

Wissen in Organisationen – Aspekte eines umfassenden Wissensbegriffes

Birgit Renzl

Institut für Unternehmensführung, Tourismus und Dienstleistungswirtschaft
Universität Innsbruck
Universitätsstr. 15
A-6020 Innsbruck
Birgit.Renzl@uibk.ac.at

1. Einführung

Der Begriff Wissen ist vielschichtig und wird häufig undifferenziert verwendet. In Zusammenhang mit dem Management der Ressource Wissen, ist es notwendig, sich ein klares Bild von Wissen im Unternehmenskontext zu verschaffen. Nachfolgend wird versucht, Wissen anhand der Merkmale darzustellen, die im Unternehmenskontext entscheidend sind.

Die in der Literatur zum Wissensmanagement häufig genannte Unterscheidung zwischen Wissen und Information ist hier zentral. Im Unterschied zu Information setzt Wissen Werte und Einstellungen voraus und ist eng mit dem Handeln verknüpft [TV01]. Eine Abgrenzung dieser Begriffskonzepte ist beispielsweise bei Bell [Be99] zu finden: Bell beginnt mit dem Begriff der *Daten*, die er als eine geordnete Sequenz von einzelnen Elementen bezeichnet (z. B. der Namensindex eines Buches). *Informationen* sind Daten, die bezogen auf einen gewissen Kontext zusammengefasst wurden (z. B. der Themenindex eines Buches). *Wissen* schließlich beinhaltet ein Urteil darüber, wie wichtig einzelne Elemente und Geschehnisse sind, welches von einem bestimmten Kontext und/oder einer Theorie abgeleitet ist (z. B. wenn der Leser eines Buches einen eigenen auf seinen spezifischen Bedarf angelegten Index erstellt und individuelle Anmerkungen anfügt). Diese Definition impliziert, dass sich Daten, Information und Wissen auf einem Kontinuum befinden, abhängig vom Grad der Beeinflussung durch ein Individuum und dessen Verarbeitung der Wirklichkeit. In der deutschsprachigen Literatur ist eine differenziertere Darstellung dieses Begriffskontinuums beispielsweise in der „Wissenshierarchie“ [RK96] oder in der „Wissenstreppe“ [No99] zu finden.

Die Definition von Wissen über das Begriffskontinuum der Zeichen, Daten, Information und Wissen etc. ist einer Sensibilisierung für die Unterscheidung dieser Begriffe dienlich und transportiert klar die Kernaussage, dass Wissen mehr ist als Information. Darüber hinaus können folgende drei zentrale Aspekte des Wissensbegriffs identifiziert werden:

1. **Implizite Dimension** des Wissens: Wissen umfasst sowohl theoretisches als auch praktisches Wissen [NT95; Po62].
2. **Handlungsorientierung** des Wissens: Wissen wird in der konkreten Situation, etwa bei der Lösung von Problemen, angewendet und bezieht sich somit auf das Handeln von Personen [NT95].
3. **Soziale Konstruktion** des Wissens: Wissen wird in den Prozessen der Interaktion zwischen den beteiligten Personen konstruiert [BL99; NT95; Sc96].

In diesem Beitrag werden nun die drei Dimensionen des Wissens näher betrachtet und somit der Wissensbegriff im Unternehmenskontext aufgeschlüsselt. Im ersten Schritt wird die implizite Dimension des Wissens dargestellt. Dazu wird das Konzept nach Polanyi präsentiert, der als Begründer des „impliziten Wissens“ bezeichnet werden kann. Im zweiten Abschnitt wird der Aspekt der Handlungsorientierung des Wissens ausgeführt. Schließlich wird im dritten Schritt der Aspekt der sozialen Konstruktion des Wissens näher betrachtet.

2. Die implizite Dimension des Wissens

Wissen zeichnet sich dadurch aus, dass *wir oft mehr wissen, als wir imstande sind zu sagen* [Po83]. Der explizite Anteil des Wissens ist nur die Spitze des Eisbergs, die aus dem Wasser ragt. Der überwiegende Anteil des Wissens liegt im Verborgenen, ist häufig unbewusst vorhanden und bildet zugleich das Fundament des Wissens. Polanyi spricht von der impliziten *Dimension* des Wissens; Fahrrad fahren oder schwimmen sind häufig zitierte Beispiele dafür: zu wissen wie man mit einem Fahrrad fährt oder wie man schwimmt, heißt noch nicht, dass man sagen kann, wie man bei einem Rad die Balance oder wie man sich beim Schwimmen über Wasser hält. Der überwiegende Anteil dieses Wissens lässt sich nicht in Worte fassen und ist daher schwierig zu artikulieren [Po83]. Die Unterscheidung in eine implizite und eine explizite Wissensdimension ist insofern relevant, als jede Wissensart auf unterschiedliche epistemologische Annahmen basiert und daher eine jeweils andere Wissensorganisation vonnöten ist.

3. Handlungsorientierung des Wissens

Aufbauend auf die im vorigen Abschnitt dargestellte implizite Dimension des Wissens, liegt hier der Fokus auf dessen Auswirkungen im konkreten Tun und wie umgekehrt Handeln wiederum Wissen schafft.

Es geht um Wissen als Prozess, als aktives Tun, als Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die bei der Lösung von Problemen eingesetzt werden [PRR98]. Wissen ist immer mit einem *Akt* des Wissens verbunden, als ein Erkennen, Tun, Denken oder Wahrnehmen, mehr ein *knowing* als *knowledge* [Ne99; Po69]. Entscheidend sind dabei die Bewusstseinsvorgänge, die diese mentalen Akte begleiten. Nicht das Gedächtnis als der Ort an dem Wissen vermeintlich aufbewahrt wird, steht im Vordergrund, sondern

hauptsächlich die Dynamik des menschlichen Wahrnehmens, Handelns und Denkens, Prozesse also.

In Zusammenhang mit Wissen als Prozess und somit Teil des Handelns soll hier auf die Arbeiten von Dewey [De22], als Vertreter des amerikanischen Pragmatismus hingewiesen werden, der eine Alternative zur dominierenden kartesischen Sichtweise und der damit verbundenen Trennung zwischen Denken und Handeln darstellt: Der *pragmatischen* Sichtweise folgend, soll der primäre Fokus nicht (allein) auf abstrakten Konzepten und von der Theorie abgeleiteten Prinzipien einer externen Realität liegen, sondern die konkrete Handlung und die Praxis im Vordergrund stehen. Ausschlaggebend dafür sind die charakteristischen Eigenschaften von Wissen, welche nicht losgelöst vom Kontext betrachtet werden können und eng verwoben sind mit der betreffenden Person und deren Erfahrungen. Das Handeln und die praktischen Problemstellungen sind Ursprung und Ausgangspunkt für das Denken gemäß der pragmatischen Sichtweise. In Bezug auf die Wissensdebatte gilt hier das primäre Interesse nicht dem Wissen als *knowledge*, das abstrakt, statisch und universell gültig ist, sondern dem *knowing*, als Teil eines konkreten, dynamischen Handelns von Menschen. Das Handeln ist abhängig von der jeweiligen Situation, dem konkreten Problem, das zu lösen ist, der Kontext, indem das Handeln stattfindet.

4. Soziale Konstruktion des Wissens

Wissen als ein Prozess ist neben dem Handlungskontext abhängig von den beteiligten Personen. Aufgrund der gemeinsamen Tätigkeiten entwickeln die Personen ein gemeinsames Verständnis. Die Individuen agieren im Rahmen dieses sozialen Kontextes. Sie tauschen Wissen untereinander aus und konstruieren dabei neues Wissen, das wiederum Einstellungen, Verhalten und Urteilsvermögen beeinflusst [BL99]; [NT95]. Die Prozesse der Wahrnehmung und des Wissens finden niemals losgelöst vom sozialen Kontext statt. Individuen agieren nicht isoliert, sondern immer vor dem Hintergrund ihrer sozialen Austauschbeziehungen.

Wissen wird nicht passiv aufgenommen, weder durch die Sinnesorgane noch durch Kommunikation, sondern vom denkenden Subjekt *aktiv aufgebaut*, das heißt konstruiert. Wissen ist daher nicht neutral, sondern vom Interesse des Wissenden abhängig. Es wird lokal in den Prozessen der Interaktion, im Dialog mit anderen gebildet. Wissen weist eine hohe in-situ-Komponente auf. Im Umgang mit Wissen in Organisationen ist daher zu berücksichtigen, dass Wissen stark mit dem Entstehungskontext verbunden ist und nicht losgelöst davon betrachtet werden kann.

5. Fazit

Diese drei Aspekte des Wissens sind grundlegend für das Wissensverständnis und müssen bei der Organisation von Wissen in Unternehmen berücksichtigt werden. Sie stellen die Kernelemente dar, die für die Kultivierung der Ressource Wissen in Unternehmen von

Bedeutung sind. Es gilt, die Rahmenbedingungen in Organisationen so zu gestalten, dass ein förderlicher Nährboden für die Prozesse des Wissensaustausches und der Wissensentwicklung gedeihen kann. Die Besonderheiten der impliziten Wissensdimension müssen Berücksichtigung finden etwa, dass Wissen nicht wie ein Paket von einer Person zur nächsten verschoben werden kann. Wissen soll daher auch nicht als statisches Objekt betrachtet werden, sondern sich mehr der Analyse der zugrunde liegenden Prozesse widmen. Auch die enge Verknüpfung mit der konkreten Anwendung, die Situationsbezogenheit des Wissens ist zu berücksichtigen. Wissen ist nicht losgelöst vom Kontext und den dabei beteiligten Personen zu sehen. Es gilt, die zentralen Einflussfaktoren auf die einzelnen Prozesse zu identifizieren und wie sich diese gegenseitig beeinflussen. Darauf aufbauend können Gestaltungsoptionen zur Organisation von Wissen abgeleitet werden.

Literaturverzeichnis

- [Be99] Bell, D.: The Coming of the Post-Industrial Society – The Axial Age of Technology Foreword: 1999. Basic Books, New York, 1999.
- [BL99] Berger, P. L.; Luckmann, T.: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit – Eine Theorie der Wissenssoziologie. Fischer Taschenbuch, Frankfurt a. M., 1999.
- [De22] Dewey, J.: Human Conduct and Nature – An Introduction to Social Psychology. George Allen & Unwin, London, 1922.
- [Ne99] Neuweg, G. H.: Könnerschaft und implizites Wissen – zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis. Waxmann, Münster, New York, München, Berlin, 1999.
- [NT95] Nonaka, I.; Takeuchi, H.: The Knowledge-Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York/Oxford, 1995.
- [No99] North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen. Gabler, Wiesbaden, 1999.
- [Po62] Polanyi, M.: Personal Knowledge – Towards a Post-Critical Philosophy. Routledge, London, 1962.
- [Po69] Polanyi, M.: Knowing and Being. In: (Grene, M., Hrsg.): Knowing and Being, Routledge & Kegan Paul, London, 1969.
- [Po83] Polanyi, M.: The Tacit Dimension. Peter Smith, Gloucester, Mass., 1983.
- [PRR98] Probst, G. J. B.; Raub, S.; Romhardt, K.: Wissen managen – wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler, Wiesbaden, 2. Aufl., 1998.
- [RK96] Rehäuser, J.; Krcmar, H.: Wissensmanagement im Unternehmen. In: (Schreyögg, G.; Conrad, P., Hrsg.): Wissensmanagement, de Gruyter, Berlin/New York, 1996; S. 1-40.
- [Sc96] Schneider, U.: Wissensmanagement – Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlg.-Bereich Wirtschaftsbücher, Frankfurt am Main, 1996; 13-48.
- [TV01] Tsoukas, H.; Vladimirou, E.: What is Organizational Knowledge. In: Journal of Management Studies, 38, 7, 2001; S. 973-993.