (2002): *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Arnold, J. (2005): *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Aschenbrücker, K. (2004): *Kreativitätspotentiale und deren Förderung*. In: Gaugler, E./ Qechsler, W. A./ Weber, W. (2004) (Hrsg.): *Handwörterbuch Personalwesen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Sp. 1025-1034.
- Auerbach, A. (1996): *The World of Work. An Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Madison: Brown & Benchmark.
- Bacon, F. (1598): *Essayes*. Neudruck bei Leipzig: Reclam.
- Baecker, D. (2000): *Die andere Seite des Wissensmanagements*. In: Götz, K. (2000) (Hrsg.): *Wissensmanagement zwischen Wissen und Nichtwissen*. München: Hampp. S. 106.
- Baethge, M./ Oberbeck, H. (1986): *Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*. Frankfurt a. M.: Campus.

- Bandura, A. (1977): *Self-Efficacy. Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*. In: Psychological Review 84, 2, 1977.
- Bandura, A. (1979): *Sozial-kognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bandura, A. (1982): *Self-Efficacy, Mechanism in Human Agency*. In: American Psychologist 37, 2, 1982. S. 122-147.
- Bandura, A. (1990): *Self Regulation of Motivation through Anticipatory and Self-Reactive Mechanisms*. In: Nebraska Symposium on Motivation 38, 1, 1990. S. 69-164.
- Beatty, J. (1998). *Die Welt des Peter Drucker*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Beck, U. (1986): *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Beck, U. (1999): *Was ist Globalisierung?* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Becker, G. S. (1964): *Human Capital*. Chicago: University Press.
- Behrmann, D. (1999): *Wissensmanagement, Weiterbildung und bedeutungsorientiertes Lernen – Impulse zu einer wissensbasierten und wissensorientierten Professionalisierung beruflichen Handelns*. In: Projektgruppe wissenschaftliche Beratung (1999) (Hrsg.): *Organisationslernen durch Wissensmanagement*. Frankfurt a. M.: Peter Lang. S. 65-96.
- Bellmann, M./ Krcmar, H./ Sommerlatte, T. (2002): *Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele*. Düsseldorf: symposion.
- Bergel, S. (2005): *Den Qualitätsvirus in die Köpfe setzen*. In: *managerseminare* 83, 2005. S. 54-58.
- Berger, P. / Berger-Klein, A. / Krüger, D. / Linhart, H. M. (2004): *Human Resource Management und Arbeitsgestaltung. Erfolgsfaktoren und betriebliche Erfahrungen*. Düsseldorf: symposion.
- Bergmann, B. (2005): *Der Umgang mit Wissen. Anforderungen in der Wissensgesellschaft*. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V..
- Bergmann, Bärbel (2001): *Kompetenzentwicklung – eine Aufgabe für das gesamte Erwerbsleben*. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V..
- Berne, E. (1986): *Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen*. Reinbeck: rororo.
- Bettoni, M./ Clases, C./ Wehner, T. (2004): *Communities of practice im Wissensmanagement*. Unter: http://www.weknow.ch/marco/A2004/HRM04/paper_040613.htm. Stand: 07.06.2006.
- Beyer, G./ Seidel, G. (2006): *Gestaltung eines systematischen Ideenmanagements*. In: Sommerlatte, T./ Beyer, G./ Seidel, G. (2006) (Hrsg.): *Innovationskultur und Ideenmanagement. Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum*. Düsseldorf: symposion. S. 379-403.
- Bierfelder, W. H. (1994): *Innovationsmanagement. Prozeßorientierte Einführung*. München: Oldenbourg.
- Bismarck, W.-B. von (2000): *Das Vorschlagswesen. Von der Mitarbeiteridee bis zur erfolgreichen Umsetzung*. München: Hampp.

- Björn, A./ Becker, S. (2002): *Das Andersen Knowledge Management Framework*. In: Bellmann, M./ Krcmar, H./ Sommerlatte, T. (2002) (Hrsg.): *Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele*. Düsseldorf: symposion. S. 591-604.
- Bliss, F. R./ Johanning, A./ Schicke, H. (2006): *Communities of Practice. Ein Zugang zu sozialer Wissensgenerierung*. Bonn: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung.
- Blumenschein, A./ Ehlers, I. U. (2002): *Ideen-Management. Wege zur strukturierten Kreativität*. München: Gerling.
- Bobrow, D. G./ Whalen, J. (2002): *Community Knowledge Sharing in Practice. The Eureka Story*. In: *Journal of the Society for Organizational Learning and MIT Press* 4, 2, 2002. S. 1-22.
- Bobrow, D. G./ Whalen, J. (2002a): *Community Knowledge Sharing in Practice. The Eureka Story*. In: *Reflections* 4, 2, 2002. S. 47-59.
- Bogumil, J. (1998): *Die Beschäftigten im Modernisierungsprozess*. In: *Industrielle Beziehungen* 5, 3, 1998. S. 298-321.
- Bogumil, J./ Schmid, J. (2001): *Politik in Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele*. Opladen: Leske + Budrich.
- Böhm, I./ Israel, D./ Pawellek, I. (2002): *Know-how-Transfer. Einflussfaktor auf Kompetenzentwicklung im Unternehmen. Präsentation eines Instrumentariums*. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V..
- Böhm, I./ Pawellek, I. (2002): *Personalmanagement und Führung. Ein Leitfaden für kleine, junge, innovative Unternehmen*. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V..
- Böhning, U./ Fritsche, B. (2005): *Coaching fürs Business*. Bonn: managerseminare.
- Bolder, A./ Hendrich, W. (2002): *Widerstand gegen Maßnahmen beruflicher Weiterbildung. Subjektives Wissensmanagement*. In: *WSI Mitteilungen* 1, 2002. S. 19-25.
- Borg, I. (2003): *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools und Praxiserfahrungen*. Göttingen: Hogrefe.
- Bornemann, M./ Sammerl, M. (2002) (Hrsg.): *Anwendungsorientiertes Wissensmanagement. Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis*. Wiesbaden: Gabler.
- Bosetzky, H. (1971): *Zu einem Mord gehören zwei*. Reinbeck: rororo.
- Bosetzky, H. (1972): *Die instrumentelle Funktion der Beförderung*. In: *Verwaltungsarchiv* 4, 1972. S. 372-384.
- Bosetzky, H. (1974): *Das Don Corleone-Prinzip in der öffentlichen Verwaltung*. In: *Baden-Württembergische Verwaltungspraxis* 1, 1974. S. 50-53.
- Bosetzky, H. (1988): *Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation*. In: Küpper, W./ Ortman, G. (1988) (Hrsg.): *Mikropolitik. Rationalität, Macht u. Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher. S. 27-38.
- Bosetzky, H. (2004): *Das Wandern ist des Mörders Lust*. München: dtv.
- Bosetzky, H./ Heinrich, P. (1980 und 1994): *Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation*. Köln: Deutscher Gemeindeverlag.

- Braczyk, H.-J. (1996): *Die Gesellschaft (in) der Organisation*. In: Soziologische Revue 19, 3, 1996. S. 293-300.
- Brauner, E. (2001): *Wissenstransfer in Projektgruppen. Die Rolle des transaktiven Gedächtnisses*. In: Fisch, R./ Beck, D./ English, B. (2001) (Hrsg.): *Projektgruppen in Organisationen. Praktische Erfahrungen und Erträge der Forschung*. Göttingen: VAP. S. 237-248.
- Brehm, S. (2001): *Konzepte zur Unternehmensveränderung. Organisationales Lernen in Vorschlagswesen, Qualitätszirkeln und Kaizen-Workshops*. Wiesbaden: Gabler.
- Brentel, H. (2000): *Über Crozier, Michel, Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. In: Türk, K. (2000) (Hrsg.): *Hauptwerke der Organisationstheorie*. Wiesbaden: Westdeutscher. S. 91-93.
- Brinkmann, E. P. (1992): *Das Betriebliche Vorschlagswesen. Leitfaden für Arbeitgeber und Arbeitnehmer*. Freiburg: Haufe.
- Broadbent, D. E./ Fitzgerald, P./ Broadbent, M. H. P. (1986): *Implicit and explicit knowledge in the control of complex systems*. In: *British Journal of Psychology* 77, 1986. S. 33 – 50.
- Brown, J. S. (2002): *Storytelling. Xerox. How copiers actually get repaired*. Unter: <http://www2.parc.com/ops/members/brown/storytelling/JSB8-Xerox-Eureka.html>. Stand: 16.12.2006.
- Brown, J. S./ Duguid, P. (1991): *Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a unified View of Working, Learning an Innovation*. In: *Organizational Science* 2, 1, 1991. S. 40-57.
- Brown, J. S./ Duguid, P. (1998): *Organizing Knowledge*. In: *California Management Review* 40, 3, 1998. S. 19-40.
- Brown, J. S./ Duguid, P. (2000): *The Social Life of Information*. Boston: Harvard Business School.
- Brown, J. S./ Duguid, P. (2000a): *Balancing act. How to capture knowledge without killing it*. In: *Harvard Business Review* 3, 2000. S. 73-80.
- Brown, J. S./ Gray, E. S. (1995): *The people are the company*. Unter: <http://fastcompany.com/online/01/people.html>. Stand: 27.04.2005.
- Brown, J. S./ Isaacs, D. (1996): *Conversation as a core business process*. Unter: www.theworldcafe.com/Conversation.pdf. Stand: 22.03.2007.
- Brüggemeier, M./ Felsch, A. (1992): *Mikropolitik*. In: *Die Betriebswirtschaft* 52, 1992. S. 133-136.
- Bruns, H.-J. (1998): *Organisationale Lernprozesse bei Managementunterstützungssystemen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Buck, H. (2001): *Organisatorischer Wandel und innerbetriebliche Kooperation*. In: *Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (2001) (Hrsg.): Arbeitsgestaltung. Flexibilisierung. Kompetenzentwicklung*. Dortmund: GfA-Press. S. 369-373.
- Bukowitz, W. R./ Williams, R. L./ Mactas, E. S. (2002): *Humankapitalmessung*. In: *Bellmann, M./ Krcmar, H./ Sommerlatte, T. (2002) (Hrsg.): Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele*. Düsseldorf: symposium. S. 677-691.

Bullinger, H.-J./ Wörner, K./ Prieto, J. (1997): *Wissensmanagement heute. Daten, Fakten, Trends*. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation.

Bungard, W./ Wiendieck, G. (2001): *Eine Standortbestimmung der Arbeits- und Organisationspsychologie*. In: Sibereisen, R. K./ Frey, D. (2001) (Hrsg.): *Perspektiven der Psychologie. Einführung und Standortbestimmung*. Weinheim: Beltz. S. 174-193.

Burns, T. (1961): *Micropolitics. Mechanism of Institutional Change*. In: *Administrative Science Quarterly* 6, 3, 1961. S. 257-281.

Burns, T./ Stalker, G. M. (1968): *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.

Büssing, A./ Herbig, B. (2003): *Implizites Wissen und Wissensmanagement. Schwierigkeiten und Chancen im Umgang mit einer wichtigen menschlichen Ressource*. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie* 2, 2003. S. 51-65.

Büssing, A./ Herbig, B./ Ewert, T. (2002): *Implizites Wissen und erfahrungsgelenktes Arbeitshandeln. Entwicklung einer Methode zur Explikation in der Krankenpflege*. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 2, 2002. S. 2-21.

Buzan, T./ Buzan, B. (2002): *Das Mind-Map Buch*. München: mvg.

Carroll, L. (1973): *Alice im Wunderland*. Frankfurt: Insel.

Cartwright, D. (1959): *Power: A Neglected Variable in Social Psychology*. In: Cartwright, D. (1959) (Hrsg.): *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan. S. 1-14.

Conert, S./ Schenk, M. (2000): *Stand und Zukunft des betrieblichen Vorschlagswesens in Deutschland*. In: Frey, D./ Schulz-Hardt, S. (2000) (Hrsg.): *Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Zum Problem der Änderungen von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen*. Göttingen: Angewandte Psychologie. S. 65-89.

Cordini, M. (2007): *Vertrauen im Prozess komplexer Systeme. Zur Führungsfunktion des Mittelmanagements als Hauptträger personellen Vertrauens*. Universität Hannover: Dissertation (noch unveröffentlicht).

Cranach, M. von/ Bangerter, A. (2000): *Wissen und Handeln in systemischer Perspektive: Ein komplexes Problem*. In: Mandl, H./ Gerstenmaier, J. (2000) (Hrsg.): *Die Kluft zwischen Wissen und Handeln. Empirische Lösungsansätze*. Göttingen: Hogrefe. S. 221-252.

Creß, U./ Kimmerle, J. (2004): *Info-Teilen*. In: *managerseminare* 79, 2004. S. 17-23.

Crozier, M./ Friedberg, E. (1977): *L'acteur et le Système*. Paris: Edition du Seuil.

Crozier, M./ Friedberg, E. (1979 und 1993): *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Frankfurt a. M.: Hain.

Csikszentmihalyi, M. (1975): *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Josey-Bass.

Csikszentmihalyi, M. (1997): *Wie sie das Unmögliche schaffen und ihre Grenzen überwinden*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Cyert, R. M. (1995): *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Cytowic, R. E. (1996): *Farben hören. Töne schmecken. Die bizarre Welt der Sinne*. München: BYBLOS.
- Daft, R. L./ Weick, K. E. (1984): *Toward a model of organization as interpretation systems*. In: *Academy of Management Review* 9, 2, 1984. S. 284 – 295.
- Davenport, T. H./ Prusak, L. (1999): *Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß. Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement*. Landsberg: mi.
- De Bono, E. (1990): *Six Thinking Hats*. London: Penguin.
- Deci, E. L./ Ryan, R. M. (1993): *Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik*. In: *Zeitschrift für Pädagogik* 2, 1993. S. 223-237.
- Delphi Group (1997): *Delphi on Knowledge Management. Research and Perspectives on Today's Knowledge Landscape*. Unter: www.delphigroup.com/pubs/sample/KM-HIGHLIGHT-1997-11.pdf. Stand: 13.04.2004.
- Deutsche Vereinigung für politische Wissenschaft, Arbeitskreis politische Steuerung (2006): *Call for Papers. Governance (in) der Wissensgesellschaft*. Rundbrief Nr. 133. Unter: <http://www.uni-konstanz.de/FuF/Verwiss/knill/dvpw-akps/brief133.html>. Stand: 17.01.2006.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (2003): *Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen*. Berlin: Erich Schmidt.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft: *dib-Report 2004*. Unter: <http://www.dib.de/ideenmanagement/index.htm>. Stand: 23.08.2005.
- Dick, P. (1992): *Personalentwicklung aus mikropolitisch-perspektive. Mikropolitik und Sozialisation*. Augsburg: Dissertation.
- Diesterer, G. (2003): *Wissensmanagement bei Anwälten*. Unter: <http://www.rz.fh-hannover.de/wirt/apup/arbeitspapiere/80.pdf>. Stand: 14.03.2005.
- Dörner, D. (2002): *Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbeck: rororo.
- Dornes, M. (2001): *Der kompetente Säugling. Die präverbale Entwicklung des Menschen*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Drucker, P. (1969): *Preparing Tomorrow's Business Leaders Today*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Drüner, M./ Neuss, J./ Trommsdorff, V. (2003): *Erfolgsfaktoren des Ideenmanagements und die Identifikation von Synergieeffekten des Ideenaustauschs*. In: *BVW – Ideenmanagement in Wirtschaft und Verwaltung* 2, 2003. S. 56-62.
- Eberl, P. (1996): *Die Idee des organisationalen Lernens. Konzeptionelle Grundlage und Gestaltungsmöglichkeiten*. Bern: Haupt.
- Eck, C. D. (1997): *Wissen – ein neues Paradigma des Managements*. In: *Die Unternehmung* 3, 1997. S. 155-179.
- Eco, U. (1972): *Einführung in die Semiotik*. München: UTB.
- Eco, U. (2001): *Sämtliche Glossen und Parodien 1963-2001*. Frankfurt a. M.: Zweitausendeins.
- Eliot, T. S. (1986): *The Complete Poems and Plays*. London: Penguin.

- Elsik, W. (1998): *Personalmanagement als Spiel. Handeln und Struktur in der Personalwirtschaft*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Elsik, W. (1999): *Politik in Organisationen*. In: Eckardstein, D. von / Kasper, H./ Mayrhofer, W. (1999) (Hrsg.): *Management. Theorien – Führung – Veränderung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 75-107.
- Enkel, E./ Heinold, P./ Hofer-Alfeeis, J./ Wicki, Y. (2001): *Communities of Practice. Keimzellen für eine Architektur des Wissensmanagements*. In: *Personalführung* 7, 2001. S. 24-29.
- Ernst, H. (2003): *Unternehmenskultur und Innovationserfolg. Eine empirische Analyse*. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 55, 2003. S. 23-44.
- Eulgem, S. (1998): *Die Nutzung des unternehmensinternen Wissens. Ein Beitrag aus der Perspektive der Wirtschaftsinformatik*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Eunson, B. (1990): *Betriebspsychologie*. Hamburg: McGraw-Hill.
- Europäische Kommission (1997): *Europa verwirklichen durch die allgemeine und berufliche Bildung. Bericht der Studiengruppe Allgemeine und Berufliche Bildung*. Rom: Europäische Gemeinschaft.
- ewf (2005): *Wissensmanagement in der Industrie*. Unter: <http://www.ewf.ch>. Stand: 12.01.2005.
- Fachgruppe Sozialpsychologie in der deutschen Gesellschaft für Psychologie (2005): *Was ist Sozialpsychologie?* Unter: <http://www.sozialpsychologie.de/sozpsy/modules.php?op=modload&name=Sections&file=index&req=viewarticle&artid=1&page=1>. Stand: 08.11.2005.
- Felsch, A. (1996): *Personalentwicklung und Organisationales Lernen. Mikropolitische Perspektiven zur theoretischen Grundlegung*. Hamburg: Steuer- und Wirtschaftsverlag.
- Festinger, L. (1978): *Theorie der kognitiven Dissonanz*. Bern: Huber.
- Fiedler-Winter, R. (2001): *Ideenmanagement. Mitarbeitervorschläge als Schlüssel zum Erfolg. Praxisbeispiele für das Vorschlagswesen der Zukunft*. Landsberg: mi.
- Fink, R. (2003): *Kreativitätstechniken im Vorschlagswesen. Erfahrungen bei der Firma STIHL*. In: *BVW – Ideenmanagement in Wirtschaft und Verwaltung* 2, 2003. S. 86-89.
- Fischer, H.-P. (1997): *Die Kultur der schwarzen Zahlen. Das Fieldbook der Unternehmenstransformation bei Mercedes-Benz*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Fischer, U. (2002): *Kreativität erwünscht. Ideenmanagement auf dem Prüfstand*. Oldenburg: Edition BTQ.
- Fischer, U./ Breisig, T. (2000): *Ideenmanagement. Förderung der Mitarbeiterkreativität als Erfolgsfaktor im Unternehmen*. Frankfurt a. M.: Bund.
- Fischermann, T. (2004): *Zufahrt zum Gehirn*. In: *DIE ZEIT* 36, 2004. S. 24.
- Foerster, H. von (1998): *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*. Heidelberg: Carl Auer.
- Folkerts, L. (2001): *Promotoren in Innovationsprozessen. Empirische Untersuchung zur personellen Dynamik*. Wiesbaden: DUV.

- Fourastié, J. (1954): *Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts*. Köln: Bund-Verlag.
- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (2001): *Wissensmanagement*. Unter http://www.cm.iao.fraunhofer.de/index_noflash.html. Stand: 12.04.2006.
- French, J. P. R./ Raven, B. (1959): *The basis of social power*. In: Cartwright, D. (1959) (Hrsg.): *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan. S. 105-167.
- Freudenberg, H. (1999): *Strategisches Verhalten bei Reorganisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Frey, B. S./ Osterloh, M. (2000): *Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für ihre Organisation nutzen können*. Wiesbaden: Gabler.
- Frey, D. (2001): *Anmerkungen zur (deutschen) Sozialpsychologie*. In: Sibereisen, R. K./ Frey, D. (2001) (Hrsg.): *Perspektiven der Psychologie. Einführung und Standortbestimmung*. Weinheim: Beltz. S. 109-126.
- Frey, D./ Brodbeck, F. C./ Schulz-Hardt, S. (1999): *Ideenfindung und Innovation*. In: Hoyos, C. G./ Frey, D. (1999) (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. Weinheim: Beltz. S. 122-136.
- Frey, D./ Fischer, R./ Winzer, O. (1996): *Mitdenken lohnt sich – für alle! Ideenmanagement durch Vorschlagswesen in Wirtschaft und Verwaltung*. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen. Unter: <http://www.stmas.bayern.de/arbeit/mitdenk.pdf>. Stand: 12.12.2006.
- Frey, D./ Schulz-Hardt, S. (2000) (Hrsg.): *Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Zum Problem der Änderungen von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen*. Göttingen: Angewandte Psychologie.
- Frey, D./ Schulz-Hardt, S. (2000a). *Zentrale Führungsprinzipien und Center-of-Excellence-Kulturen als notwendige Bedingung für ein funktionierendes Ideenmanagement*. In: Frey, D./ Schulz-Hardt, S. (2000) (Hrsg.): *Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Zum Problem der Änderungen von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen*. Göttingen: Angewandte Psychologie. S. 15-46.
- Friedberg, E. (1995): *Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns*. Wien: Campus.
- Frieling, E./ Sonntag, K. (1999): *Lehrbuch Arbeitspsychologie*. Bern: Hans Huber.
- Frost, B./ Holzwarth, C. (2001): *Motivation in Communities of Practice*. In: *new management* 10, 2001. S. 53-59.
- Füser, K. (1997): *Modernes Management*. München: Beck.
- Garvin, D. A.: *Building a Learning Organization*. In: *Harvard Business Review* 71, 1993. S. 78-91.
- Gebert, D. (1974): *Organisationsentwicklung. Probleme des geplanten organisatorischen Wandels*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D. (1996): *Sprachspiele der Mikropolitik – zwischen Aufklärung und Verwirrung*. In: *Organisationsentwicklung* 15, 1996. S. 71-73.

- Geißler, H. (1999): *Standardisierung und Entstandardisierung von Wissen als Aufgabe von Wissensmanagement*. In: Projektgruppe wissenschaftliche Beratung (1999) (Hrsg.): *Organisationslernen durch Wissensmanagement*. Frankfurt a. M.: Peter Lang. S. 39-64.
- Gemünden, H. G./ Hölzle, K. (2006): *Promotoren. Schlüsselpersonen im Innovationsprozess*. In: Sommerlatte, T./ Beyer, G./ Seidel, G. (2006) (Hrsg.): *Innovationskultur und Ideenmanagement. Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum*. Düsseldorf: symposion. S. 143-158.
- Gerstenmaier, J./ Mandl, H. (2000): *Wissensanwendung im Handlungskontext. Die Bedeutung intentionaler und funktionaler Perspektiven für den Zusammenhang von Wissen und Handeln*. In: Mandl, H./ Gerstenmaier, J. (2000) (Hrsg.): *Die Kluft zwischen Wissen und Handeln. Empirische Lösungsansätze*. Göttingen: Hogrefe. S. 289-321.
- Gerybadze, A. (2006): *Kreativität und Ideenfindung auf Auslandsmärkten*. In: Sommerlatte, T./ Beyer, G./ Seidel, G. (2006) (Hrsg.): *Innovationskultur und Ideenmanagement. Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum*. Düsseldorf: symposion. S. 99-125.
- Giddens, A. (1992): *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Gilles, C. (2003): *Ideenmanagement. Das Kapital in den Köpfen*. In: *managerseminare 64*, 2003. S. 18-29.
- Gleich, R./ Handermann, U./ Shaffu, M. (2006): *Innovationskultur. Basis für nachhaltige Innovationsleistung*. In: Sommerlatte, T./ Beyer, G./ Seidel, G. (2006) (Hrsg.): *Innovationskultur und Ideenmanagement. Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum*. Düsseldorf: symposion. S. 61-84.
- Glasl, F. (1999): *Konfliktmanagement*. Stuttgart: Freies Geistesleben.
- Gloger, A. (2002): *Wissen ist Macht*. In: *Handelsblatt 03.08.2002*.
- Goethe, J. W. (1790): *Faust, ein Fragment*. Neudruck bei Leipzig: Reclam.
- Goethe, J. W. (1887): *Faust. Der Tragödie erster Teil*. Neudruck bei Leipzig: Reclam.
- Göhs, W. (1987): *Nur die Quantität der Verbesserungsvorschläge (VV) sichert die Qualität des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW). Eine Hypothese erhält ihre Bestätigung*. In: *BVW – Betriebliches Vorschlagswesen – Ideenmanagement in Wirtschaft und Verwaltung 4*, 1987. S. 145-149.
- Goldfinger, C. (2002): *Grundlagen der Wissensökonomie. Die Verlagerung zum Immateriellen*. In: Bellmann, M./ Krcmar, H./ Sommerlatte, T. (2002) (Hrsg.): *Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele*. Düsseldorf: symposion. S. 847-863.
- Görter, H.-W. (1975): *Historische Entwicklung, Stand und Tendenzen des Betrieblichen Vorschlagswesens im internationalen Vergleich*. Wien: Dissertation.
- Greif, S. (2004): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. In: Gaugler, E./ Qechsler, W. A./ Weber, W. (2004) (Hrsg.): *Handwörterbuch Personalwesen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Sp. 140-152.
- Grochla, E./ Brinkmann, E./ Thom, N. (1978): *Stand und Entwicklungen des Vorschlagswesens in Wirtschaft und Verwaltung*. Dortmund: Arbeitsgemeinschaft.

- Gruber, H./ Law, L.-C./ Mandl, H./ Renkl, A. (1996): *Situated learning and transfer*. In: Reinmann, P./ Spada, H. (1996) (Hrsg.): *Learning in human and machines*. New York: Elsevier. S. 168-188.
- Gruber, H./ Mandl, H./ Renkl, A. (2000): *Was lernen wir in Schule und Hochschule: Träges Wissen?* In: Mandl, H./ Gerstenmaier, J. (2000) (Hrsg.): *Die Kluft zwischen Wissen und Handeln. Empirische Lösungsansätze*. Göttingen: Hogrefe. S. 139-156.
- Güldenbergs, S. (2001): *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Ein systemtheoretischer Ansatz*. Wiesbaden: DUV.
- Güldenbergs, S. (2001a): *Wider besseres Wissen*. In: *Mitbestimmung* 8, 2001. S. 12-16.
- Guldin, A. (2001): *Förderung von Innovation*. In: Schuler, H. (2001) (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe. S. 289-316.
- Hall, B. P. (2002): *Werte und Wissen bei der Schaffung lernender Organisationen*. In: Bellmann, M./ Krcmar, H./ Sommerlatte, T. (2002) (Hrsg.): *Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele*. Düsseldorf: symposion. S. 711-737.
- Hanft, A. (1995): *Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und organisationalem Lernen. Eine strukturationstheoretische und machtpolitische Analyse der Implementierung von PE-Bereichen*. München: Hampp.
- Hanft, A. (1996): *Organisationales Lernen und Macht. Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur*. In: Schreyögg, G./ Conrad, P. (1996) (Hrsg.): *Managementforschung 6. Wissensmanagement*. Berlin: Walter de Gruyter. S. 133-162.
- Hattendorf, M. (2002): *Wissensmanagement. Problemprozesse und Problem Prozesse*. In: Mohe, M./ Heinecke, H. J./ Pfriem, R. (2002) (Hrsg.): *Consulting. Problemlösung als Geschäftsmodell*. Stuttgart: Klett-Cotta. S. 180-194.
- Hauschildt, J./ Gemünden, H. G. (1998): *Promotoren. Champions der Innovation*. Wiesbaden: Gabler.
- Heckhausen, H. (1989): *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Hedberg, B. (1981): *How organizations learn and unlearn*. Oxford: University Press.
- Heidack, C./ Brinkmann, E. P. (1984): *Betriebliches Vorschlagswesen. Fortschritt durch Motivation und Gruppen*. Freiburg: Haufe.
- Heiker, F. R. (2006): *Innovationskultur in Deutschland*. In: Sommerlatte, T./ Beyer, G./ Seidel, G. (2006) (Hrsg.): *Innovationskultur und Ideenmanagement. Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum*. Düsseldorf: symposion. S. 127-142.
- Heider, F. (1977): *Psychologie der interpersonalen Beziehungen*. Stuttgart: Klett.
- Heiss, S. F. (2004): *Personale und interpersonale Faktoren für die Wissenskommunikation in Communities of Practice*. In: Reinhardt, R./ Eppler, M. J. (2004) (Hrsg.): *Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden, Instrumente, Theorien*. Berlin: Springer. S. 156-175.
- Heitzer-Priem, U. (2002): *Präzise Konzepte sind notwendig*. In: *RKW Magazin* 2, 2002. S. 26.
- Held, M./ Bismarck, W.-B. von/ Bungard, W./ Maslo, J. (2001): *Wissensmanagement und informelle Kommunikation*. Berlin: Kongress für Angewandte Psychologie.

- Henschel, A. (2001): *Communities of Practice. Plattform für organisationales Lernen und den Wissenstransfer*. Wiesbaden: Gabler.
- Hentschel, Claudia (2003): *Knowledge Management*. In: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (2003) (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen*. Berlin: Erich Schmidt. S. 77-94.
- Hentze, J. (1995): *Personalwirtschaftslehre 2*. Bern: Haupt.
- Hentze, J./ Kammel, A./ Schwager, M. (2000): *Ideenmanagement als kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP)*. In: Frey, D./ Schulz-Hardt, S. (2000) (Hrsg.): *Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Zum Problem der Änderungen von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen*. Göttingen: Angewandte Psychologie. S. 47-64.
- Herkner, W. (1991): *Sozialpsychologie*. Stuttgart: Huber.
- Herzberg, F. (1988): *Was Mitarbeiter wirklich in Schwung bringt*. In: *Harvardmanager* 10, 1988. S. 42-54.
- Hesse, H. (o. J.): *Wandinschrift*. Calw: Hermann Hesse Museum.
- Heuser, L. (2006): *Ideenmanagement und Corporate Venturing. Fallbeispiel SAP*. In: Sommerlatte, T./ Beyer, G./ Seidel, G. (2006) (Hrsg.): *Innovationskultur und Ideenmanagement. Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum*. Düsseldorf: symposion. S. 271-289.
- Hilse, H. (2000): *Kognitive Wende in Management und Beratung. Wissensmanagement aus sozialwissenschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden: DUV.
- Hinterhuber, H. H./ Renzl, B. (2002): *Die strategische Dimension des Wissensmanagement*. In: Bornemann, M./ Sammerl, M. (2002) (Hrsg.): *Anwendungsorientiertes Wissensmanagement. Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis*. Wiesbaden: Gabler. S. 19-33.
- Hoering, S./ Kühl, S./ Schulze-Fielitz, A. (2001): *Homogenität und Heterogenität in der Gruppenzusammensetzung. Eine mikropolitische Studie über Entscheidungsprozesse in der Gruppenarbeit*. In: *Arbeit* 4, 2001. S. 331-351.
- Hopfenbeck, W. (2000): *Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen*. Landsberg: mi.
- ILOI (Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation) (1997): *Knowledge Management. Ein empirisch gestützter Leitfaden zum Management des Produktionsfaktors Wissen. Studienbericht*. München: ILOI.
- Jessen, J. (2005): *Humankapital*. In: *DIE ZEIT* 4, 2005.
- Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1997): *Balanced Scorecard*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Keller, B. (2003): *Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Die Arbeitswelt gestalten*. In: Zimbardo, P. G./ Gerrig, R. J. (2003): *Psychologie*. Berlin: Springer. S. 719-780.

- Kelley, H. H. (1973): *The Process of Causal Attribution*. In: American Psychology 28, 1973. S. 107-128.
- Kelly, G. H. (1955): *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.
- Kergall, P. (2002): *Wissensmanagement-Lösungen und ihre Implementierung*. In: Bellmann, M./ Krcmar, H./ Sommerlatte, T. (2002) (Hrsg.): *Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele*. Düsseldorf: symposion. S. 191-206.
- Kern, H./ Schumann, M. (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung. Rationalisierung in der industriellen Produktion. Bestandsaufnahme. Trendbestimmung*. München: Beck.
- Kieser, A. (1996): *Moden und Mythen des Organisierens*. In: Die Betriebswirtschaft 56, 1996. S. 21-39.
- Kieser, A. (2001): *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A./ Hegele, C. (1998): *Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Klein, Z. (2006): *Kreative Geister wecken*. Bonn: managerseminare.
- Klimecki, R. G. (1999): *Wissensmanagement. Wege zur Intelligenten Organisation*. In: Mannheimer Diskussionsbeiträge 30, 1999. Unter: <http://www.psychologie.uni-mannheim.de/PSYCHO1/Publikationen/MA%20Beitraege/htm>. Stand: 12.12.2006.
- Klimecki, R. G./ Thomae, M. (2000): *Interne Netzwerke zur Entwicklung organisationalen Wissens*. In: Personalwirtschaft 10, 2000. S. 588-590.
- Klix, F./ Spada, H. (1998): *Wissenspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Klosa, O. (2001): *Wissensmanagementsysteme in Unternehmen. State-of-the-art des Einsatzes*. Wiesbaden: DUV.
- Kluge, J. (2004): *Potenzial im Kopf*. In: DIE ZEIT 4, 2004.
- Kmuche, W. (2000): *Strategischer Erfolgsfaktor Wissen. Content Management: Der Weg zum erfolgreichen Informationsmanagement*. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Kohlenberg, K. (2006): *Die anarchische Wiki-Welt*. In: DIE ZEIT 37, 2006.
- Köhler, H. (2005): *Antrittsrede*. Unter: http://www.kas.de/proj/home/pub/1/1/year-2004/dokument_id-5028/index.html. Stand: 12.12.2006.
- Kowalke, U. (2001): *Wissensmanagement. Förderung von Ideen, Wissenstransfer und Lernen. Eine Managementaufgabe*. In: Universität Hannover (2001) (Hrsg.): P.EP 9, 2001. S. 1.
- Krey, G. (2002): *Wissensmanagement im Mittelstand. Wo steckt der Nutzen*. In: Bellmann, M./ Krcmar, H./ Sommerlatte, T. (2002) (Hrsg.): *Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele*. Düsseldorf: symposion. S. 337-363.
- Krause, R. (1996): *Unternehmensressource Kreativität. Trends im Vorschlagswesen, erfolgreiche Modelle, Kreativitätstechniken und Kreativitäts-Software*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Krogh, G. von/ Ichijo, K./ Nonaka, I. (2000): *Enabling Knowledge Creation*. Oxford: University Press.

- Krüger, W. (1976): *Macht in der Unternehmung. Elemente und Strukturen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kuhl, J. (1983): *Motivation. Konflikt und Handlungskontrolle*. Berlin: Springer.
- Kühl, S. (1995): *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Kühl, S. (2001): *Rationalitätslücken als Ansatzpunkt einer soziologischen Beratung. Überlegungen zu einem Quellcode für einen sozialwissenschaftlichen Beratungsansatz*. Unter: www.arbeitskulturen.de/down/06kuehl.htm. Stand: 08.11.2003.
- Kühl, S. (2001a): *Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten*. In: Zeitschrift für Soziologie 30, 2001. S. 199-222.
- Kummer, A. / Genz, O. H. (2004): *Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement*. Unter: http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Bilder_20und_20Downloads/downloads/4321/Ideenmanagement__RGM9.pdf,property=download.pdf. Stand: 12.12.2006.
- Küpper, W./ Ortmann, G. (1986): *Mikropolitik in Organisationen*. In: Die Betriebswirtschaft 46, 1986. S. 590-602.
- Küpper, W./ Ortmann, G. (1988): *Mikropolitik. Rationalität, Macht u. Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher.
- Läge, K. (2002): *Ideenmanagement. Grundlagen, optimale Steuerung und Controlling*. Wiesbaden: Gabler.
- Läge, K. (2002a): *Masse bringt Klasse. Gesetzmäßigkeiten beim Vorschlagswesen*. In: BVW – Ideenmanagement in Wirtschaft und Verwaltung 3, 2002. S. 125-131.
- Landmann, N. (2003): *Aus vorhandenen Wissensspeichern profitieren. Best Practice Award für Knowledge Management Tool*. In: BVW – Ideenmanagement in Wirtschaft und Verwaltung 4, 2003. S. 178-183.
- Landmann, N. (2003a): *Von vorhandenen Wissensspeichern profitieren*. In: HLP-Pressespiegel 6, 2003. S. 15-17.
- Lave, J./ Wenger, E. (1991): *Situated learning. Legitimate peripheral participations*. Cambridge: University Press.
- Lechner, K. (2002): *Psychologische Aspekte bei der Entstehung von Verbesserungsvorschlägen. Individuelle Merkmale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Bedingungen in der Organisation. Eine explorative Studie in einem luftfahrttechnischen Betrieb*. Universität Hamburg: Dissertation.
- Lechner, K./ Strasser, E. (2000): *Ideenmanagement als Mittel zur Mitarbeitermobilisierung. Stop Verschwendung – ein handlungsorientiertes Programm zur Veränderung von Verhalten und Einstellung in der Vereinsbank*. In: Frey, D./ Schulz-Hardt, S. (2000) (Hrsg.): *Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Zum Problem der Änderungen von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen*. Göttingen: Angewandte Psychologie. S. 237-252.
- Lehmann, K. (2003): *Die Ideen der Mitarbeiter sind Gold wert. Wie Unternehmen schlummernde Verbesserungspotentiale erschließen, nutzen und umsetzen können*. In: Wissensmanagement 7, 2003. S. 18-20.

- Lehner, F. (2000): *Organisational Memory. Konzepte und Systeme für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement*. München: Hanser.
- Lembke, G. (2005): *Wissenskooperation in Wissensgemeinschaften. Förderung des Wissensaustausches in Organisationen*. Wiesbaden: LearnAct.
- Lévi-Strauss, C. (1966): *The Savage Mind*. Chicago: University Press.
- Lewin, K. (1963): *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Stuttgart: Huber.
- Liebel, H. J./ Oechsler, W. A. (1994): *Handbuch Human Resource Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Likert, R. (1967): *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Linde, F. (2005): *Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements*. In: Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft. Köln: Fachhochschule.
- Lindenthal, M./ Liebig, C./ Schütz, H.-J. (2001): *Wissen und Communities of Practice*. In: Mannheimer Diskussionsbeiträge 3, 2001. Unter: <http://www.psychologie.uni-mannheim.de/PSYCHO1/Publikationen/MA%20Beitraege/htm>. Stand: 12.12.2006.
- Locke, E. A./ Latham, G. P. (1984): *Goal Setting. A Motivational Technique that works*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Logan, R. K. (2000): *The Sixth Language: Learning a Living in the Internet Age*. Toronto: Stoddart.
- Logan, R. K. (2002): *Wissensmanagement erfordert einen neuen Lernstil*. In: Bellmann, M./ Krcmar, H./ Sommerlatte, T. (2002) (Hrsg.): *Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele*. Düsseldorf: symposion. S. 761-775.
- Losse, K.-H./ Thom, N. (1977): *Das Betriebliche Vorschlagswesen als Innovationsinstrument. Eine empirisch explorative Überprüfung seiner Effizienzdeterminanten*. Bern: Peter Lang.
- Lucko, S./ Trauner, B. (2005): *Wissensmanagement. Sieben Bausteine für die Umsetzung in der Praxis*. München: Hanser.
- Luhmann, N. (1987): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Lullies, V./ Bollinger, H./ Weltz, F. (1993): *Wissenlogistik. Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsprojekten*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Machiavelli, N. (1513): *Der Fürst*. Neudruck bei Stuttgart: Reclam.
- Maedche, A. (2002): *Semantikbasiertes Wissensmanagement. Neue Wege für das Management von Wissenssammlungen*. In: Bellmann, M./ Krcmar, H./ Sommerlatte, T. (2002) (Hrsg.): *Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele*. Düsseldorf: symposion. S. 427-437.
- Maier, G. W./ Jonas, E./ Frey, D. (2005): *Innovation und Kreativität in der Wirtschaft*. In: Frey, D./ Rosenstiel, L. von/ Hoyos, C. G. (2005) (Hrsg.): *Wirtschaftspsychologie*. Weinheim: Beltz. S. 155-163.
- Mandl, H. (1990): *Lernen will gelernt sein. Lernstrategien und Kontrollprozesse*. In: Scheidte, H./ Strittmatter, P./ Tack, W. (1990) (Hrsg.): *Information ist noch kein Wissen*. Weinheim: Beltz. S. 71-85.

- Mandl, H. (1997): *Bericht über den 40sten Kongreß der deutschen Gesellschaft für Psychologie. Schwerpunktthema Wissen und Handeln*. Göttingen: Hogrefe.
- Mandl, H./ Spada, H. (1988): *Wissenspsychologie*. München: PVU.
- Mandl, H./ Gruber, H./ Renkl, A. (1996): *Communities of practice towards expertise: Social foundation of university instruction*. In: Baltes, P. B./ Staudinger, U. M. (1996) (Hrsg.): *Interactive Minds. Life-span perspectives on the social foundation of cognition*. Cambridge: University Press. S. 394-411.
- March, J. G. (1990): *Entscheidung und Organisation*. Wiesbaden: Gabler.
- March, J. G./ Olsen, J. P. (1990): *Die Unsicherheit der Vergangenheit. Organisatorisches Lernen unter Ungewißheit*. In: March, J. G. (1990) (Hrsg.): *Entscheidung und Organisation*. Wiesbaden: Gabler. S. 373-398.
- Maslow, A. (1987): *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Mayring, P. (1996): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- McDermott, R. (2000): *Knowing in Community: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice*. Unter: <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/knowing.shtml>. Stand: 13.12.2006.
- McGregor, D. (1970): *Der Mensch im Unternehmen*. Düsseldorf: Econ.
- McMaster, M. (1998): *Communities of Practice. An Introduction*. Unter: <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/mmintro.shtml>. Stand: 13.13.2006.
- Mersch, C. (2001): *Wissensmanagement: Die Bedeutung von individuellen und kollektiven Barrieren bei der Wissensteilung*. Unter: <http://connect.to/KMW3MAP>. Stand: 11.09.2005.
- Mertins, K./ Finke, I. (2004): *Kommunikation impliziten Wissens*. In: Reinhardt, R./ Eppler, M. J. (2004) (Hrsg.): *Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden, Instrumente, Theorien*. Berlin: Springer. S. 32-49.
- Middendorf, J./ Thönneßen, J. (2003): *Fit durch Coaching*. München: Hanser.
- Miller, G. A./ Galanter, E./ Pribram, K. H. (1991): *Strategien des Handelns. Pläne und Strukturen des Verhaltens*. Stuttgart: Klett-Cota.
- Mintzberg, H. (1983): *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H./ Ahlstrand, B./ Lampel, J. (1999): *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Wien: Ueberreuter.
- Mohr, B/ Freudenthaler, K./ Hofer-Alfeis, J. (2002): *Wissensgemeinschaften. Organisationsform für das verteilte Wissen*. In: Bellmann, M./ Krcmar, H./ Sommerlatte, T. (2002) (Hrsg.): *Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele*. Düsseldorf: symposium. S. 549-568.
- Morawietz, M. (2002): *Integrative Wissensnetzwerke zur Unternehmensvitalisierung*. München: Hampp.
- Müller, F.-J./ Mildenberger, U. (2003): *Erfolgsfaktoren von Ideenmanagement und die Aussagekraft von Statistiken*. In: *BVW – Ideenmanagement in Wirtschaft und Verwaltung* 3, 2003. S. 129-134.

- Müller, M. (2004): *Eine Ideenmanagement-Zeitreise*. In: BVW – Ideenmanagement in Wirtschaft und Verwaltung 2, 2004. S. 72-77.
- Naisbitt, J. (1982): *Ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books.
- Nerdinger, F. W. (1995): *Motivation und Handeln in Organisationen. Eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1995): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1996): *Politikvergessenheit und Politikversessenheit. Zur Allgegenwärtigkeit und Unvermeidbarkeit von Mikropolitik in Organisationen*. In: Organisationsentwicklung 15, 1996. S. 66-71.
- Neuberger, O. (2002): *Führen und Führen lassen*. Stuttgart: Lucius.
- Neumann, R. (2000): *Die Organisation als Ordnung des Wissensmanagement. Wissensmanagement im Spannungsfeld von Anspruch und Realisierbarkeit*. Wiesbaden: Gabler.
- Nickel, M. N./ Krems, J. (1998): *Führungsverhalten und Mitarbeiterkreativität. Eine empirische Untersuchung zum betrieblichen Vorschlagswesen*. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 42, 1998. S. 27-32.
- Nickel, T. (1999): *Vom betrieblichen Vorschlagswesen zum integrativen Ideenmanagement. Analyse. Organisation. Training*. Wiesbaden: Gabler.
- Nippa, M./ Picot, A. (1995): *Prozeßmanagement und Reengineering. Die Praxis im deutschsprachigen Raum*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Nollmann, J. (2000): *Über Küpper, W./Ortmann, G. (1988): Mikropolitik*. In: Türk, K. (2000) (Hrsg.): Hauptwerke der Organisationstheorie. Wiesbaden: Westdeutscher. S. 67-69.
- Nonaka, I. (1992): *Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen*. In: Harvard Manager 2, 1992. S. 95-103.
- Nonaka, I. / Konno, N. (1998): *The concept of „ba“: Building a foundation for knowledge creation*. In: California Management Review 40, 1998. S. 40-54.
- Nonaka, I./ Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I./ Takeuchi, H. (1997): *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt a. M.: Campus.
- North, K. (1999): *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen*. Wiesbaden: Gabler.
- North, K./ Michael, F./ Lembke, G. (2004): *Wissenserzeugung und -austausch in Wissensgemeinschaften. Communities of Practice*. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildung e.V. (2004) (Hrsg.): QUEM-Report Schriften zur beruflichen Weiterbildung 85, 2004. S. 1-224.
- North, K./ Probst, G./ Romhardt, K. (1998): *Wissen messen. Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen*. In: zfo 3, 1998. S. 158-166.
- North, K./ Romhardt, K./ Probst, G. (2000): *Wissensgemeinschaften – Keimzellen lebendigen Wissensmanagements*. In: io-Management 7/8, 2000. S. 52-62.

- o. V. (2004): *Meldungen*. Hannoversche Allgemeine Zeitung, 08.04.2004.
- o. V. (2006): *Ganzheit*. Unter: www.wikipedia.de. Stand 10.10.2006.
- O'Connor, J./ Seymour, J. (2003): *Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung*. Kirchzarten: VAK.
- O'Connor, J. (1999): *Führen mit NLP. Pfad-Finder im innovativen Unternehmen*. Kirchzarten: VAK.
- O'Connor, J./ Seymour, J. (2003a): *Weiterbildung auf neuem Kurs*. Kirchzarten: VAK.
- O'Dell, C./ Grayson, C. J. (1998): *If only we knew what we knew. Identification and Transfer of Internal Best Practice*. In: *California Management Review* 40, 1998. S. 154-174.
- Oelssitz, D. von der/ Hahmann, M. (2003): *Wissensmanagement. Strategie und Lernen in wissensbasierten Unternehmen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Oetinger, B. von: *Kennzeichen t*. In: *managerseminare* 50, 2001. S. 41-47.
- Ohle, F. (2003): *Wissensmanagement*. Unter: http://www.management-engineers.de/index.php?id=1137&tx_ttnews%5Btt_news%5D=325&tx_ttnews%5BbackPid%5D=266&cHash=ede717069d. Stand: 09.12.2005.
- Opwis, K. (1988): *Produktionssysteme*. In: Mandl, H./ Spada, H. (1988) (Hrsg.): *Wissenspsychologie*. München: PVU.
- Orr, J. E. (1996): *Talking about machines*. London: ILR.
- Ortmann, G. (1988): *Macht, Spiel, Konsens*. In: Küpper, W./Ortmann, G. (1988) (Hrsg.): *Mikropolitik. Rationalität, Macht u. Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher.
- Ortmann, G. (1990): *Mikropolitik und systemische Kontrolle*. In: Bergstermann, J. (1990) (Hrsg.): *Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß*. Bonn: Dietz.
- Ortmann, G. (1995): *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*. Opladen: Westdeutscher.
- Ortmann, G. (1998): *Mikropolitik*. In: Heinrich, P. (1998) (Hrsg.): *Wörterbuch zur Mikropolitik*. Opladen: Westdeutscher.
- Ortmann, G./ Sydow, J./ Türk, K. (1997): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher.
- Ortmann, G./ Windeler, A./ Becker, A./ Schulz, H. J. (1990): *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*. Opladen: Westdeutscher.
- Osterloh, M. (2001): *Wettbewerbsfähigkeit in der Wissensgesellschaft oder: Können Organisationen lernen?* In: *Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildung e.V.* (2001) (Hrsg.): *QUEM-Report Schriften zur beruflichen Weiterbildung* 85, 2001. S. 123-140.
- Ott, B./ Scheib, T. (2002): *Qualitäts- und Projektmanagement in der beruflichen Bildung. Einführung und Leitfaden*. Berlin: Cornelsen.
- PA Consulting Group (2004): *Wissen ein Potential für Unternehmen? Zwischenbilanz nach einer Dekade Wissensmanagement. Ergebnisse einer deutschlandweiten Studie*. Unter: http://www.paconsulting.com/de/locations/germany/in_germany/PA+in+the+Germa

n+media/press/2004/pr_Wissen_ein_Potenzial_f%C3%BCr_Unternehmen%28de%29.htm. Stand: 12.12.2006.

Parkinson, C. N. (1966): *Parkinsons Gesetz*. Reinbeck: rororo.

Pautzke, G. (1989): *Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisationalen Lernens*. Herrsching: Kirsch.

Pawlowsky, P./ Reinhardt, R. (2002): *Wissensmanagement für die Praxis. Methoden und Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung*. Neuwied: Luchterhand.

Peter, L. P.: (1988): *Das Peter-Programm*. Reinbeck: rororo.

Pfeffer, J. (1981): *Power in Organizations*. Marshfield: Pitman.

Phillips, J. J./ Schirmer, F. C. (2005): *Return on Investment in der Personalentwicklung. Der 5-Stufen-Evaluationsprozess*. Berlin: Springer.

Picot, A./ Reichwald, R./ Wignad, R. (1996): *Die grenzenlose Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler.

Picot, A./ Freudenberg, H./ Gassner, W. (1999): *Die neue Organisation ganz nach Maß geschneidert*. In: Harvard Business Manager 5, 1999. S. 46-58.

Plath, H.-E. (2000): *Arbeitsanforderungen im Wandel. Kompetenzen für die Zukunft. Ein folgenkritische Auseinandersetzung mit aktuellen Positionen*. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 4, 2000. S. 582-593.

Platon (390 v. Chr.): *Menon*. Unter: <http://12koerbe.de/pan/menon2.htm>. Stand: 28.02.06.

Platt, N. (1998): *Knowledge Management. Can it exist in a law office*. Unter: www.llrx.com/features/km.htm. Stand: 28.06.05.

Polanyi, M. (1966): *The tacit dimension*. New York: Doubleday.

Polanyi, M. (1985): *Implizites Wissen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Popper, K. R. (1972): *Die Logik der Sozialwissenschaften*. In: Adorno, T. W. (1972) (Hrsg.): *Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie*. Berlin: Neuwied. S. 103-123.

Popper, K. R. (1984): *Auf der Suche nach einer besseren Welt. Vorträge und Aufsätze aus dreissig Jahren*. München: Piper.

Porter, L. W./ Lawler, E. E. (1968): *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Irwin-Dorsey.

Priebe, M. (2003): *Visionen für das Ideenmanagement*. In: BVW – Ideenmanagement in Wirtschaft und Verwaltung 2, 2003. S. 75-79.

Probst, G. (2001): *Wissen teilen heißt Wissen multiplizieren*. In: Mitbestimmung. Magazin der Hans Böckler Stiftung 8, 2001. S. 20-23.

Probst, G./ Büchel, B. (1994): *Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler.

Probst, G./ Gibbert, M./ Raub, S. (2004): *Wissensmanagement*. In: Gaugler, E./ Qechsler, W. A./ Weber, W. (2004) (Hrsg.): *Handwörterbuch Personalwesen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Sp. 2027-2040.

Probst, G./ Knaese, B. (1998): *Führen Sie ihre „Knowbodies“ richtig?* In: io-Management 4, 1998. S. 38-41.

- Probst, G./ Raub, S. (1998): *Kompetenzorientiertes Wissensmanagement*. In: zfo 3, 1998.
- Probst, G./ Raub, S./ Romhardt, K. (1997): *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Probst, G./ Raub, S./ Romhardt, K. (1999 und 2003): *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Projektgruppe wissenschaftliche Beratung (1999): *Organisationslernen durch Wissensmanagement*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Pundt, A./ Schyns, B. (2005): *Führung im Ideenmanagement. Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und dem individuellen Engagement im Ideenmanagement*. In: Zeitschrift für Personalpsychologie 4, 2005. S. 55-65.
- Purser, R. / William P./ Ramakrishnan, T. (1992): *The influence of Deliberations on Learning in New Product Development Teams*. In: Journal of Engineering and Technology Management 9 , 1992. S. 1-28.
- Quinn, J. B./ Anderson, P./ Finkelstein, S. (1996): *Das Potential in den Köpfen gewinnbringender nutzen*. In: Harvard Business Manager 3, 1996. S. 95-104.
- Regnet, E. (1992): *Konflikte in Organisationen. Formen, Funktion und Bewältigung*. Göttingen: Angewandte Psychologie.
- Reininghaus, A./ Minrath, H. (2002): *Eureka. Wissensmanagement im technischen Kundendienst bei Xerox*. In: Bellmann, M./ Krcmar, H./ Sommerlatte, T. (2002) (Hrsg.): *Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele*. Düsseldorf: symposion. S. 93-102.
- Reinmann, G./ Mandl, H. (2004): *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden*. Göttingen: Hogrefe.
- Reinmann-Rothmeier, G. (2000): *Communities und Wissensmanagement. Wenn hohe Erwartungen und wenig Wissen zusammentreffen*. München: Ludwig-Maximilians-Universität. Lehrstuhl für empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.
- Reinmann-Rothmeier, G. (2000a): *Wissen managen. Das Münchener Modell*. Unter: http://www.wissensmanagement.net/download/muenchener_modell.pdf. Stand: 12.12.2006.
- Reinmann-Rothmeier, G. (2001): *Wissen managen. Das Münchener Modell*. München: Ludwig-Maximilians-Universität. Lehrstuhl für empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.
- Reinmann-Rothmeier, G./ Erlach, C./ Neubauer, A. (2000): *Erfahrungsgeschichten durch Story-Telling. Eine multifunktionale Wissensmanagement Methode*. München: Ludwig-Maximilians-Universität. Lehrstuhl für empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.
- Reinmann-Rothmeier, G./ Mandl, H. (1997): *Wissensmanagement. Phänomene, Analyse, Forschung, Bildung*. München: Ludwig-Maximilians-Universität. Lehrstuhl für empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.
- Reinmann-Rothmeier, G. / Mandl, H. (1997a): *Wissensmanagement. Eine Antwort auf Informationsflut und Wissensexplosion*. In: Höfling, S./ Mandl, H. (1997) (Hrsg.):

Lernen für die Zukunft. Lernen in der Zukunft. Wissensmanagement in der Bildung. München: Hanns Seidel Stiftung. S. 12-23.

Reinmann-Rothmeier, G./ Mandl, H. (1998): *Wissensvermittlung. Ansätze zur Förderung des Wissenserwerbs*. In: Klix, F./ Spada, H. (1998) (Hrsg.): *Wissenspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie*. Göttingen: Hogrefe. S. 457-500.

Reinmann-Rothmeier, G./ Mandl, H. (2000): *Individuelles Wissensmanagement. Strategien für den persönlichen Umgang mit Informationen am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hans Huber.

Reinmann-Rothmeier, G./ Mandl, H./ Erlach, C. (2001): *Wissensmanagement lernen. Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen*. Weinheim: Beltz.

Renninger, W. (2001): *IT-Kompaktkurs. Wissensmanagement*. Unter: <http://www.bw.fh-deggendorf.de/itk/gast/kurs6.html>. Stand: 03.04.2006.

Renzl, B. (2004): *Sprach- und Bedeutungsmanagement. Wissenskommunikation am Beispiel der Challenger Katastrophe*. In: Reinhardt, R./ Eppler, M. J. (2004) (Hrsg.): *Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden. Instrumente. Theorien*. Berlin: Springer. S. 108-137.

Rettenbach, R. (2005): *Die Psychotherapie-Prüfung*. Stuttgart: Schattauer.

Rickson, R. E. (1976): *Knowledge Management in Industrial Society and Environment Quality*. In: *Human Organization* 35, 1976. S. 239-251.

Ridder, H.-G. (1999): *Personalwirtschaftslehre*. Stuttgart: Kohlhammer.

Ridder, H.-G./ Conrad, P./Schirmer, F./Bruns, H.-J. (2001): *Strategisches Personalmanagement*. Landsberg: mi.

Ridolfo, E. (2003): *Das Ideenmanagement aus der Sicht von Klein- und Mittelbetrieben*. In: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (2003) (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen*. Berlin: Erich Schmidt. S. 59-76.

Robbins, S. P. (2003): *Essentials of Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Roehl, H. (1999): *Kritik des organisationalen Wissensmanagements*. In: Projektgruppe wissenschaftliche Beratung (1999) (Hrsg.): *Organisationslernen durch Wissensmanagement*. Frankfurt a. M.: Peter Lang. S. 13-37.

Romhardt, K. (1998): *Die Organisation aus der Wissensperspektive. Möglichkeiten und Grenzen der Intervention*. Wiesbaden: Gabler.

Rosenstiel, L. von (2000): *Wissen und Handeln in Organisationen*. In: Mandl, H./ Gerstenmaier, J. (2000) (Hrsg.): *Die Kluft zwischen Wissen und Handeln. Empirische Lösungsansätze*. Göttingen: Hogrefe. S. 95-138.

Rosenstiel, L. von (2001): *Wissensmanagement heißt Enteignung der Experten*. In: *Süddeutsche Zeitung* vom 22.12.01.

Rosenstiel, L. von (2003): *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rosenstiel, L. von/ Molt, W./ Rüttinger, B. (1995): *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.

Roth, G. (2006): *Warum sind Lehren und Lernen so schwierig?* Unter: www.fll.uni-bremen.de/vortraege/vortrag_roth_200602.pdf. Stand: 06.02.2007.

- Rothmann, R. (2001): *Die Firma dankt*. In: Simm, H.-J. (2001) (Hrsg.): Deutsche Gedichte. Frankfurt a. M.: Insel. S. 1028.
- Sader, M. (1976 und 1990): *Psychologie der Gruppe*. München: Juventa.
- Sander, B. (1999): *Ein Wake-up Call für Ideenmanager. Die Wandlung einer erprobten Geschäftsstrategie. Denkmusterwechsel im Vorschlagswesen*. Frankfurt a. M.: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft.
- Sander, B. (2003): *Praktische Tipps zur Verbesserung des Ideenmanagements. Internationale Trends und Ausblick auf künftige Entwicklungen*. In: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (2003) (Hrsg.): Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen. Berlin: Erich Schmidt. S. 185-206.
- Sander, B. (2006): *Best of Bernie. Bernie on Idea Management. Gesammelte Best Practice Werke*. Elztal-Dallau: Laub.
- Savage, C. M. (2002): *Wissensumschlag. Wie sich der ROI (Return on Intelligence) in der Praxis steigern lässt*. In: Bellmann, M./ Krcmar, H./ Sommerlatte, T. (2002) (Hrsg.): Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele. Düsseldorf: symposion. S. 739-760.
- Schaffitzel, N./ Kunze-Klein, P. (1999): *Wissensmanagement als strategisches Ziel*. In: BVW – Zeitschrift für Vorschlagswesen – Ideenmanagement in Wirtschaft und Verwaltung 3, 1999. S. 100-108.
- Schanz, G. (1988): *Methodologie für Betriebswirte*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schanz, G. (2001): *Erfolgsfaktor implizites Wissen*. In: Oelssitz, D. von der/ Kammel, A. (2001) (Hrsg.): Kompetenzen moderner Unternehmensführung. Bern: Haupt.
- Schat, H.-D. (2004): *Die vier Felder des Ideenmanagements*. In: BVW – Ideenmanagement in Wirtschaft und Verwaltung 4, 2004. S. 164-171.
- Scheer, J. W./ Catina, A. (1993): *Einführung in die Repertory Grid-Technik. Grundlagen und Methoden*. Bern: Huber.
- Scheibe, S. (2004): *Betriebliche Weiterbildung als zukunftsgestaltende Kraft in wissensbasierten Unternehmen*. In: Wissensmanagement 6, 2004. S. 23-25.
- Schein, E. H. (1995): *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schein, E. H. (1999): *Informationstechnologie und Management. Passen sie zusammen?* In: Fatzer, G. (1999) (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Köln: EHP. S. 41-58.
- Schein, E. H. (1980): *Organisationspsychologie*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag.
- Scheuble, S. (1998): *Wissen und Wissenssurrogate. Eine Theorie der Unternehmung*. Wiesbaden: DUV.
- Schindler, M. (2001): *Wissensmanagement in der Projektabwicklung. Grundlagen, Determinanten und Gestaltungskonzepte eines ganzheitlichen Projektwissensmanagement*. Lohmar: Josef Eul.
- Schirmer, F. (2000): *Reorganisationsmanagement. Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg*. Wiesbaden: Gabler.

- Schmetterkamp, Michael (2004): *Die Zukunft des Ideenmanagements. Eine Provokation*. In: BVW – Ideenmanagement in Wirtschaft und Verwaltung 4, 2004. S. 208-210.
- Schmid, M. R. (1999): *Wissensmanagement für den Innovationsprozeß*. Universität Bielefeld: Dissertation.
- Schmidt, M. P. (2000): *Knowledge Communities. Mit virtuellen Wissensmärkten das Wissen in Unternehmen effektiv nutzen*. München: Addison-Wesley.
- Schmidt, Y. (2002): *Verbesserungsprozeßmanagement. Entwicklung eines Werkzeuges für die koordinierte Verbesserung von Geschäftsprozessen*. Lohmar: Josef Eul.
- Schneider, C. T. (2003): *Integration des Vorschlagswesens in das Wissensmanagement*. In: BVW – Ideenmanagement in Wirtschaft und Verwaltung 1, 2003. S. 33-38.
- Schneider, F. (2002): *Wandlung des Aufgabenbereichs des Ideenmanagers. Welche Rolle spielt das Wissensmanagement in Zukunft?* In: BVW – Ideenmanagement in Wirtschaft und Verwaltung 4, 2002. S. 176-180.
- Schneider, F. (2002a): *Aktuelle Entwicklungen im Ideenmanagement: Analyse der Energiebranche*. Universität Karlsruhe: Diplomarbeit am Institut für Angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung.
- Schneider, U. (2004): *Wie funktionieren Communities of Practice?* In: Reinhardt, R./ Eppler, M. J. (2004) (Hrsg.): *Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden, Instrumente, Theorien*. Berlin: Springer. S. 137-155.
- Schoen, S. (2001): *Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice*. München: Herbert Utz.
- Scholl, W. (2006): *Evolutionäres Ideenmanagement*. In: Sommerlatte, T./ Beyer, G./ Seidel, G. (2006) (Hrsg.): *Innovationskultur und Ideenmanagement. Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum*. Düsseldorf: symposion. S. 163-193.
- Schreyögg, G./ Geiger, D. (2003): *Kann die Wissensspirale Grundlage des Wissensmanagement sein?* Freie Universität Berlin: Diskussionsbeiträge des Institut für Management 20, 2003.
- Schuhmann, W. (1997): *Zur Komplexität von Struktur und Strategie im Prozeß organisationalen Lernens*. In: Pfeiffer, R. (1997) (Hrsg.): *Systemdenken und Globalisierung. Folgerungen für die lernende Organisation im internationalen Umfeld*. Berlin: Duncker & Humblot. S. 151-172.
- Schuler, H. (1995): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Hans Huber.
- Schuler, H. (2001): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2006): *Mythen und Möglichkeiten. Kreativität aus der Sicht der Organisationspsychologie*. In: *Forschung & Lehre* 3, 2006. S. 683-685.
- Schultz, T. (1961): *Investment in Human Capital*. In: *American Economic Review* 3, 1961. S. 1-17.
- Schulz, J. (2005): *Quarks*. Unter: <http://www.quantenwelt.de/elementar/quarks.html>. Stand 21.09.2005.
- Schüppel, J. (1996): *Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren*. Wiesbaden: DUV.

- Schwuchow, K. (2005): *Edgar H. Schein. Unternehmenskultur – das zweischneidige Schwert*. In: *managerseminare* 83, 2005. S. 23-25.
- Scott-Morgan, P. (1995): *Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Senge, P. M. (2001): *Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Simon, F. B. (1997): *Die Kunst, nicht zu lernen und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik*. Heidelberg: Carl Auer.
- Simon, F. B. (2001): *Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements*. Heidelberg: Carl Auer.
- Snowden, D. (2002): *Narrative Patterns. Uses of Story in the Third Age of Knowledge Management*. In: Bellmann, M./ Krcmar, H./ Sommerlatte, T. (2002) (Hrsg.): *Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele*. Düsseldorf: symposion. S. 517-528.
- Snyder, W. M. (1997): *Communities of Practice. Combining Organizational Learning and Strategy Insights to Create a Bridge to the 21st Century*. Unter: <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/cols.shtml>. Stand: 13.12.2006.
- Sommerlatte, T. (2002): *Wissensmanagement und die Goldgräber in den Unternehmen*. In: Bellmann, M./ Krcmar, H./ Sommerlatte, T. (2002) (Hrsg.): *Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele*. Düsseldorf: symposion. S. 28-31.
- Sommerlatte, T./ Beyer, G./ Seidel, G. (2006): *Innovationskultur und Ideenmanagement. Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum*. Düsseldorf: symposion.
- Sonntag, K. (1996): *Lernen im Unternehmen. Effiziente Organisation durch Lernkultur*. München: Beck'sche.
- Spahl, S. (1975): *Handbuch Vorschlagswesen. Praxis des Ideenmanagements*. München: mi.
- Spahl, S. (1990): *Geschichtliche Entwicklung des BVW*. In: *Personal* 42, 5, 1990. S. 178-189.
- Spieß, E./ Winterstein, H. (1999): *Verhalten in Organisationen. Eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Sprenger, R. K. (1994): *Ideen bringen Geld. Bringt Geld auch Ideen?* In: *Harvard Business Manager* 1, 1994. S. 9-14.
- Spur, G. (1997): *Kernfähigkeit Wissensmanagement*. In: Schuh, G./ Wiendahl, H.P.: (1997) (Hrsg.): *Komplexität und Agilität*. Berlin: Springer. S. 89-102.
- Stahle, W. H. (1988): *Macht und Kontingenzforschung*. In: Küpper, W./ Ortmann, G. (1988) (Hrsg.): *Mikropolitik. Rationalität, Macht u. Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher. S. 155-164.
- Stahle, W. H. (1999): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen.
- Steih, Marco (1995): *Betriebliches Vorschlagswesen in Klein- und Mittelständischen Betrieben. Ein strategisches Konzept*. Berlin: Wissenschaft & Praxis.

- Steinmann, H./ Schreyögg, G. (2000): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Stewart, T. A. (1998): *Der vierte Produktionsfaktor. Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement*. München: Carl Hanser.
- Strohm, O. (2001): *Change Management im Spannungsfeld von Sachorientierung und Mikropolitik*. In: *Wirtschaftspsychologie Aktuell* 1, 2001. S. 61-67.
- Sveiby, K.-E. (2002): *Die Messung immaterieller Vermögenswerte. Methoden und Verfahren*. In: Bellmann, M./ Krcmar, H./ Sommerlatte, T. (2002) (Hrsg.): *Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele*. Düsseldorf: symposion. S. 779-808.
- Szulanski, G. (1996): *Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm*. In: *Strategic Management Journal Winter Special Issue*, 17, 1996. S. 27-43.
- Taylor, F. W. (1913): *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Weinheim: PVU. Reprint 1995.
- Teece, D. J. (1998): *Capturing Value from Knowledge Assets*. In: *California Management Review* 40, 3, 1998. S. 55-78.
- Theis, A. M. (1994): *Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen*. Opladen: Westdeutscher.
- Thom, N. (1980): *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*. Königstein im Taunus: Hanstein.
- Thom, N. (1992): *Innovationsmanagement*. In: *Die Orientierung* 100, 1992. S. 1-64.
- Thom, N. (1996 u. 2003): *Betriebliches Vorschlagswesen. Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements*. Bern: Peter Lang.
- Thom, N. (2003a): *Vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum ganzheitlichen Ideenmanagement*. Unter: <http://www.vbw-bern.ch/events/thom.html>. Stand 27.08.2005.
- Thom, N. (2003b): *Das Kapital in den Köpfen*. In: *managerseminare* 64, 2003. S. 20.
- Thom, N./ Etienne, M. (1996): *Voraussetzungen und Grenzen des Vorgesetztenmodells im Vorschlagswesen. Anregungen aus einer Fallstudie*. In: *BVW – Ideenmanagement in Wirtschaft und Verwaltung* 4, 1996. S. 160-165.
- Thom, N./ Habegger, A. (2003): *Entwicklungstendenzen im Betrieblichen Vorschlagswesen/Ideenmanagement*. In: *BVW – Ideenmanagement – Vorschlagswesen in Wirtschaft und Verwaltung* 1, 2003. S. 6-13.
- Thönneßen, J. (2001): *Wissen teilen*. In: *Personalwirtschaft* 10, 2001. S. 50-56.
- Türk, K. (1989): *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report*. Stuttgart: Enke.
- Ulmann, G. (1973): *Kreativitätsforschung*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Urban, C. (1993): *Das Vorschlagswesen und seine Weiterentwicklung zum europäischen KAIZEN. Das Vorgesetztenmodell. Hintergründe zu aktuellen Veränderungen im Betrieblichen Vorschlagswesen*. Konstanz: Hartung-Gorre.
- Vroom, V. H. (1964): *Work and Motivation*. New York: John Wiley.

- Wachtel, H. J. (1995): *Ideen-Börse. Mehr als nur ein Vorschlagswesen*. In: Personalführung 28, 1995. S. 110-114.
- Wahren, H.-K. (1996): *Das lernende Unternehmen. Theorie und Praxis des organisationalen Lernens*. Berlin: de Gruyter.
- Waldner, G. (2005): *Vorschlagsprämien. Misstrauensprozess oder falsch verstandener Zweck einer Prämie*. In: BVW – Ideenmanagement – Vorschlagswesen in Wirtschaft und Verwaltung 2, 2005. S. 86-90.
- Walther, P. (1999): *Werden Sie ein kreativer Kopf. Querdenken trainieren*. In: managerseminare 39, 1999. S. 51-58.
- Wandmacher, J. (2002): *Einführung in die psychologische Methodenlehre*. Heidelberg: Spektrum.
- Wargitsch, C. (1998): *Ein Beitrag zur Integration von Workflow- und Wissensmanagement unter besonderer Berücksichtigung komplexer Geschäftsprozesse*. Universität Erlangen: Dissertation.
- Watzlawick, P. (1986): *Vom Schlechten des Guten oder Hekates Lösungen*. München: dtv.
- Weber, M. (1964): *Wirtschaft und Gesellschaft*. Köln: Kiepenheuer und Witsch.
- Weick, K. E. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Weinert, A. B. (1987): *Lehrbuch der Organisationspsychologie. Menschliches Verhalten in Organisationen*. München: PVU.
- Weinert, E. (1991): *Der aktuelle Stand der Kreativitätsforschung*. In: Albach, H. (1991) (Hrsg.): *Innovation und Erziehung. Deutschland und Japan*. Wiesbaden: Gabler. S. 72-75.
- Weißbach, B. (2001): *Expertenwelten und Managementpraxis: Zur Mikropolitik des Wissens*. In: Arbeit 2, 1, 2001. S. 167-177.
- Wenger, E. (1998): *Communities of Practice. Learning as a Social System*. Unter: <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>. Stand: 12.12.2006.
- Wenger, E. (1998a): *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: University Press.
- Wenger, E./ McDermott, R./ Snyder, W. M. (2002): *A Guide to Managing Knowledge. Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wenger, E./ Snyder, W. M. (2000): *Communities of Practice. The Organizational Frontier*. In: Harvard Business Review 1, 2000. S. 139-145.
- Wenger, E./ Snyder, W. M. (2006): *Learning in communities*. Unter : <http://linezine.com/1/features/ewwslc.htm>. Stand: 12.12.2006.
- Werner, W. (2000): *Wissen ist Macht*. In: BVW – Ideenmanagement – Vorschlagswesen in Wirtschaft und Verwaltung 2, 2000. S. 49-50.
- Werth, L/ Förster, J. (2002): *Wie Sie als Führungskraft Kreativität steigern oder blockieren können*. In: Wirtschaftspsychologie 2, 2002. S. 13-20.
- Weyer, J. (1993): *System und Akteur. Zum Nutzen zweier soziologischer Paradigmen bei der Erklärung erfolgreichen Scheiterns*. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 45, 1, 1993. S. 1-22.
- Wiegand, M. (1996): *Prozesse Organisationalen Lernens*. Wiesbaden: Gabler.

- Wilke, H. (1998): *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: Lucius & Lucius UTB.
- Wilkesmann, U./ Rascher, I. (2003): *Wissensmanagement. Analyse und Handlungsempfehlung*. Düsseldorf: Edition der Hans-Böckler-Stiftung.
- Windeler, A. (2000): *Über Burns, Tom (1961): Micropolitics. Mechanisms of Institutional Change*. In: Türk, K. (2000) (Hrsg.): *Hauptwerke der Organisationstheorie*. Wiesbaden: Gabler. S. 66-67.
- Winkler, K. (2004): *Wissensmanagementprozesse in face-to-face und virtuellen Communities. Kennzeichen, Gestaltungsprinzipien und Erfolgsfaktoren*. Berlin: Logos.
- Winkler, K./ Mandl, H. (2003): *Wissensmanagement in Communities. Communities als zentrales Szenario der Weiterbildungslandschaft im dritten Jahrtausend*. München: MLU Praxisbericht.
- Winzer, O. (2003): *Ideenmanagement und andere Unternehmensstrategien*. In: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (2003) (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen*. Berlin: Erich Schmidt. S. 21-39.
- Wittel, A. (1996): *Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie*. Berlin: Sigma.
- Wöhe, G. (1993): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Vahlen.
- Wuppertaler Kreis e.V. (1997): *Ideenmanagement: Ein Leitfaden für mittelständische Unternehmen*. In: BVW – Zeitschrift für Vorschlagswesen – Ideenmanagement in Wirtschaft und Verwaltung 2, 1997. S. 138-139.
- Yasuda, Y. (1994): *Mitarbeiterkreativität in Japan. So nutzt Toyota das betriebliche Vorschlagswesen*. Landsberg: mi.
- Zahn, E./ Foschiani, S./ Tilebein, M. (2000): *Nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement*. In: Krallmann (2000) (Hrsg.): *Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. Methodik und Anwendungen des Knowledge Management*. Stuttgart. Enke. S. 239-270.
- Zand, D. E. (1969): *Managing the Knowledge Organization*. In: Drucker, P. (1969) (Hrsg.): *Preparing Tomorrows Business Leaders Today*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. S. 113-136.
- Zech, R./ Ehes, C. (2000) (Hrsg.): *Organisation und Innovation*. In: Schriftenreihe für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit 7. Hannover: Expressum.
- Zimmermann, Y. (1999): *Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Aktuelle Entwicklungen im Vorschlagswesen/Ideenmanagement. Literaturanalyse und Experteninterviews*. Universität Bern. Unter: <http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Zimmermann-Yves.pdf>. Stand: 16.05.2005.
- Zuboff, S. (1999): *Die informierte Organisation*. In: Fatzer, G. (1999) (Hrsg.): *Organisationsentwicklung für die Zukunft*. Köln: EHP. S. 59-77.
- Zundorf, L. (1990): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 42, 1, 1990. S. 166-167.
- Anmerkung zum Literaturverzeichnis: Leider haben die meisten Betreiber von Internetseiten wenig Gespür für Historizität. Vielfach ließ sich daher nicht nachvollziehen an welchem Datum das angegebene Dokument erschienen ist. Sofern dies möglich war, wurde das korrekte Jahr angegeben. Andernfalls ist vermerkt, wann das Dokument zum Zeitpunkt der Recherche abrufbereit war.