

# Wissenskultur – Begriff und Bedeutung

Dr. Tomas Bohinc

Organisationsentwicklung  
T-Systems  
Saonestraße 3  
D-60528 Frankfurt  
Tomas.Bohinc@T-Systems.com

**Abstract:** Dieser Beitrag beschreibt das Thema Wissenskultur aus einem allgemeinen Blickwinkel. Ausgehend von einem allgemeinen Kulturbegriff werden die spezifischen Aspekte der Wissenskultur herausgearbeitet. Es werden Merkmale dargestellt, mit denen sich Wissenskultur beschreiben lässt. Kernaussage des Artikels ist: Der Paradigmenwechsel hin zur Wissensgesellschaft macht einen Denkmusterwechsel im Umgang mit Wissen erforderlich. Dieser ist jedoch nur möglich, wenn sich die Kultur im Umgang mit Wissen in den Unternehmen verändert.

## 1 Einleitung

„Die Sensibilisierung für die eigene Unternehmenskultur und ihren Einfluss auf den Umgang mit Wissen ist unserer Meinung nach ein sehr wichtiger Schritt zur Einführung eines effektiven Wissensmanagements“ schreiben Gilbert Probst, Steffen Raub und Kai Rombar in dem inzwischen zum Standardwerk geworden Buch „Wissen managen“<sup>1</sup>. In einer Untersuchung des Instituts für e-Management, das Trendthemen des Wissensmanagements erfragte, war das Thema Wissenskultur das Spitzenthema.<sup>2</sup> Über die Hälfte der Top 1000 der deutschen und Top 200 der ausländischen Unternehmen bestätigten, dass die Wissenskultur maßgeblich über das Denken und Handeln der Mitarbeiter im Umgang mit Wissen entscheidet. In Gegensatz dazu, lässt sich nur sehr schwer beschreiben, was Wissenskultur ist und wie sich diese konkret im Unternehmensalltag auswirkt.

---

<sup>1</sup> [PRR97] S. 350

<sup>2</sup> Institut für e-Management e.V.: Trendthemen im Wissensmanagement, Köln 2001

Wissenskultur ist nicht nur auf Unternehmen beschränkt, obwohl dieser Aspekt hier im Vordergrund steht, sondern erstreckt sich auf das gesamte gesellschaftliche Leben. Der Wert von Wissen, der Umgang damit und die Rahmenbedingungen, unter denen Wissenserwerb, -bewahrung und -nutzung stattfinden, entscheiden mit darüber, in welchem Maße die Ressource Wissen für die Erhaltung und Entwicklung des Unternehmens, ja der gesamten Gesellschaft genutzt wird.

## 2 Kultur - was ist das?

Kultur wird oft mit den Begriffen unsichtbar, ungreifbar oder komplex beschrieben. Dies deutet an, dass das, was wir unter Kultur verstehen nur schwer zu fassen ist. Für den Begriff der Kultur gibt es keine einheitliche verbindliche Definition. Edgar Schein hat für den Begriff Unternehmenskultur den folgenden Definitionsvorschlag gemacht:

Die Kultur einer Gruppe ist ein „Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“<sup>3</sup>

Kultur ist nicht nur ein Phänomen in unserer Gesellschaft, in Unternehmen oder Gruppen, sondern hat vielmehr eine wichtige Funktion. Kultur gibt den Menschen Orientierung für ihr Handeln in konkreten Situationen. Sie reduziert damit die Vielzahl möglicher Handlungsalternativen auf eine, die sich durch eine kollektive Erfahrung bewährt hat. Für Deal und Kennedy liegt gerade darin die Leistung einer starken Unternehmenskultur. „Eine starke Kultur ist ein System informeller Regeln, das klar legt, wie Leute sich die meiste Zeit über verhalten sollen. Wenn Angestellte genau wissen, was von ihnen erwartet wird, werden sie wenig Zeit verlieren, um zu entscheiden, wie sie in einer bestimmten Situation handeln.“<sup>4</sup>

Jede der Definitionen hebt andere Aspekte des Kulturbegriffs hervor. Durch eine Untersuchung unterschiedlicher Kulturdefinitionen, haben wir die folgenden Eigenschaften von Kultur ermittelt:

- Kultur ist ein Produkt kollektiven gesellschaftlichen Denkens und Handelns von Menschen.
- Der Bezugsbereich ist eine kollektive, soziale Zwangsgemeinschaft.
- Kultur ist das Medium, in dem der Mensch sein Leben verwirklicht.

---

<sup>3</sup> [Sc95] S. 25

<sup>4</sup> Deal, T.E. und Kennedy A. A.: Corporate Culture zitiert nach [Ba97] S.70

- Kultur, das sind nicht die konkreten Verhaltensweisen selbst, sondern die Formen, die diese Verhaltensweisen bestimmen. Sie ist damit überindividuell und überdauert die Zeit, in der die Individuen, die diese Kultur geprägt haben, im Unternehmen sind.
- Kultur ist ein immaterielles Phänomen, das sich nur durch Formen wie Werte, Symbole, Helden und Geschichten beschreiben lässt.
- Kultur zeigt sich in der Sprache, den Normen und Verhaltensmustern der sozialen Organisation mit ihren Rollen und Spielregeln, den Arbeits- und Wirtschaftsformen und der Technik.
- Kultur hat einen Einfluss auf das Denken, Fühlen und Handeln der Mitglieder der Gemeinschaft.
- Kultur ist handlungsleitend und bestimmt das Handeln, sie gibt somit eine Orientierung dafür, was in dem konkreten Kontext passendes oder unpassendes Verhalten ist.
- Kultur vereinigt auf einer Metaebene erfolgreiche Verhaltensmuster und bildet sich wesentlich durch die Erfahrungen in der Gemeinschaft heraus, sie ist deshalb kaum oder gar nicht planbar.
- Kultur muss von neuen Mitgliedern erfahren und erlernt werden.
- Kultur ist ein Differenzierungsmerkmal gegenüber Anderen

Ein allgemeiner Kulturbegriff, der sich auf die gesamte Gesellschaft bezieht, wird in einem Unternehmen dadurch eingeengt, dass dieses durch seine Rechtsform eine Gemeinschaft bildet, in der man durch ein Vertragsverhältnis Mitglied wird. Obwohl dies in diesen Verträgen nicht ausdrücklich beschrieben wird, akzeptiert man mit der Unterschrift unter den Vertrag auch, dass man die Kultur dieser Gemeinschaft akzeptiert. Das Unternehmen wird so als Kultursystem begriffen, das eigene, unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster entwickelt, die das Verhalten der Mitglieder und der betrieblichen Funktionsbereiche auf unsichtbare, aber dennoch sehr wirkungsvolle Weise prägen. Kultur ist eine unsichtbare Steuerungsgröße im Unternehmen. Sie macht das Denken, Fühlen und Handeln der Menschen in einer Organisation bis zu einem gewissen Grade einheitlich und kohärent. Die Mitglieder der Organisation können die Kultur aber nur selten benennen und beschreiben. Man lebt in ihr, aber reflektiert sie kaum. Sie entwickelt sich aus der Zusammenarbeit heraus. Sie ist das Ergebnis der Unternehmensgeschichte.

### 3. Wissen und Wissenskultur

Ebenso schwierig wie die Definition von Kultur ist auch die Definition von Wissen. Je nach Vorverständnis und Fragestellung definieren Praktiker und Wissenschaftler den Begriff jeweils anders.<sup>5</sup> Üblich ist eine Unterscheidung der Ebenen Zeichen, Daten, Informationen und Wissen. Dabei werden die Übergänge der Ebenen als ein Anreicherungsprozess dargestellt. Zeichen werden durch Syntaxregeln zu Daten. Daten werden durch den Kontext interpretierbar und so zu Informationen. Die Vernetzung von Informationen ermöglicht deren Nutzung in einem bestimmten Handlungsfeld, welches dann als Wissen bezeichnet wird.

„Wissen entsteht durch den Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte, die sich in Genese und Geschichte des Systems als bedeutsam für das Überleben und seine Reproduktion herausgestellt haben.“<sup>6</sup> In dem Moment, wo eine Information auf einen relevanten, d.h. für das Überleben des Systems notwendigen, Erfahrungskontext trifft, entsteht ein neuer Erfahrungskontext. Wissensgenerierung ist die schrittweise Erweiterung unseres Erfahrungskontextes.

Kollektives Wissen kann deshalb nur dann entstehen, wenn die Individuen in einem Unternehmen einen gemeinsamen Erfahrungskontext haben. Hier schließt sich dann der Kreis mit dem Begriff der Kultur. Kultur als gemeinsames Muster von Grundannahmen stellt erst sicher, dass in einem Unternehmen Wissen generiert werden kann. Gäbe es diese gemeinsame Kultur nicht, dann wäre das Unternehmen nicht lernfähig.

Der Begriff der Wissenskultur geht aber noch darüber hinaus. Sie ist in einem Unternehmen das unsichtbare Steuerungselement im Umgang mit Wissen. Susanne Prediger definiert dies so: „Der Anteil dieser kollektiven Einstellungen, Befähigungen und Verhaltensweisen, die sich auf Wissen beziehen, wird dann Wissenskultur des Unternehmens bezeichnet.“<sup>7</sup>

Die allgemein anerkannteste Darstellung des Wissensgenerierungsprozesses in einem Unternehmen ist die Beschreibung der Kernprozesse des Wissensmanagements nach Probst. Sie beschreibt, wie Wissen identifiziert, erworben, entwickelt, verteilt, genutzt und bewahrt wird. Wissenskultur in einem Unternehmen kann somit folgendermaßen definiert werden:

**Unter Wissenskultur verstehen wir die im einem Unternehmen vorhandenen kollektiven Einstellungen, Befähigungen und Verhaltensweisen, mit denen Wissen identifiziert, erworben, entwickelt, verteilt, genutzt und bewahrt wird.**

Die Form der Kultur entscheidet dann darüber, wie in Bezug auf diese Aspekte die Menschen im Unternehmen denken, fühlen und handeln, welche Werte, Rituale und Geschichten es im Umgang mit Wissen gibt.

---

<sup>5</sup> [PRR97]S.34

<sup>6</sup> [Wi98], S. 11

<sup>7</sup> Susanne Prediger: Universitäre Wissenskultur im Multi-Kulti der Disziplinen, Darmstadt Februar 2002

## 4. Beschreibungsebenen von Wissenskultur

Die Definitionsansätze für Wissenskultur zeigen, dass dies ein nur sehr schwer zu fassendes Phänomen ist. Für die Analyse und Veränderungskultur ist es jedoch erforderlich, eine Form zu finden, mit der die Kultur beschrieben werden kann. Ein Ansatz hierzu ist das Drei-Ebenen-Modell von Edgar Schein<sup>8</sup>.

Schein unterscheidet die Ebenen:

- **Grundannahmen:** Hierunter sind die unbewussten Annahmen zu verstehen, welche die Mitglieder einer Organisation über deren Kultur haben. Es sind Glaubenssätze, unbewusste Wahrnehmungen, Denken und Fühlen. Sie sind die Quelle von Werten und Strategien. Sie können nur erschlossen werden. Ihre Beschreibungen haben deshalb einen stark interpretativen Charakter.
- Die zweite Ebene sind die **Strategien, Ziele und Philosophien** des Unternehmens. Diese liegen meist in schriftlicher Form vor. Jedoch haben sie einen sehr allgemeinen und noch nicht operationalisierten Charakter.
- Die dritte Ebene sind die **Artefakte:** Hierbei handelt es sich um sichtbare Strukturen und Prozesse. Es ist das, worin sich Unternehmenskultur und damit auch Wissenskultur zeigen.

Schein schlägt die folgenden Elemente vor, an denen sich Kultur beschreiben lässt:

- Beobachtbares Verhalten: Hierzu zählen die Sprache, die Umgangsformen und die Traditionen im Unternehmen.
- Gruppennormen: Diese zeigen sich in den offiziellen und inoffiziellen Regeln der Gruppen und Abteilungen und deren Werten.
- Öffentlich gemachte Werte: Sie sind in den Unternehmenspublikationen und Aussagen der Geschäftsführung zu finden.
- Offizielle Philosophie des Unternehmens: Sie wird in Missions- und Visionsaussagen beschrieben.
- Organisationsregeln: Hierunter sind die offiziellen Regeln der Organisation zu verstehen, wie sie in Geschäftsordnungen, Verhaltenskodizes etc. niedergelegt sind, aber auch die inoffiziellen Regeln, die sich durch das Handeln der Menschen herausgebildet haben.
- Organisationsklima: Dies zeigt sich besonders in der Form, wie die Mitarbeiter untereinander, aber auch wie Mitarbeiter und Führung zusammenarbeiten.
- Fähigkeiten: Denkgewohnheiten, Verhaltensweisen, Paradigmen und das vernetzte Wissen zählen hierzu.
- Metaphern und Symbole.

---

<sup>8</sup> [Sc95] S. 30

Überträgt man diese Aspekte auf das Thema Wissen, so ergeben sich Beobachtungsmerkmale, an denen Wissenskultur wahrgenommen und bewertet werden kann:

- **Verhalten:** Welche Tradition oder welche Traditionen gibt es im Unternehmen im Umgang mit Wissen? Wie sind die Umgangsformen, wenn man Wissen von anderen benötigt oder Wissen weitergeben will? Gibt es dafür spezifische Redewendungen oder Begriffe?
- **Gruppennormen:** Gibt es formelle oder informelle Regeln, die Wissensweitergabe oder die Nutzung von Wissen anderer fördern?
- **Wertesystem:** Wie wird im offiziellen Wertesystem, das in Leitsätzen oder Leitbildern niedergeschrieben ist, Wissen positioniert? Gibt es hierzu explizite Aussagen?
- **Philosophie:** Ist in den Visions- / Missionsaussagen Wissen explizit erwähnt?
- **Organisationsregeln:** Ist in den offiziellen Firmenregeln der Umgang mit Wissen geregelt? Welche inoffiziellen Regeln haben sich herausgebildet?
- **Fähigkeiten:** Welche Fähigkeiten haben die Mitarbeiter, sich Wissen zu beschaffen? Sind ihnen die Wissensquellen bekannt? Welche Fähigkeiten haben sie, Wissen zu dokumentieren? Wie gut können sie implizites Wissen zu explizitem Wissen machen?
- **Metaphern und Symbole:** Gibt es Metaphern oder Symbole, die einen Bezug zu Wissen haben? Welche Geschichten werden im Umgang mit Wissen erzählt?

Die Antworten auf diese Fragen, stellen eine erste inhaltliche Beschreibung der Wissenskultur dar. Eine weitere Beschreibungsebene erhält man, wenn die jeweiligen Merkmale nach Breite und Tiefe, differenziert werden. Die Breite beschreibt, für wie viele Mitarbeiter die Kultur handlungsprägend ist, und die Tiefe, wie fest die Mitarbeiter von der Kultur überzeugt sind.

Man kann deshalb von einer stark bzw. schwach ausgeprägten Unternehmenskultur sprechen. Stark ausgeprägte Unternehmenskulturen sind dadurch gekennzeichnet, dass ihre Inhalte das Handeln der Mitarbeiter prägen, dass eine große Anzahl von Mitarbeitern diese Kultur für sich angenommen hat und dass sie im Wertesystem der Mitarbeiter fest verankert ist.

Wissenskultur ist ein Bestandteil der Unternehmenskultur. Mit ihr hebt man den Aspekt des Umgangs mit Wissen besonders heraus. Daneben umfasst die Unternehmenskultur noch weitere Subkulturen, wie z. B. Führungskultur, Servicekultur etc. Wissenskultur hat zu allen Teilkulturen eine zweiseitige Beziehung. Einerseits stützen diese Kulturen den Umgang mit Wissen und auf der anderen Seite unterstützt die Wissenskultur die Teilkulturen. So kann eine entsprechende Führungskultur den Austausch von Wissen fördern, indem sie Offenheit und Transparenz zu zentralen Werten macht. Andererseits kann eine gute Wissenskultur die Servicekultur unterstützen, indem sie den Austausch von Erfahrung und Wissen unter den Servicemitarbeitern fördert.

Das folgende Bild zeigt den Zusammenhang der hier dargestellten drei Beschreibungsebenen.

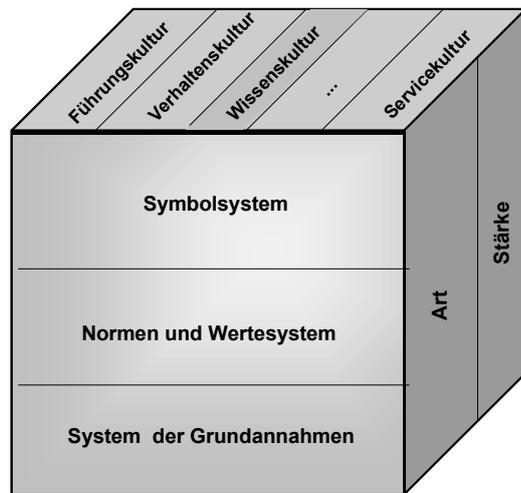


Abbildung 1: Beschreibungsebenen von Wissenskultur

Oft zeigt sich, dass die Beschreibung der Wissenskultur eines Unternehmens nicht konsistent ist, sondern in sich Widersprüche enthält. Einige der oft vorkommenden Widersprüche sind:

- „Wir bilden unsere Mitarbeiter gründlich aus, aber lassen sie ihr Wissen nicht anwenden.
- Wir lernen am meisten in Projekten, aber geben die gemachten Erfahrungen nicht weiter.
- Wir haben für jede Frage eine Experten, aber die Wenigsten wissen, wie man ihn findet.
- Wir dokumentieren alles gründlich, aber wir können nicht auf unsere Wissensspeicher zugreifen.
- Wir engagieren nur die hellsten Köpfe, aber verlieren sie nach drei Jahren an die Konkurrenz.
- Wir wissen alles über unsere Konkurrenten, aber nur wenig über uns selbst.

- Wir fordern jeden zur Wissensteilung auf, aber behalten Geheimnisse für uns.
- Wir kooperieren, um von andern zu lernen, aber kennen unsere Lernziele nicht.<sup>9</sup>

## 5. Paradigmenwechsel im Umgang mit Wissen

Die aufgezeigten Widersprüche machen deutlich, dass derzeit in vielen Unternehmen ein Paradigmenwechsel im Umgang mit Wissen stattfindet. Aus den strategischen Anforderungen werden neue Muster im Umgang mit Wissen gefordert. Die gelernten und als Kultur verankerten Muster kommen jedoch noch aus einer anderen Kultur, in der sie einmal funktional waren. Die hohe Leistungsfähigkeit hierarchischer Unternehmen bestand in ihrer Spezialisierung, sowohl in der Art der auszuführenden Tätigkeit wie auch in der Spezialisierung in Bezug auf Konstruktion, Produktion und Steuerung der Produktion. Wissensaustausch war, wenn überhaupt, nur auf der jeweiligen Spezialisierungsebene erforderlich. Wissenserwerb war primär eine individuelle Angelegenheit. Kollektiver Wissenserwerb war eher die Ausnahme. Zudem bestimmte die Spezialisierung auch den Wert der Arbeit. Die kulturellen Rahmenbedingungen waren so gestaltet, dass sie individuellen Wissenserwerb förderten.

Am Ende des 20. Jahrhunderts hat sich jedoch ein grundlegender Paradigmenwechsel in der industriellen Produktion vollzogen. Hellmut Willke hat diesen Wechsel in mehreren Fallstudien untersucht und in dem Buch „Strategisches Wissensmanagement“ dokumentiert. Er beschreibt den Wechsel folgendermaßen: „In dem Maße, wie in wissensbasierten Organisationen anspruchsvolle intelligente Produkte und Dienstleistungen hergestellt werden, schmilzt die Nützlichkeit tayloristisch organisierter industrieller Arbeit zusammen. Zum Leitmodell für Arbeit avanciert stattdessen Wissensarbeit. Sie bezeichnet einen Inhalt und eine Organisationsform von Arbeit. ... Während die klassischen Professionen ihre Arbeit als Individuen oder in kleinen überschaubaren Teams geleistet haben..., spielt die neue Wissensarbeit in großen, komplexen, weiträumigen und im Extremfall global verteilten Organisationen.“<sup>10</sup> Dem Prozessmusterwechsel auf der Ebene der Arbeitsabläufe muss ein Denkmusterwechsel im Umgang mit Wissen folgen.

Wenn wir heute von Wissenskultur sprechen, meinen wir deshalb meist auch eine Veränderung der Wissenskultur hin zu einer den kollektiven Wissenserwerb unterstützenden. Anzeichen einer solchen Kultur sind, ob:

- Wissen gern geteilt oder sorgsam gehütet wird,
- Wissen zugänglich gemacht wird,
- Wissen von oben nach unten weitergegeben wird,

---

<sup>9</sup> [PRR97] S. 349

<sup>10</sup> [Wi98] S. 3

- die Mitarbeiter wissen dürfen,
- Wissen im Unternehmen wichtig ist,
- es ein Wert ist, um dessen Steigerung sich alle bemühen,
- die Mitarbeiter positiv zum Lernen eingestellt sind,
- die Organisation tolerant gegenüber Fehlern und offen für neue Gedanken, Ideen und Meinungen ist,
- die Kommunikation gefördert wird und Mitarbeiter belohnt werden, wenn sie ihr Wissen weitergeben und ständig dazu lernen.

Förderung und Gestaltung von Wissenskultur heißt, im Unternehmen einen Prozess in Gang zu setzen, der eine Veränderung der Einstellung und Haltung der Mitarbeiter im Umgang mit Wissen bewirkt. Hierbei wird es nicht ausreichen, alleine die Prozesse, Systeme und Regeln im Umgang mit Wissen zu verändern. Es wird auch nicht ausreichen, eine neue Wissenskultur in der Vision des Unternehmens und in den Leitsätzen zu verankern. Erst dann, wenn auch die Grundannahmen der Mitarbeiter im Umgang mit Wissen sich geändert haben, kann eine in der Vision beschriebene Wissenskultur Wirklichkeit werden.

## Literaturverzeichnis

- [Ba97] Bate, P.: Cultural Change, München 1997.  
 [BH97] Bea, F.; Haas, J.: Strategisches Management, Stuttgart 1997.  
 [PRR07] Probst, G.; Raub, S.; Rombardt, K.: Wissen managen, Wiesbaden, 1997.  
 [Si01] Simon, H.: Unternehmenskultur und Strategie, Frankfurt am Main, 2001  
 [Sc95] Schein, E.: Unternehmenskultur, Frankfurt / Main, New York, 1995.  
 [Wi98] Willke, H.: Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart, 1998.