

## Vorwort zur 2. Auflage

Die Durchsicht des Studienbuchs im Hinblick auf notwendige Aktualisierungen für die zweite Auflage stellte mit aller Schärfe das Problem, das auch im Buch inhaltlich als Wissensmanagementproblem thematisiert wird (Kap. 2.8 Nichtwissen): Wie erkennt der oder die Wissenssuchende in der ständig steigenden Konzentration von Informationen pro Zeiteinheit und Medium, welches davon gesichertes Wissen ist? Vor allem wenn die zeitliche Distanz fehlt, ist die Entscheidung schwierig, welche der neuen Erkenntnisse aus den vielen inzwischen erschienenen Untersuchungen nur Eintagsfliegen oder bloß (wissenschaftliche) Hypes sind. Oder welche der empirischen Untersuchungsergebnisse das Potenzial bergen, sich zu Grundlagen zu entwickeln. Denn der Anspruch bleibt, dass das Studienbuch einen Überblick über das Thema Wissensmanagement bietet, nützlich als Orientierungshilfe für Leserinnen und Leser, die ins Thema einsteigen, aber auch als Einführung für Studierende, die sich dann vertieft mit Einzelaspekten von Wissensmanagement befassen wollen.

Aktualisierungsbedarf gab es erwartungsgemäß beim Kapitel Technologie, wo das ganze Unterkapitel 4.7 über Social Media neu verfasst wurde, da mittlerweile im Wissensmanagement einige Erfahrungen mit Web 2.0-Anwendungen ausgewertet sind. Das Kapitel Organisation wurde um ein Unterkapitel zur Wissensbilanzierung ergänzt, da dieses Instrument sich inzwischen etabliert hat und kontinuierlich verfeinert wird. Die Entwicklung dort ist auf jeden Fall im Auge zu behalten, nämlich ob die Verbreitung der Wissensbilanz tatsächlich den Paradigmenwechsel auslösen kann, dass die menschliche Wissensarbeit (oder eben das Human Capital) nicht mehr als Kosten- sondern als Vermögensfaktor betrachtet wird. Im Weiteren sind nur kleinere inhaltliche Aktualisierungen vorgenommen und das Literaturverzeichnis mit den entsprechenden Referenzen und grundlegenden Neuerscheinungen aus den vergangenen zwei Jahren ergänzt worden.

Getreu der Definition von Wissen (Kap. 7.1.1) ist auch das in diesem Buch präsentierte Wissen prinzipiell verbesserbar, keine Wahrheit sondern eine Arbeitsressource und immer untrennbar mit Nichtwissen verbunden. Wissensarbeitende müssen angesichts des kognitiven Overloads eine neue Souveränität im Umgang mit Nichtwissen entwickeln (siehe Kap. 2.8), nämlich zu wissen, was man (im Moment) nicht wissen muss. Möge das vorliegende Studienbuch Wissensmanagement auch in dieser Hinsicht eine Hilfe sein.

Baden, im Januar 2010

## Einleitung

Wissensmanagement ist heute nach rund fünfzehn Jahren des Bestehens in vier Handlungsfeldern ein wichtiges Thema: in der *Unternehmens- resp. Organisationspraxis*, in der *Beratungsszene*, in der *Wissenschaft* und in *Ausbildung / Studium*. In diesen Handlungsfeldern hat Wissensmanagement je eine andere Funktion, und entsprechend unterschiedlich sind das Verständnis von Wissensmanagement, die Interessenslage und die Literatur. Das vorliegende Studienbuch Wissensmanagement ist aus einer Lücke in der Ausbildungssituation entstanden. Wissensmanagement bildet mittlerweile in verschiedenen Studiengängen und Nachdiplomweiterbildungen ein Basis- oder Erweiterungsmodul, das zentrale Fragestellungen der jeweiligen Disziplin mit der Wissensperspektive ergänzt. Es fehlte bisher aber eine umfassende und ganzheitliche Einführung in die Grundlagen, soweit sie heute als gesichert gelten können.

Das Studienbuch Wissensmanagement ist also kein weiteres Management-Rezeptbuch mit Do's and Don'ts; kein Praxisbuch, das von einem exemplarischen Umsetzungsprojekt berichtet; kein Anwendungsbuch, das Schritt für Schritt erklärt, wie man Wissensmanagement in einem Betrieb einführt; kein wissenschaftliches Werk, das ein neues Gesamtmodell für Wissensmanagement vorschlägt; keine Einführung in Wissensmanagement, die ganzheitlich sein will und dann doch wieder nur ein informationstechnologisches System vorschlägt. Das Studienbuch hat folglich den Anspruch, alles andere zu sein: einen umfassenden Überblick über Wissensmanagement als Grundlage für eine Einführung in die Thematik und für eigene Erkenntnis zu bieten und dabei die neueren Studien und Untersuchungen vor allem auch im Bereich der Arbeitsforschung einzubeziehen. Die Zusammenhänge werden soweit erläutert, als es eine generalistische Einführung erlaubt: die Wissensgesellschaft als Makrotransformation im Hintergrund und das Zusammenwirken von Informationstechnologie, Organisationsstrukturen und menschlichem Kommunizieren und Lernen in der Wissensarbeit als Ausgangspunkt für ihre Gestaltung, d. h. für Wissensmanagement.

## Grundlagen: Theorie- und Praxiswissen

Was kann im Wissensmanagement heute als gesichertes Wissen gelten? Oder gleich als Wissensmanagement-Frage gestellt: Wo und wie ist das Wissen über Wissensmanagement entwickelt worden? Unter welchen Voraus- und Zielsetzungen? Wissensmanagement als Managementdisziplin ist aus den Herausforderungen der informatisierten und globalisierten Wissensgesellschaft an das Handling der betrieblichen Ressource Wissen heraus entstanden. Daher entsprachen die ersten Wissensmanagement-Modelle auch den klassischen steuernden Managementkonzepten und waren von der informationstechnologischen Faszination geprägt: Wissen als plan-, kontrollier- und speicherbares Produkt. Da die Praxisprojekte in Unternehmen aber schnell zeigten, dass Wissen sich dem tayloristisch geprägten, mechanistischen und rein informationstechnologischen Zugriff entzieht, beschäftigten sich in der Folge auch verschiedene Disziplinen wie Soziologie, Erkenntnistheorie, Psychologie, Pädagogik etc. wissenschaftlich mit dem modernen Umgang mit Wissen als Arbeitsressource in der Wissensgesellschaft. So entstand aus der Verarbeitung von empirischem Wissen aus Praxisanwendungen in den unterschiedlichsten Fachbereichen auch neues Theoriewissen.

Was sich heute als «gesichertes Wissensmanagement-Wissen» für eine Einführung herauskristalliert, ohne ausschließlich einem bestimmten Handlungsfeld wie Managementpraxis, Beratung, Informationstechnologie oder Wissenschaft verpflichtet zu sein, ist ein Konglomerat aus Konzepten verschiedener Disziplinen, deren Tauglichkeit von der Praxis mehr oder weniger bestätigt wurde und die in ihrer Gesamtheit einen Beitrag leisten, die Komplexität von Wissen als Arbeitsressource zu verstehen. Bei Gestaltungs- und Steuerungsfragen in den Bereichen strategisches Management, Innovationsmanagement, Organisationsentwicklung, Change Management, Qualitätsmanagement, Prozessmanagement, Projektmanagement, Netzwerktheorie, Informationswissenschaft, Informationsmanagement, Wirtschaftsinformatik, Betriebspsychologie, Betriebspädagogik, Personalführung, Personalentwicklung, Lerntheorie, E-Learning, Kommunikationswissenschaft, Organisationskommunikation etc. geht es bei unterschiedlichen Zielsetzungen auch immer um Fragen des Umgangs mit Wissen. Wissensmanagement vernetzt also unter seiner Zielsetzung *Gestaltung und Optimierung des Umgangs mit Wissen als Arbeitsressource* verschiedene Theorieansätze und bearbeitet Praxisfragen, die in den genannten Bereichen unter einer andern Optik auch behandelt werden. Wissensmanage-

ment kann folglich als eine Schnittstellen-Theorie oder als Meta-Konzept betrachtet werden.

Neben eigentlichen Ausbildungsmodulen zum Thema Wissensmanagement kann das Studienbuch Wissensmanagement deshalb auch als Begleit- und Ergänzungslektüre in den erwähnten Disziplinen verwendet werden. Referenzen und Verweise werden bewusst sehr sparsam eingesetzt und haben in erster Linie die Funktion, auf weiterführende oder Grundlagenliteratur hinzuweisen. Alle Werke, die dieses Studienbuch direkt und indirekt inspiriert haben, sind im Literaturverzeichnis aufgeführt.

### **Fokus auf den Non-Profit und Public Sector**

Wissensmanagement ist wie erwähnt im Wirtschaftskontext als Antwort auf die Herausforderungen entstanden, die sich jedem Unternehmen in einem informatisierten und globalisierten Markt stellen: Management der Ressource Wissen zur Sicherung der Marktstellung in der Wissensökonomie. Nun ist aber die Ressource Wissen auch und speziell im nichtkommerziellen und öffentlichen Bereich die Basis aller Dienstleistungen. Die Auswirkungen der wirtschaftlichen Umwälzungen und der Informatisierung bei seinen Zielgruppen bekam der Non-Profit und Public Sector auch zu spüren, vor allem in seinem modernen Verständnis als öffentlicher Dienstleister. Zudem haben New-Public-Management-Initiativen in den vergangenen Jahren auch in verschiedenen Verwaltungen und großen Non-Profit-Organisationen eine marktwirtschaftliche Orientierung eingeführt. Die Frage des Umgangs mit der Ressource Wissen und die Erkenntnis ihres Wertes für die Organisation machen Wissensmanagement deshalb zu einem zentralen Thema auch für Non-Profit- und Public-Organisationen. Es stellt sich aber die Frage, wie weit Wissensmanagement-Erkenntnisse aus dem kommerziellen Bereich sich auch auf Organisationen des Non-Profit- und öffentlichen Sektors übertragen lassen, wenn die Grundmotivation nicht mehr Sicherung oder Optimierung der Marktposition ist.

Obwohl im Non-Profit und Public Sector in den vergangenen Jahren zahlreiche Wissensmanagementprojekte initiiert wurden, gibt es neben Praxisberichten verhältnismäßig wenig systematisierte Veröffentlichungen darüber, ebenso wenig eine Einführung in die Thematik unter dem Blickwinkel einer nichtkommerziellen Motivation für Wissensmanagement. Diese Lücke möchte das vorliegende Studienbuch schließen, indem bei der Einführung in die Grundlagen immer auch die spezielle Situation nichtkommerzieller und öffentlicher

Dienstleistungen betrachtet wird. So werden beispielsweise die marktwirtschaftlichen Attribute von Wissen als Produktionsfaktor (Objekt- und Eigentumscharakter, Kapitalisierbarkeit, Einverleibung von Konkurrenzwissen, Verkauf von Wissensprodukten, Schutz geistigen Eigentums etc.) in den Kontext von öffentlichen oder mandatierten Non-Profit-Leistungen gestellt und die Frage aufgeworfen, welche Kriterien für den Umgang mit Wissen dort relevant sind, um Ziele wie Kunden-, Wirkungs- und Qualitätsorientierung zu erreichen.

## **Inhalt und Aufbau**

Eine ganzheitliche Wissensmanagement-Sicht versteht die moderne Organisation als Teil der Triade Mensch – Technologie – Organisation, alle drei Akteure eines Systems, die einander voraussetzen und bedingen. Die systemische Betrachtung bildet insofern die theoretische Grundlage dieser Einführung, als die verschiedenen Wissensmanagement-Fragestellungen diesen drei Perspektiven zugeordnet und ihr Zusammenwirken im System Wissensarbeit erläutert werden.

Basierend auf der bekannten Tatsache, dass man Wissen nicht direkt managen, aber die Bedingungen der Wissensarbeit beeinflussen kann, verstehen wir Wissensmanagement als *Management der Wissensarbeit*. Wissensarbeit ist der Schnittpunkt zwischen dem Menschen, der die Wissensarbeit realisiert, der Technologie, die die Wissensarbeit als Tool unterstützt, und der Organisation, die die Wissensarbeit institutionell strukturiert. Deshalb wurde *Wissensarbeit als Konzept* gewählt: Alle Faktoren wie die informationstechnologische Infrastruktur, die Arbeitsprozesse in konkreten Organisationsstrukturen und die Lern- und Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeitenden wirken in einer konkreten Arbeitstätigkeit zusammen. Das abschließende Kapitel integriert diese Wissensmanagement-Aspekte unter dem Fokus *Gestaltung der Wissensarbeitsbedingungen* und *Umgang mit Wissensarbeitenden* als Basis für jegliche Wissensmanagement-Interventionen.

## **Zielgruppen**

Das Studienbuch ist entstanden aus Lehrmaterialien des Moduls Wissensmanagement in Masterstudiengängen *Public Management* und *Social Management* und verarbeitet unzählige fruchtbare Diskussionen und kritische Fragen von Studierenden aus mehreren Jahrgängen – ihnen allen sei hier gedankt. Es bietet aber auch Studierenden in verschiedensten Disziplinen, die sich mit Wissen als

Arbeitsressource beschäftigen, sowie allen Personen, die in Organisationen des Non-Profit und Public Sector tätig sind, nützliche Einblicke in relevante Fragestellungen des Informations- und Wissensmanagements und der Gestaltung der Wissensarbeit.

# 1. Entwicklung der Wissensgesellschaft

## 1.1 Wissensökonomie

Wissensmanagement ist im Zuge von umfassenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umwälzungen entstanden, die unter dem Begriff Wissensgesellschaft zusammengefasst werden können. Damit ging auch eine Transformation im Verständnis von Wissen einher, die ebenfalls den Wissensbegriff im Wissensmanagement prägt. Diese Entwicklung wird als Ausgangspunkt für die Einführung in das Wissensmanagement kurz skizziert, damit klar wird, in welchen Kontexten Wissensmanagement heute ver- und angewendet wird, welche Ziele verfolgt werden und auf welchen Vorstellungen von Wissen die Wissensmanagementansätze beruhen.

Seit den siebziger Jahren sind globale Transformationen in den Wirtschaftsstrukturen zu beobachten, die in einem direkten Verhältnis zur rasanten Entwicklung der Informationstechnologie stehen und tief greifende Veränderungen in der Arbeitswelt auslösen. *Informatisierung*, *Internationalisierung* und *Individualisierung* werden denn auch als die Großtrends ausgemacht, auf denen die Wissensgesellschaft gründet. Die «Debatte um die Wissensgesellschaft»<sup>1</sup> wird seit Mitte der neunziger Jahre in den Wirtschafts- und Managementwissenschaften, vor allem aber in den Sozialwissenschaften geführt und wurde auch von der Politik adaptiert: Am Lissaboner Gipfel der Europäischen

---

1 Mit der Wissensgesellschaft als Prognose und als Phänomen, mittlerweile als Trendwort überall verwendet, haben sich in der Vergangenheit vor allem die Soziologie und die Makroökonomie beschäftigt. Eine ausführliche Diskussion der geschichtlichen Entwicklung und der Merkmale des Konzepts «Wissensgesellschaft» findet sich aus soziologischer Sicht u. a. bei Heidenreich 2002, Stehr 2001 und Willke 1998, aus ökonomischer Sicht u. a. als Einleitung bei Pfiffner / Stadelmann 1998, Weggemann 1999, überall jeweils mit entsprechenden Wirtschaftsstatistiken und Entwicklungszahlen als Belege, auf die wir hier aus Platzgründen verzichten, und mit weiterführenden Literaturangaben.

Union (2000) war beschlossen worden, die EU zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten *wissensbasierten* Wirtschaftsraum in der Welt zu entwickeln.

Mit dem Begriff Wissensgesellschaft sind verschiedene Phänomene gemeint:

- eine Gesellschaft, die heute nur noch mit Informationstechnologie funktioniert, die gigantische Datenmengen mit Informationsqualität und damit potenzielles Wissen erzeugt, auch Speichermöglichkeiten bietet und einen breiten Zugang ermöglicht (z. B. Internet);
- eine Gesellschaft, in der die Menschen den größten Teil ihrer Zeit beruflich und privat mit Informationsverarbeitung beschäftigt sind;
- eine Gesellschaft, in der Wissen als neuer Produktionsfaktor neben die herkömmlichen Ressourcen Rohstoffe, Arbeit und Kapital tritt und zur Hauptressource wird;
- eine Gesellschaft, in der ein stark steigender Teil des Bruttosozialproduktes mit wissensbasierten Innovationen geschaffen wird, mit sogenannten intelligenten Produkten und Dienstleistungen mit eingebettetem Wissen (embedded knowledge / embedded intelligence);
- eine Gesellschaft, in der bei der erwerbstätigen Bevölkerung die Zahl der Wissensarbeitenden stark steigt, deren Haupttätigkeit in der Verarbeitung von Daten und Informationen zu nutzbringendem Wissen und in der Entwicklung von neuem Wissen besteht.

Wissensgesellschaft wird daher oft mit Wissenswirtschaft, wissensbasierter Ökonomie oder Wissensökonomie gleichgesetzt, da die tiefgreifenden Umwälzungen mit wirtschaftlichen Indikatoren gemessen werden, auch wenn sie inzwischen das ganze Gesellschaftsgefüge betreffen. Wissensökonomie impliziert, dass das Wertschöpfungssystem der bisherigen Industriegesellschaft, das auf der traditionellen Produktion materieller Güter basiert, durch eine neue Form der Wertschöpfung abgelöst wird: Produktion von immateriellen Wissensgütern und -dienstleistungen.

So wie eine Serie von technischen Erfindungen (Dampfkraft, Elektrizität, Motoren, Energiegewinnung) die Industrialisierung und Herausbildung des sekundären Sektors ermöglichte, führten die daraus hervorgegangenen Erfindungen zur Beschleunigung der Transporte, des Handels und der Kommunikation (Eisenbahn, Autos, Fernschreiber, Telefon, Bildübertragung) zu einem starken Anstieg des tertiären Sektors in der ersten Hälfte des letzten Jahrhun-

derts. Aus dem aktuellen Innovationsschub (Elektronik, Computer, Informationstechnologie, Internet) als Folge der *Informatisierung* entwickelten sich sowohl im Produktions- wie auch im Dienstleistungssektor neue sogenannte wissensbasierte Tätigkeiten, die nur mit Hilfe von Informationstechnologie ausgeübt werden können und neue Kompetenzen erfordern. Die starke Zunahme des Arbeitsvolumens und damit der Beschäftigten in den informationsverarbeitenden Tätigkeiten führt zu einer Erweiterung des alten Drei-Sektoren-Modells um einen vierten Sektor Information.

Die Chronologie der Wirtschaftssektoren zeigt, dass die Erfindungen, die jeweils die nächste Innovationswelle auslösten, immer wissensintensiver und immaterieller werden: von der Mechanik und Energiebeherrschung, die die menschliche Handarbeit ersetzte, über die Beschleunigung der Bewegung (Auto, Flug), Überwindung von Raum und Zeit mit Kommunikationstechnologie (Telefon – Film / Video) bis schließlich zu Virtualität anstelle von Realität (Computer – Internet). War der Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft «handfest» und äußerlich deutlich sichtbar mit großräumigen Veränderungen bei Gebäuden, Siedlungsstrukturen und Verkehrswegen, so ist bereits der Wandel von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft äußerlich weniger augenfällig. Zwar tauchen neue Transportmittel auf und herkömmliche werden schneller, aber Kommunikation läuft über im Vergleich zur Wirkung unauffällige Leitungen und Netze. Die aktuelle Transformation zur Wissensgesellschaft schließlich läuft weitgehend entmaterialisiert und für unsere Sinne nicht mehr erfassbar ab: Bits sind unsichtbar, der gigantische Datenspeicher Internet ist überall und nirgends, Produkte reagieren mit verborgener Intelligenz usw.

Die *Internationalisierung* der Wirtschaft wurde erst mit diesen Entwicklungen möglich: Beschleunigung (Transporte, Kommunikation) und simulierte Repräsentation der Realität sind die Voraussetzungen, dass global Produktion, Handel und Kapital räumlich getrennt und virtuell wieder vernetzt werden können. Dank diesen Errungenschaften können heute Produktion und Wissen, Handel und Kontrolle oder Kapital und Realwert entkoppelt werden und müssen nicht mehr notwendigerweise am gleichen Ort stattfinden. Wissen wird in hoch entwickelten Ländern generiert und die Produktion von Gütern in weniger entwickelte und deshalb billigere Regionen verlagert. Weltweiter Handel mit Gütern wird über kaum mehr nachvollziehbare Wege von wenigen Zentren (Konzerne) aus kontrolliert. Unternehmensbewertungen

gründen heute zunehmend weniger auf Sachkapital und immer mehr auf dem virtuellen Wert von Wissen resp. Informationen<sup>2</sup>. Mit dem Konzept «Wissensgesellschaft» sind also die großen technologischen, ökonomischen, organisatorischen und arbeitsmarktlichen Veränderungen der Gegenwartsgesellschaft gemeint. Die *Individualisierung* schließlich ist eine Konsequenz der Informatisierung und der Wissensbasierung der Tätigkeiten. Dies benötigt in zunehmendem Maße Expertise, was Wissen produzierende Subjekte voraussetzt. Sie manifestiert sich in der Arbeitswelt denn auch als Subjektivierung der Arbeit, ein Thema, das in Kapitel 7 zum Management der Wissensarbeit aufgenommen wird.

Die weltweiten Transformationen in den Gesellschafts- und Wirtschaftsstrukturen zeigen sich in den drei großen I-Trends: Informatisierung, Internationalisierung und Individualisierung mit zunehmender Beschleunigung, Virtualisierung, Abstraktheit und Komplexität aller gesellschaftlichen Bereiche. Datenerzeugung, Informationsverarbeitung und Wissensgenerierung sind die Haupttätigkeiten der Wissensarbeitenden in der aktuellen Wissensökonomie, die auf dem Produktionsfaktor Wissen beruht und damit intelligente Produkte und Dienstleistungen produziert.

## 1.2 Neue Orte der Wissensgenerierung

Wissensgesellschaft wird auch deshalb oft auf Wissensökonomie verkürzt, weil die Orte der Wissensproduktion immer weniger die Wissenschaften im Hochschulkontext sind, sondern in steigendem Ausmaß Forschung und Entwicklung in Wirtschaftsorganisationen. Das dort generierte Wissen wird allerdings nicht mehr im Auftrag der Gesellschaft entwickelt, sondern im Auftrag des Unternehmens als zweckdienliches Wissen, dessen Wert primär nicht die Erkenntnis, sondern seine Problemlösungsqualität ist. Auch ein Pharmakonzern zum Beispiel forscht nicht im Interesse der Allgemeinheit, sondern aus kommerziellen Interessen: Ziel ist die ökonomische Verwertbarkeit eines Medikaments. Wenn die Wissenschaft im Dienste von (Wirtschafts-)Organisationen Wissen entwi-

2 Bereits 1991 erreichte Microsoft mit einem Umsatz von 1,8 Mia. Dollar einen Börsenwert von 22,9 Mia. Dollar (Pfiffner/Stadelmann 1998:61).

ckelt, dann entzieht sich die Wissensentwicklung auch weitgehend der gesellschaftlichen, politischen und ethischen Kontrolle. Was nutzbringendes Wissen ausmacht, wird nur mehr ökonomisch definiert. Vereinfacht könnte man sagen, dass sich in der Wissensökonomie die Wissensentwicklung zur Wissensproduktion gewandelt hat.

Wenn Wissen vermehrt in wissenschaftsexternen Kontexten geschaffen wird, sind die neuen relevanten Orte der Wissensproduktion also die Unternehmen und Organisationen. Deshalb ist die Wissensgesellschaft nicht in erster Linie eine *Wissenschaftsgesellschaft*, sondern eine *Organisationsgesellschaft*. Wirtschaftsorganisationen haben neben ihrer wirtschaftlichen Funktion auch eine wichtige gesellschaftliche Funktion: Sie sind ein strukturgebendes System, koordinieren die Handlungen zahlreicher Personen und schaffen dadurch kollektive Entscheidungs- und Lernmöglichkeiten. Zudem integrieren sie durch die profitable Nutzung von Forschungsergebnissen die wissenschaftliche und die wirtschaftliche Perspektive.<sup>3</sup> Es ist evident, dass dies Konsequenzen hat für die Art und Weise, wie Wissen produziert wird, welche Art von Wissen produziert wird und wie damit umgegangen wird.

Der Zweck einer Wirtschaftsorganisation ist die Produktion von Gütern oder Dienstleistungen, die ihr das Überleben sichern und wenn möglich Gewinn abwerfen. Dies beeinflusst die Form der Wissensproduktion: Wissen wird im Handlungskontext generiert, in Routinen und Abläufen, in Problemlösungsprozessen und bei Anwendungsfragen. Dies ist eine grundsätzlich andere Art der Wissensentwicklung als die wissenschaftliche: nicht *Ausdifferenzierung und Komplexitätserfassung* sind das Ziel, sondern bei Wissensentwicklung im Praxisbezug geht es um *Anwendungsfähigkeit und Komplexitätsreduktion*. Deshalb ist für Organisationen auch eine andere Art von Wissen als Ressource relevant: nicht primär wissenschaftlich gewonnenes Wissen, sondern aus der praktischen Anwendung entwickeltes Wissen – handlungsbezogenes, fachliches, organisationspezifisches, organisatorisches und erfahrungsbasiertes Wissen, das direkt *problemlösungsorientiert genutzt* werden kann. Wenn Wissen als Arbeitsressource betrachtet wird, interessiert nicht die Wahrheit von Wissen im wissenschaftlichen Sinn, sondern die Richtigkeit von Wissen in Bezug auf seine Anwendbarkeit, deshalb sind grundsätzlich alle Aspekte von Wissen wichtig, die im Hinblick auf die Aktivitäten der Organisation nutzbringend sind, sie bilden die

---

3 Vgl. Heidenreich 2002:15 f.

Grundlage, um innovative, wettbewerbsfähige Produkte oder Dienstleistungen herzustellen.

Der aktuelle Paradigmenwechsel im Wertschöpfungssystem der Industriegesellschaft zeigt sich wie erwähnt darin, dass die entscheidende Wertschöpfung heute mit intelligenten Gütern und Dienstleistungen erzielt wird. «Intelligentes Verhalten» von Produkten ist ein komplexer, wissensbasierter Vorgang der Informationsverarbeitung (Digitalisierung und Vernetzung), der dazu führt, dass die Produkte gewisse Merkmale aufweisen, wie zum Beispiel Lernfähigkeit, Autonomie, Fehlertoleranz, Kooperativität, Adaptivität, Selbstoptimierung, Situiertheit, Domänenkompetenz, Deduktionsfähigkeit oder Selbsterklärungsfähigkeit. Je nach Funktion muss ein intelligentes System einige dieser Merkmale in besonderem Maße, andere weniger ausgeprägt aufweisen.

Intelligente Produkte sind also komplexe Hightech-Systeme aus informationstechnologischen Teilsystemen, die wiederum aus informationsverarbeitenden Komponenten und diese ihrerseits wieder aus solchen Teilkomponenten bestehen, bis hinunter zu Einzelchips. Intelligente Produkte sind ein normaler Bestandteil unseres Alltags geworden: Handys, Computerspiele, Navigationssysteme wie GPS, Pharmazeutika, Medizinaltechnologie etc. Aber auch Autos, Küchengeräte, Textilien, Designerfood oder Baumaterialien werden heute als intelligente Produkte mit intelligenter Technologie produziert. Der Material- oder Sachwert dieser Güter steht dabei in keinem Verhältnis zum Marktwert, die Differenz kann als Wert des eingebetteten Wissens betrachtet werden.

Die Entwicklung im Dienstleistungsbereich zeigt die gleichen Tendenzen. Ärztliche Leistungen, juristische Beratung, Lehrformen, Unternehmensberatung, Management, Verwaltungsdienste, staatliche Leistungen usw. – all diese Dienstleistungen können heute ohne intelligente informationsverarbeitende Supportsysteme und ohne Vernetzung nicht mehr angeboten werden. Während viele Services, vor allem Beratungen, aufgrund ihrer Wissensbasierung, Komplexität und Vernetzungsanforderungen anspruchsvolle Expertentätigkeiten geworden sind, werden auf der andern Seite viele Dienstleistungen mit Hilfe der Informatisierung automatisiert.

Denn auch die Wissensökonomie basiert auf dem Prinzip der ständigen *Produktivitätssteigerung*, und die Informatisierung ist das entsprechende Instrument dazu. Während im Produktionssektor die Informatisierung die letzte Phase der Automatisierung mit ihrem stetigen Abbau menschlicher Arbeitskraft darstellt, führt sie nun auch im bisher noch personalintensiven Dienstleistungssektor

zum kontinuierlichen Ersatz menschlicher Tätigkeiten durch informationstechnologische Systeme. Mit Kommunikationstechnologie werden sogenannte einfache Dienstleistungen, beispielsweise telefonische Auskünfte, in Pools wie Callcentern zentralisiert und mehr oder weniger stark automatisiert.

Bemerkenswert ist, dass die Produktivitätssteigerung resp. die Kosteneinsparung mit Informationstechnologie durch eine gezielte Verlagerung der Arbeit auf den Kunden erreicht wird – «Crowdsourcing» als Trend, der sich in den kommenden Jahren noch stark verbreiten dürfte. Auch Kunde, Dienstleistungsempfängerin oder einfach Bürger zu sein entwickelt sich zu einer immer wissensintensiveren Tätigkeit. Was organisationsspezifisches Wissen von Dienstleistern war, müssen sich die Kunden nun selber aneignen: Im Bereich E-Banking müssen Transaktionen selber ausgeführt werden, im Bereich E-Government müssen Formulare oder Auskünfte selber gesucht werden, im Supermarkt darf die Ware selber eingescannt werden. Bei Reservationen via Internet müssen Flug- oder Bahntickets selber ausgestellt werden, und bei Inanspruchnahme von Helpdesks müssen Probleme selber mittels einer Abfragediagnose gelöst werden. (Die Aufzählung lässt sich beliebig fortsetzen.) Auch dies sind Anzeichen der Individualisierung resp. Subjektivierung. Dass der Kunde mehr und mehr Dienstleistungen, die früher Bestandteil des Kundenservice waren, nun selber ausführen oder zusätzlich dafür bezahlen muss, wird ihm als Autonomie und Selbstbestimmung verkauft.

**In der Wissensökonomie sind die (Wirtschafts-)Organisationen die neuen Orte der Wissensproduktion. Sie sind nicht wie die Wissenschaften an Wissen als Wahrheit, sondern an Wissen als Arbeitsressource interessiert: Handlungsbezogenes, organisationsspezifisches, problemlösungsorientiertes und letztlich vermarktbare Wissen wird entwickelt. Der ökonomische Druck zu ständiger Produktivitätssteigerung führt bei wissensbasierten Dienstleistungen einerseits zu Anonymisierung dank Informationstechnologie und andererseits zu «Crowdsourcing»: Outsourcing der nichtautomatisierbaren d. h. personalintensiven und damit teuren Arbeiten auf die Kunden.**

## 1.3 Wissen im Wirtschaftskontext

Wie die skizzierte Entwicklung zeigt, basiert die wesentliche wirtschaftliche Wertschöpfung unserer hoch entwickelten Gesellschaft heute auf wissensbasierten Produkten, sowohl Gütern wie Dienstleistungen, die unter veränderten Marktbedingungen produziert und abgesetzt werden müssen. Zusammengefasst zeichnet sich für ein Unternehmen das globalisierte und informatisierte Marktumfeld aus durch:

- weiter zunehmende Digitalisierung aller Lebensbereiche durch Vernetzung von Daten und Handling von gigantischen Datenmengen,
- dadurch auch weiter zunehmende Informatisierung der Kommunikation und Virtualisierung der Märkte,
- dadurch fortschreitende Entkoppelung von Wissen und Produktion (bei Gütern und Dienstleistungen) und Verlagerung von Investitionsschwerpunkten I
- und gleichzeitig Entmaterialisierung der Wertschöpfung (mehr und mehr immaterielle Wissensleistungen),
- aber auch neue Knappheiten: Der aus der Informatisierung resultierende «Information-overload» führt zu Knappheiten der Ressource Wissen (Menschen, die fähig sind, die Informationen nutzbringend zu verarbeiten), und zur Reduktion von Wissen auf seine marktwirtschaftliche Bedeutung.

Die Konsequenzen sind bekannt: Für ein Unternehmen bedeutet dies eine kaum mehr fassbare Komplexität und eine Interaktion von Negativfaktoren wie noch härtere Konkurrenz, schrumpfende Wettbewerbsvorteile, steigende Risiken und beschleunigte Marktzyklen. Was den Unternehmen zur Behauptung ihrer Marktstellung nun einzig noch hilft, ist *Wissen*: Wissen über Konkurrenten, über Kunden, über ihre Produkte, über die Potenziale der Konkurrenzprodukte, über ihre Mitarbeitenden, über ihre Kompetenzen, über Arbeitsprozesse und schließlich Wissen darüber, wie all dieses Wissen in die Produkte und Dienstleistungen eingebaut werden kann, damit diese intelligent, unverwechselbar, nicht imitierbar und damit konkurrenzlos werden.

Damit wird klar, warum Wissen für Wirtschaftsorganisationen zum großen Problem geworden ist. Wenn Wissen die wichtigste ökonomische Ressource wird, stellen sich der Unternehmensführung ganz neue strategische Fragen: Wie können wir den Überblick über unser Wissen bekommen? Wie die Verfügbar-

keit über dieses Wissen sichern? Wie Wissensverlust verhindern resp. unser Wissen schützen? Wie welches Wissen speichern? Wie das Wissen effizienter nutzen, um konkurrenzfähiger zu werden? Wie neues Wissen generieren, damit wir innovativ bleiben?

Wirtschaftsorganisationen haben ihre bisherigen Ressourcen Rohstoffe, Arbeit und Kapital erfolgreich verwaltet, bilanziert und gemanagt, also wird die gleiche Logik auf die Ressource Wissen übertragen und versucht, das Problem zu lösen, indem Wissen auch verwaltet, bilanziert und gemanagt wird. Das bedeutet, dass das Unternehmen das Handling der Ressource Wissen, nämlich Wissen *produzieren* (entwickeln, generieren, erwerben), Wissen *nutzen* (anwenden, verteilen, verkaufen, weiterentwickeln) und Wissen *bewahren* (identifizieren, speichern, verfügbar machen), zu seiner Kernkompetenz machen muss, um konkurrenzfähig zu bleiben. Die Suche nach Antworten und Lösungen hat in der Folge zu unzähligen Modellen, Methoden und Konzepten geführt, die alle unter dem Begriff *Wissensmanagement* zusammengefasst werden können.

Wie der Begriff *Wissensmanagement* schon andeutet, ordnet er sich entwicklungs geschichtlich in die Palette der diversen betriebswirtschaftlichen Managementkonzepte wie Business Process Reengineering, Changemanagement, Lean Management, Qualitätsmanagement usw. ein. All diesen Konzepten gemeinsam ist die Vorstellung, dass sich Phänomene, die für eine Organisation zentral und typischerweise oft schwer fassbar sind wie Prozesse, Qualität oder eben Wissen, mit dem klassischen Managementprozess Analyse–Planung–Umsetzung–Controlling steuern lassen und dass man sie so in den Griff bekommt. Dass sich diese Vorstellung im Fall von Wissen aber als Illusion erwies, illustriert die kurze Geschichte des Wissensmanagements in bezeichnender Weise.

Die ersten Publikationen zum Thema Wissensmanagement erschienen anfangs der neunziger Jahre, in der zweiten Hälfte entstand dann ein eigentlicher Management-Hype mit optimistischen theoretischen Gesamtmodellen zur strategischen Umstrukturierung der ganzen Organisation,<sup>4</sup> die auch in vielen groß angelegten Praxisprojekten angewendet wurden – und häufig scheiterten. Da Wissensökonomie und Informatisierung Hand in Hand gehen, wurde Wissens-

---

4 In der Wissensmanagementliteratur aus diesen Jahren finden sich zahlreiche solche Gesamtmodelle, das bekannteste ist das Bausteine-Modell von Probst/Raub/Romhardt 1997, das wegen seiner einleuchtenden Begrifflichkeit und Darstellung auch heute noch als Grundlage für erste Gesamtanalysen und für Wissensmanagement-Crashkurse dient. Siehe Anhang, Kap. 2.

management in dieser ersten Phase oft auch mit Informationstechnologie gleichgesetzt.

Um die Jahrhundertwende ließ sich eine gewisse Ernüchterung beobachten als Folge der wirtschaftlichen Rezession, vieler gescheiterter Projekte und unrealistischer Erwartungen. Insbesondere die Erkenntnis, dass der Einsatz von Informationstechnologie allein noch keine Wissensmanagementmaßnahme ist – auch wenn entsprechende Software so angeboten wird –, setzte sich langsam durch. Ganz im Sinne des Wissensmanagements wurden Lessons learned gesammelt und die Gründe für den Misserfolg vieler Projekte analysiert: keine Verankerung im Topmanagement, geringer oder nicht nachweisbarer Return on Investment, falsche Anreizstrukturen, unterschätzter Zeitaufwand für Lessons learned und Kommunikation, Vernachlässigung des impliziten Wissens, zu IT-lastig, nutzerunfreundliche Tools oder auch Verzettelung in Einzelprojekten und fehlende Gesamtstrategie.<sup>5</sup> Die wesentliche Erkenntnis war jedoch, dass Wissen, auch reduziert auf seine Funktion als Arbeitsressource, ein komplexes Phänomen ist, das sich offensichtlich ohne ausdrücklichen Einbezug der Wissensträger und -trägerinnen nicht so einfach managen lässt.

Andere wissenschaftliche Disziplinen wie Philosophie, Soziologie, Psychologie, Arbeits- und Organisationswissenschaft, Kommunikationswissenschaft etc. beschäftigten sich schon seit Jahrzehnten – oder Jahrhunderten im Fall der Philosophie – mit Erkenntnis und Wissen. Die Entwicklung der Wissensgesellschaft und das neue Interesse der Ökonomie und Informatik an ihrem wissenschaftlichen Gegenstand belebte auch in diesen Disziplinen in den vergangenen Jahren die Beschäftigung mit «Wissen» als Arbeitsressource, woraus zahlreiche empirische Untersuchungen, Studien und Dissertationen resultierten.<sup>6</sup> Die Erkenntnisse wurden sowohl vom informationstechnologischen wie managementorientierten Wissensmanagement aufgenommen, wenn oft auch wenig differenziert und auf den rezeptartigen Anwendungsnutzen reduziert. Dies lässt sich dadurch erklären, dass beide Bereiche unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen: theoretische und kritische Exploration des Phänomens Wissen als Ressource in der wissenschaftlichen Literatur und Konzentration auf handlungsbezogene und nutzbringende Aspekte von Wissen in der IT- und Ma-

---

5 Auf noch subtilere mögliche Saboteure verweisen wir am Schluss im Kap. 7.2.2.

6 Wie sich anhand von Recherchen in Bibliotheksnetzen oder auch im Internet unschwer belegen lässt, gibt es heute allein im deutschsprachigen Raum Tausende von Treffern zum Stichwort Wissensmanagement.

nagement-Literatur. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der etwas naive Wissensbegriff<sup>7</sup>, der die Anfangszeit des Wissensmanagements und die Überzeugung der Machbarkeit vieler Maßnahmen geprägt hatte, überholt ist.

Mit großer Wahrscheinlichkeit wird sich die weitere Entwicklung von Wissensmanagement auch in dieser Weise fortsetzen: Die traditionellen wissenschaftlichen «Wissensdisziplinen» werden den Erkenntnisgegenstand Wissen im neuen Kontext der Wissensökonomie mit immer ausdifferenzierteren empirischen Forschungen und theoretischen Modellen zu erfassen suchen und dadurch zur Komplexitätserhöhung beitragen. Die Managementlehre und die Informatik hingegen, die sich mit Wissen aus einer anwendungsbezogenen und problemlösungsorientierten Perspektive beschäftigen, nämlich Wissen als Mittel zum (wirtschaftlichen) Zweck und als Arbeitsressource, werden naturgemäß eher an einer Komplexitätsreduktion weiterarbeiten.

Die Dynamik zwischen diesen Interessenslagen hat bisher mindestens zu einer entscheidenden Erkenntnis geführt, die hier auch als Grundlage der vorliegenden Einführung zu Wissensmanagement dient: *Wissen lässt sich nicht wie ein anderer Produktionsfaktor managen*. Aus Sicht der Organisation möglich ist hingegen, die Arbeitskontexte zu beeinflussen, d. h. zu gestalten und zu optimieren, in denen Wissen aktiviert wird, und so indirekt die organisationale Wissensbasis zu managen. Eine Organisation hat grundsätzlich zwei Gestaltungsräume, mit denen sie ihr «Wissen» managen kann: einerseits über ihren Umgang mit den Wissensarbeitenden und andererseits über ihren Umgang mit Daten und Informationen, wobei natürlich eine enge Korrelation zwischen beidem besteht. Maßnahmen in einem Bereich haben Konsequenzen im andern, wobei in der Praxis das Problem meist nur in einer Richtung besteht, nämlich dass mit informationstechnologischen Tools Veränderungen der Arbeitsprozesse der Mitarbeitenden erzwungen werden, was aber zuerst Änderungen in der Organisationskultur voraussetzen würde. Zum Beispiel nützt das Bereitstellen von informationstechnologischen Kollaborationstools zur Unterstützung der Projektzusammenarbeit wenig, wenn gewisse Arbeitsbedingungen in der Organisation die Kommunikation im Projektteam behindern.

Auf der Basis der aktuellen Erkenntnisse umfasst Wissensmanagement als Voraussetzung für eine lernende und intelligente Organisation also grundsätzlich zwei Steuerungsbereiche, nämlich die Gestaltung der Arbeitsbedingungen

---

7 Mehr zu unterschiedlichen Wissens-Vorstellungen in Kap. 2.

für Wissensarbeit (Management of People) einerseits und das Management der Daten als Arbeitsressource (Management of Information) andererseits, mit dem Ziel einer optimalen Koordination zwischen den Maßnahmen in beiden Gestaltungsräumen. Das bedeutet, dass sich der Fokus einerseits auf die Rolle des Menschen als Wissensträger in der Organisation mit den Themen Kommunikation und Lernen und andererseits auf die Organisation als strukturgebendes System mit den Themen Prozesse und Informationsmanagement richtet.

Wenn Wissen die wichtigste ökonomische Ressource wird, muss das Unternehmen das Handling dieser Ressource, nämlich Wissen produzieren (entwickeln, generieren, erwerben), Wissen nutzen (anwenden, verteilen, verkaufen, weiterentwickeln) und Wissen bewahren (identifizieren, speichern, verfügbar machen), zu seiner Kernkompetenz machen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Mit dem klassischen Managementprozess Analyse–Planung Umsetzung–Controlling lässt sich die Ressource Wissen aber nicht steuern, weil sie ausschließlich personengebunden ist. Wird Wissensmanagement als Voraussetzung für eine lernende und intelligente Organisation betrachtet, muss das Management der Daten als Arbeitsgrundlage (Management of Information) mit der Gestaltung der Arbeitsbedingungen für Wissensarbeitende (Management of People) verknüpft werden.

## 1.4 Wissen in Non-Profit- und Public-Organisationen

Die vorausgegangenen Ausführungen gelten auch für den Non-Profit und Public Sector. Der öffentliche Bereich ist gleichermaßen von den Herausforderungen der Wissensgesellschaft betroffen wie der marktwirtschaftliche. Selbst wenn Non-Profit-Organisationen und öffentliche Organisationen meist eher regional oder national ausgerichtet sind, müssen auch sie sich mit der wachsenden wirtschaftlichen Dynamik und der steigenden Komplexität des gesellschaftlichen und politischen Umfelds auseinandersetzen, da sie mit ihrem Kerngeschäft der mandatierten oder öffentlichen Dienstleistung dem Rechnung tragen müssen. Wenn sich das Aktionsfeld des Kunden oder Auftraggebers ändert, muss der Dienstleister seine Dienstleistung auf die veränderten Bedingungen ausrichten, d. h. auch die Rahmenbedingungen der Leistungserstellung adaptie-

ren. Da die Dienstleistungen der meisten Organisationen im Non-Profit und Public Sector schon immer Wissensprodukte waren, betrifft die aktuelle Entwicklung den öffentlichen Bereich ganz stark. Im Unterschied zum kommerziellen Bereich, wo Wissen als Kernressource quasi überhaupt entdeckt wurde, muss der öffentliche Bereich «nur» umdenken: seine Kernressource Wissen überhaupt als Ressource im modernen Sinn wahrnehmen und ihre Handhabung neu organisieren, mit andern Worten die Arbeit als Wissensarbeit verstehen.

Die Entwicklung zu immer stärker wissensbasierten Dienstleistungen macht sich in der Verwaltung und in nichtkommerziellen Organisationen vor allem im Sozial-, Gesundheits-, Umwelt- und Bildungsbereich bemerkbar. Es stellt sich also die Frage, welche Auswirkungen die Wissensgesellschaft auf öffentliche und nichtkommerzielle Organisationen hat und unter welchen Rahmenbedingungen heute Non-Profit-Organisationen (NPO) und Public-Organisationen (PO), zu denen nicht nur die Verwaltungen, sondern auch andere öffentlich-rechtliche Organisationen wie Schulen, Hochschulen, Spitäler etc. gehören, handeln können.

### 1.4.1 New Public Management

Innovativität und Konkurrenzfähigkeit im kommerziellen Sinn sind und können nicht die Hauptziele der öffentlichen und nicht gewinnorientierten Leistungserbringer sein, auch wenn dies im Zuge der vom New Public Management<sup>8</sup> postulierten Anwendung von Marktmechanismen in der öffentlichen Verwaltung fälschlicherweise immer wieder proklamiert wird. Zweck des öffentlichen oder mandatierten Leistungsauftrags ist nicht eine bestimmte Marktstellung zu erreichen oder zu halten, sondern eine im Interesse des Leistungsfinanzierers (Steuerzahler) effiziente, effektive und transparente Dienstleistung für die Öffentlichkeit zu erbringen.

In kommerziellen Unternehmen konzentrieren sich klassische strategische

---

8 Unter New Public Management (NPM) wird die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden zur Leistungs- und Effizienzsteigerung in der Verwaltung verstanden, wobei der Nutzen für die Bevölkerung in den Vordergrund gestellt wird. Andere Bezeichnungen sind deshalb auch Neues Steuerungsmodell (NSM) oder Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WOV, resp. WiV). Eine fundierte Einführung in die Grundlagen von NPM bietet u. a. Schedler/Proeller 2000; eine Sammlung mit z.T. auch kritischen Beiträgen zum Thema bei Budäus/Conrad/Schreyögg 1998; einen schnellen Überblick über die Thematik liefert das Online-Verwaltungslexikon OLEV mit einem regelmäßig aktualisierten umfassenden Eintrag zu NSM inkl. Ländervergleich Deutschland, Österreich, Schweiz und UK (England), Stand der Umsetzung, Lernprogramm und Bibliografie <http://www.olev.de> (29.11.09).

Zielsetzungen vornehmlich auf markt- und wettbewerbsbezogene Elemente wie prioritär zu bearbeitende Märkte und dort anzustrebende Positionen. Das strategische Wissensmanagement fordert deshalb für wissensintensive Unternehmen, dass die Geschäftsziele mit Wissenszielen ergänzt werden, die definieren, welche Fähigkeiten, Kompetenzen und welches Know-how notwendig sind, um die Geschäftsziele zu erreichen. Wissensmanagement im Non-Profit und Public Sector<sup>9</sup> muss sich folglich als Erstes fragen, wie hier die strategischen «Geschäfts»-Ziele definiert werden resp. ob es überhaupt übergeordnete Ziele gibt, die für alle Arten von Verwaltungen oder NPO gelten. So wie Konkurrenzfähigkeit und Marktleaderschaft die kommerziellen Überziele sind, müssen sich auch öffentliche und nichtkommerzielle Überziele definieren lassen.

New Public Management, das eine umfassende Reform der Verwaltungstätigkeit anstrebt, fordert als oberstes Ziel eine Verbesserung der Führung und der Leistungsprozesse der öffentlichen Verwaltung und formuliert dazu vier strategische Ziele in Form von Neuorientierungen:<sup>10</sup>

- Kundenorientierung (Öffnung gegenüber den Anliegen der Bürger/Bürgerinnen)
- Leistungs-/Wirkungsorientierung (Steuerung über Output/Outcome, nicht mehr über Input)
- Qualitätsorientierung (Förderung der produkt-, kunden-, prozess-, kostenbezogenen und politischen Qualität)
- Wettbewerbsorientierung (Schaffung von marktähnlichen Situationen z. B. durch Kosten-Leistungs-Vergleiche mit Privaten oder echte Drittvergaben)

Überziele öffentlicher und nichtkommerzieller Organisationen sind also Kunden-, Wirkungs-, Qualitäts- und Wettbewerbsorientierung, wobei auch kommerzielle Unternehmen sich um Kunden-, Wirkungs-, Qualitäts- und Wettbewerbsorientierung bemühen, dies aber im Interesse einer besseren eigenen Marktpositionierung oder Konkurrenzfähigkeit. Hier liegt der entscheidende

---

9 Im deutschsprachigen Raum sind Publikationen zu Wissensmanagement im Public Sector jeweils auf die nationalen öffentlichen Verwaltungen bezogen. Zu Österreich z.B. Makolm /Wimmer 2005; einen Überblick über Spezialfragen von Wissensmanagementanwendungen in Politik und Verwaltung in Deutschland in Edeling / Jann / Wagner 2004. Aufschlussreiche Vergleiche zwischen Wissensmanagement im privaten und im öffentlichen Sektor mit speziellem Bezug auf die Schweiz ermöglichen die Tagungsreferate und vor allem die aufgezeichneten Diskussionsbeiträge in Thom / Harasymowicz 2003.

10 Vgl. Schedler / Proeller 2000:55 ff.

Unterschied: Marktposition oder Konkurrenzfähigkeit kann nicht das Ziel öffentlicher Handlungen sein, sondern Kunden-, Wirkungs-, Qualitäts- und Wettbewerbsorientierung *an sich* resp. *im Interesse der leistungsfinanzierenden Öffentlichkeit* muss angestrebt werden.

Welche strategische Rolle spielt in diesem Kontext die Ressource Wissen? Aus Sicht des strategischen Wissensmanagements muss für jedes dieser vier Teilziele gefragt werden, welches Know-how, welche Kompetenzen und Fähigkeiten das Personal und die Organisation als Ganzes aufweisen müssen, wenn im öffentlichen Bereich z. B. die Leistungserstellung über Output und Outcome gesteuert, die Qualität der Prozesse verbessert oder Kosten-Leistungs-Vergleiche in Form von Benchmarks erstellt werden sollen. Es muss also auch für den Non-Profit und Public Sector zuerst geklärt werden, von welchem Wissens-Verständnis man hier ausgeht, da Wissen hochgradig systemgebunden ist.

Wissensmanagement beschäftigt sich mit *Wissen, angewendet im Arbeitskontext*, der ökonomisch oder nicht gewinnorientiert und öffentlich sein kann. Da Wissensmanagement aus wirtschaftlichen Gründen entstanden ist, stellt sich also die Frage, ob für Wissensmanagement im Non-Profit und Public Sector die gleichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen gelten wie in der Wirtschaft. Dazu vergleichen wir das Verständnis von Wissen im Wirtschaftskontext mit den Merkmalen von Wissen im nicht gewinnorientierten und öffentlichen Sektor.

**Die Wissensökonomie hat auch Auswirkungen auf den Non-Profit und Public Sector, die teilweise im New-Public-Management-Trend sichtbar werden. Das Ziel öffentlicher Handlungen darf aber nie das Marktinteresse sein, sondern Kunden-, Wirkungs-, Qualitäts- und Wettbewerbsorientierung im Interesse der leistungsfinanzierenden Öffentlichkeit. Im Hinblick auf Wissensmanagement muss die strategische Rolle der Ressource Wissen deshalb spezifisch für den Non-Profit und Public Sector analysiert werden.**

#### **1.4.2 Wissensverständnis im gewinnorientierten Kontext**

Wenn sich Wissen im Wirtschaftssystem als Produktivkraft entwickelt, wird es auch der Logik dieses Systems unterworfen: Das Unternehmen muss seine Produktivkräfte beherrschen und kontrollieren, also auch Wissen, das als Kapital betrachtet wird. Wir haben gesehen, dass die Hauptmotivation für Wissensma-

nagement bei den kommerziellen wissensintensiven Unternehmen der Erhalt resp. die Förderung ihrer Innovations- und damit Konkurrenzfähigkeit ist. Wissen als Produktionsfaktor bekommt dadurch die gleichen (marktwirtschaftlichen) Attribute wie die andern Produktionsfaktoren Kapital oder Arbeit:

- Objekt und Eigentum
- identifizierbare und bewertbare Materie (Wissenskapital)
- Produktion, Nutzung und Bewahrung von Wissen analog zu anderem Eigentum des Unternehmens
- Wissensentwicklung innerhalb der Unternehmensgrenzen und geschützt vor Konkurrenz (z. B. Joint Venture oder Merger als Zugang zu resp. Einverleibung von Konkurrenz-Wissen)
- Wissenstransfer als kommerzielle Handlung (Verkauf von Wissensprodukten)
- Schutz vor Verlust und Diebstahl (Geistiges Eigentum, Patente)

Eine solche Betrachtungsweise des Produktionsfaktors Wissen ist eine logische Konsequenz in einem Kampf-Kontext von Konkurrenz und Wettbewerb.<sup>11</sup> In der Unternehmensoptik ist Wissen als Objekt ein Kapital und Risikofaktor, wie ein anderes Wirtschaftsgut kann es produziert, bewertet, gehandelt und muss geschützt werden. Wissensmanagement hat die Funktion, all diese Prozesse zu unterstützen oder zu optimieren.

Daraus ergeben sich insofern Widersprüche, als diese Produktivkraft nur via Wissensträger oder -trägerin greifbar ist. Im Unterschied zur Produktivkraft Arbeit, die über die Automatisierung vollständig unter Kontrolle gebracht wurde, ist die Sache im Fall von Wissen(sarbeit) komplexer. Daten als materieller Output von Wissensarbeit lassen sich informationstechnologisch kontrollieren, verwerten und sichern, ihre Produktion und Nutzung benötigt jedoch ein lernendes System, nämlich den Menschen als Wissensträger. Wie wir wissen, sind

---

11 Dieses Verständnis der Ressource Wissen zeigt sich in der Managementliteratur zu Wissensmanagement. Stellvertretend für andere sei hier aus dem Wissensmanagement-Standardwerk von Probst/Raub/Romhardt (1999) zitiert: «Welches Wissen ist heute für Ihren Geschäftserfolg entscheidend? [...] Kompetenzen *entwerten* sich im internationalen *Fähigkeitswettbewerb* immer schneller [...]. Wissensvorsprünge müssen *erkämpft* und in konkrete Nutzungsstrategien übersetzt werden. [...] Oder konzentrieren Sie sich auf Bereiche, welche die *Konkurrenz besser beherrscht?*» (63); «Als wir das Joint Venture mit unserer Partnerfirma eingegangen sind, dachten wir eigentlich an eine *gemeinsame Produktentwicklung*. Wie sich später herausstellte, haben wir die Motive des Partners völlig falsch eingeschätzt. Denen ging es eigentlich nur um den *Zugang zu unseren Marktkenntnissen*» (Zitat 65, kursive Hervorhebungen U.H.).

nicht Daten die Produktivkraft, sondern Wissen. Wissensmanagement ist deshalb das Instrument, diese Produktivkraft in den Griff zu bekommen. Zum Beispiel indem versucht wird, die Produktivkraft Wissen via mehr oder weniger subtile Beeinflussungsmaßnahmen der Wissensarbeitenden beherrschbar und nutzbar zu machen (Kodifizierungsstrategie). Wissen ist aber ausschließlich im Kopf des Menschen, umfasst sein ganzes Wesen, seine Identität, und letztlich verfügt nur er darüber. Der Mensch handelt in seiner Funktion als Arbeitskraft im Wirtschaftssystem aber auch nach der gleichen Logik: Sein Wissen ist sein Eigentum und sein Kapital. Deshalb stoßen auch alle Wissensmanagement-Maßnahmen, die zu offensichtlich die Kontrolle der Organisation über die Produktivkraft Wissen zum Ziel haben, bei den Mitarbeitenden auf latenten bis offenen Widerstand.

Da Wissen nun zum wichtigsten Wertschöpfungsfaktor im Wirtschaftssystem und in der Gesellschaft geworden ist und Wissen ein integraler Bestandteil des denkenden Menschen ist, ergibt sich daraus theoretisch eine Konstellation, die genutzt werden könnte, um den Stellenwert der Wissensarbeitenden als wirkliche Eigentümer der wichtigsten Produktivkraft zu stärken. In der Praxis der Wirtschaftswelt und im Organisationsalltag erleben wir aber eine Art Backlash des Managements, das eine bedrohliche Machtstellung von Wissensarbeitenden erfolgreich verhindert.<sup>12</sup>

**Im gewinnorientierten Kontext ist Wissen vor allem Besitztum, das wie andere Güter produziert, erworben und gehandelt werden kann und vor Konkurrenz geschützt werden muss. Die Produktivkraft der wahren Wissenseseigentümer, der Wissensarbeitenden, muss das Unternehmen deshalb in den Griff bekommen.**

### **1.4.3 Wissensverständnis im nicht gewinnorientierten und öffentlichen Kontext**

Die sehr starke Fixierung der kommerziellen Unternehmen auf den Objekt- und Eigentums-Charakter und damit Konzentrierung auf Kontrolle und Sicherung des Wissens ist ein Ausdruck der Marktorientierung und des Konkurrenzdenkens. Es wäre nun grundfalsch, wenn mehr Wettbewerbsorientierung im

---

<sup>12</sup> Siehe Kap. 7.2.4.

öffentlichen Bereich dazu führen würde, dass Wissensmanagement bei Non-Profit- und öffentlichen Organisationen mit den gleichen Zielsetzungen wie bei kommerziellen Unternehmen betrieben würde: die Wissensproduktion zu kontrollieren, das Wissen als Produkt zu handeln und das produzierte Wissen vor der «Konkurrenz» zu schützen.

Der große Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen besteht darin, dass das Handeln der öffentlichen Organisationen mit einem Leistungsauftrag der Öffentlichkeit legitimiert wird, was auch für die meisten Non-Profit-Organisationen mit öffentlichen Mandaten gilt. Die Wissensproduktion im öffentlichen Sektor hat zum Ziel, die Erfüllung des Leistungsauftrags zu ermöglichen und sicherzustellen. Öffentliche Organisationen entwickeln und transferieren Wissen, das zur Erstellung einer öffentlichen Dienstleistung notwendig ist und auf das die Öffentlichkeit in gewissem Sinne ein Anrecht hat. Die Wissensprodukte der öffentlichen Organisationen sind grundsätzlich «öffentlich», wobei hier gleich differenziert werden muss. Öffentliche Verwaltungen und mandatierte Organisationen haben die Pflicht, bestimmtes Wissen zu sammeln, Wissen im Interesse der Öffentlichkeit zu bewahren (Archivierungspflicht) und auch dafür zu sorgen, dass bestimmtes Wissen geschützt wird (Datenschutz). Gesetze, Verordnungen, Standardisierungen etc. sind Formen der Wissensexplizierung und -bewahrung. Grundsätzlich gibt es im Public Sector deshalb eine öffentliche resp. demokratische Kontrolle in Bezug auf das Wissen, das die Verwaltung im Interesse der Öffentlichkeit verwaltet.

Solches Wissen wird grundsätzlich nicht als geistiges Eigentum betrachtet. Amtsgeheimnis bedeutet in der Regel eine Form von Datenschutz im Interesse von Betroffenen, aber nicht Schutz von Wissenskapital vor Konkurrenz. Hier zeichnet sich übrigens in allen öffentlichen Verwaltungen als Folge des New Public Managements (NPM) und der Forderung nach Transparenz ein grundsätzlicher Wandel vom Geheimhaltungsprinzip zum Öffentlichkeitsprinzip ab. Dies bedeutet, dass die Öffentlichkeit von Verwaltungsdokumenten die Regel ist und Geheimhaltung begründet werden muss.

Im Non-Profit und Public Sector ist also zu unterscheiden, ob es

- a) um Wissensentwicklung und Wissenstransfer als Teil des öffentlichen Leistungsauftrags oder
- b) um verwaltungsspezifische «interne» Wissensprodukte (Konzepte, Prozessverbesserungen etc.) geht.

Bei a) handelt es sich um öffentliches Wissenskapital, um spezifisches *Verwaltungswissen über Wissensverwaltung für die Allgemeinheit*, z. B. politisch kontrollierte Wissensentwicklung oder öffentliche Dokumentierung als Form der Wissenssicherung. Bei b) ist auch als Folge der Wettbewerbsorientierung von NPM ein Trend zu einem marktwirtschaftlichen Verständnis von Wissen zu beobachten: Solches verwaltungsinternes Wissen wird als Besitztum betrachtet, das man der «Konkurrenz», andern Verwaltungen oder Organisationen, nicht einfach zur Verfügung stellt. Es handelt sich also um spezifisches *Verwaltungswissen als Produktionsfaktor* und wird deshalb auch als proprietär betrachtet. Im Einzelfall kann es für eine Verwaltung oder Non-Profit-Organisation aber schwierig sein zu unterscheiden, ob Wissen, das intern entwickelt wurde, z. B. eine Prozessverbesserung, dieser Organisation gehört und andern als Best Practice verkauft wird oder ob man es als quasi öffentliches Wissen andern Verwaltungen zur Verfügung stellt, damit sie ihre Prozesse ebenfalls verbessern können.

Es stellt sich die grundsätzliche Frage, ob alles Wissen, das mit Steuergeldern entwickelt wird, auch der Öffentlichkeit oder andern für die Öffentlichkeit arbeitenden Organisationen «gehört». Sobald ein Bereich sich wettbewerbsorientiert verhalten muss (z. B. bei Einführung von NPM), wird Wissen zum Wettbewerbsfaktor und als Eigentum betrachtet.

**Wir können also festhalten: Je stärker wettbewerbsorientiertes Verhalten und Konkurrenzdenken im öffentlichen Bereich gefördert wird, desto mehr gleicht sich der Umgang mit Wissen der gewinnorientierten Privatwirtschaft an – aus Sicht Wissensmanagement nicht unbedingt ein Vorteil. Profitcenter-Denken, besonders innerhalb einer großen Organisation oder Verwaltung, verhindert systemoffene gemeinsame Wissensentwicklung und effizienten Wissenstransfer.**

Aus den im New-Public-Management-Postulat formulierten Zielen öffentlicher und nichtkommerzieller Organisationen, nämlich Kunden-, Wirkungs-, Qualitäts- und Wettbewerbsorientierung, ist aus Sicht Wissensmanagement der Qualitätsaspekt der wichtigste, da er, auf das Wissen bezogen, die Aspekte Kunden- und Wirkungsorientierung einschließt. Die Wettbewerbsorientierung hingegen darf nicht der (Haupt-)Grund für bessere Qualität sein, sondern die Qualitätsoptimierung muss aus der Wahrnehmung der Kundensicht und dem intrinsischen Interesse an einer möglichst guten Wirkung der Dienstleistung resultie-

ren. Denn die Bewertungskriterien für eine öffentliche Leistung sind *nicht gewinnbezogen, sondern wirkungsbezogen*, Wissen wird entwickelt und eingesetzt zur Erzeugung einer gewünschten Wirkung, nicht zur Erzeugung von Gewinn.

Also nicht Wissen in nichtimitierbarer Form entwickeln, schützen und gewinnbringend nutzen, *sondern für die Öffentlichkeit wertvolles Wissen aufbereiten, zielgruppengerecht zur Verfügung stellen und möglichst breit transferieren*, wäre der adäquate Umgang mit Wissen im Public Sector. Somit können wir in Analogie zum marktwirtschaftlichen Verständnis von Wissen diejenigen Attribute aufzeichnen, die für Wissen als Ressource im Non-Profit und Public Sector adäquat wären:

Attribute der Ressource Wissen	
<i>In der Marktwirtschaft</i>	<i>Im Non-Profit und Public Sector</i>
Wissen ist Eigentum	Wissen ist «Eigentum» der Öffentlichkeit, ist öffentlich
Wissensgenerierung als Produktentwicklung, geschützt vor Konkurrenz	Wissensgenerierung als Leistungsauftrag der Öffentlichkeit (z. B. als politische Entscheidungsgrundlage), Informationsverarbeitung im Interesse der Öffentlichkeit
Wissenstransfer als kommerzielle Handlung	Wissenstransfer als Zweck der Leistungserstellung, als Verpflichtung, als Grundlage der öffentlichen Tätigkeit
Speicherung und Sicherung wie anderes Eigentum	Speicherung und Sicherung für die Öffentlichkeit als Archivierungspflicht

Tab. 1 Attribute der Ressource Wissen