

Formen organisationaler Zusammenarbeit – Ein unterschätzter Faktor des alltäglichen Wissensmanagements

Sascha Stahl

Es ist nicht lange her, da ich mich einmal mehr in eine Diskussion verwickelt sah, ob denn Wissensmanagement nun eine solide Managementtheorie sei, die Basis unternehmerischen Organisierens oder doch nur eine Denkhaltung überspannter Theoretiker. Sie ahnen es: Ich musste gegen die letzte Position argumentieren. Dieser Artikel umreißt die theoretische Basis dessen, was ich gegen sie ins Felde zog.

Sobald eine durch und durch alltägliche Handlung formal definiert wird, verkommt sie in den Augen vieler Praktiker zur blanken Theorie. Die Chance, dass sie von dort jemals wieder in die Praxis überführt wird, verringert sich mit dem Grad der Abstraktion ihrer Definition. Das ist ein Axiom, welches von den Vorreitern des Wissensmanagements lange und zum Teil noch immer unterschätzt wird. Denn vieles, was dort formal zergliedert wird, ist schon lange profanster Büroalltag.

Zum Beispiel die Formen organisationaler Zusammenarbeit. Wir alle kennen sie. Keine Handlung, kein Formular, keine Entscheidung eines Unternehmens entsteht, ohne Resultat einer Zusammenarbeit zu sein. Keine. In einem Unternehmen entsteht nichts ohne Kooperation, ohne Erfahrungsaustausch, ohne Dialog, ohne Interaktion¹. Und schon sind wir mitten im Wissensmanagement.

Hinsichtlich der Dauer ihrer Wirkung lassen sich drei Arten lernpartnerschaftlicher Beziehungen in Unternehmen festhalten: Die Instruktionen, das Coaching und das Mentoring². Alle drei Arten verfolgen das

¹ Seufert, Andreas und Seufert, Sabine: Knowledge Networks. In: io-Management, Nr. 10 1998, S. 80-82

² Güldenbergl, Stefan: Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen, . S.

gleiche Ziel, nämlich Wissen zwischen Organisationsteilnehmern durch Formen der Sozialisierung auszutauschen, um damit einen gemeinsam geteilten Kontext zu entwickeln. Der geteilte Kontext stellt sicher, dass ein Einzelner Tätigkeiten verrichten kann, ohne die gesamten Zusammenhänge, ohne alle wirklich relevanten Informationen dazu zu kennen. Eine wichtige Voraussetzung für eine Beziehung und schließlich Kollaboration vieler Individuen.

Die zeitlich kürzeste Art einer lernpartnerschaftlichen Beziehung ist die Instruktion. Sie beschreibt eine kurzfristige und spezifische Unterstützungsfunktion. Die Lösung einer konkreten, meist arbeitsrelevanten Problemstellung erfordert den Transfer von Fakten- und Handlungswissen zwischen den beiden Organisationsteilnehmern.

Coaching beschreibt eine mittelfristige Kooperation gemeinsamer Arbeitsaufgaben, die eine Übermittlung von Handlungs- und Rezeptwissen erfordert. Durch die Vermittlung und den Transfer dieser beiden Wissensformen soll eine längerfristige Verbesserung des Problemlösungsverhaltens auf der Seite des Wissensempfängers erreicht werden.

Die intensivste und zeitlich beständigste Art der direkten Kooperation ist das Mentoring. Im Gegensatz zu den beiden vorhergehenden lernpartnerschaftlichen Beziehungen kann beim Mentoring durchaus davon ausgegangen werden, dass Wertvorstellungen und Normen transferiert oder gemeinsam erarbeitet werden. Das bedeutet, dass beim Austausch von Wissen bei Einzelaufgaben immer auch ein Stück des geteilten Kontextes vermittelt wird. Alle Einzelaufgaben zusammen, alle Menschen, die sie ausführen und die damit ihre eigene Person einbringen, bilden zusammen den geteilten Kontext, durch den eine Vielzahl von Individuen gemeinsam arbeiten kann. Fehlt dieser Kontext, so arbeitet jeder für sich. Es

288f.

entstehen keine Synergien und keine Lerneffekte. Das Unternehmen steht still.

Die Weitergabe von Wissen ist daher eine Grundkonstante des unternehmerischen Handelns. Es war immer so und es wird immer so sein, auch wenn man es nicht als Wissensmanagement bezeichnet. Dieses Wissen wird entweder durch direkte, verbale Kommunikation oder durch Beobachtung von Tätigkeiten kommuniziert.

Die Instruktion muss sich wohl aufgrund ihrer Kurzfristigkeit und betreffend den zu transferierenden Inhalt auf eine direkte, verbale Kommunikation beschränken. Das Mentoring hingegen lässt durch die Dauer der Beziehung vermuten, dass der Transfer impliziten Wissens durch Beobachtung möglich ist. Das Coaching kann als Hybridform beider Arten betrachtet werden.

Kein Teilnehmer einer Organisation wird leugnen, dass er mindestens eine dieser drei lernpartnerschaftlichen Beziehungen, wenn nicht sogar alle drei täglich mehr oder weniger intensiv praktiziert. Einige solcher Organisationsteilnehmer beteiligten sich auch an meiner Diskussion. Sie alle behaupteten, dass Wissensmanagement für sie ein rein theoretisches Thema sei. Ich finde, dass sie falsch liegen.

Doch gehen wir einen Schritt weiter und beobachten, wie solche Zweierbeziehungen in Organisationen ausgedehnt werden und mitunter ganze Abteilungen einschließen:

Eine erste Form der teamorientierten Zusammenarbeit ist das Netzwerk. Es umfasst Gruppen von Arbeitenden, die durch eine weitestgehend identische Tätigkeit über äußerst ähnliches Wissen und Erfahrungen verfügen³. Bei räumlich geteilten Netzwerken erfolgt die Kommunikation und Koordination gestützt durch einen expliziten Kontext und durch die Aufgabenstellung. Netzwerke, die eine permanente räumliche Nähe aufweisen, können über den expliziten Kontext hinaus

³ Brown, John und Duguid, Paul: The Social life of information, S. 141 und 142

auch von den individuellen impliziten Beiträgen der verschiedenen Gruppenmitglieder profitieren⁴. Netzwerke funktionieren umso besser, als ihre Einzelmitglieder durch einen starken expliziten Kontext und durch koordinierte, aufeinander abgestimmte individuelle Beiträge miteinander verbunden sind. Je mehr Personen sich einbringen, desto größer ist die Chance, dass sich die expliziten und impliziten Wertehintergründe fragmentieren.

Eine organisatorisch kleinere Einheit eines Netzwerks hat in aller Regel aus diesem Grund einen entscheidenden Leistungsvorteil gegenüber der Gesamtorganisation. Das Netzwerk ist in der Lage, seinen eigenen Kontext und sein eigenes soziales Kapital aufzubauen, zu nutzen und es fortlaufend weiterzuentwickeln. Es gibt kaum noch Unternehmen, die sich vor diesem organisatorisch effizienten Effekt des Wissensmanagements verschließen – auch wenn sie behaupten, dass dieses für ihre Organisation keinen Einfluss habe. Der verbindliche Kontext und der autonome Rahmen des sozialen Kapitals, welches ein Netzwerk aufzubauen vermag, führt zur Bildung einer gruppenspezifischen Mikrowelt, die eine Subgemeinschaft gegenüber der übergeordneten Organisation darstellt⁵. Es gibt daher kaum Unternehmen, die über die formalen Hierarchien hinaus nicht in solchen Subgemeinschaften organisiert sind. Es wäre ein starres Gebilde sozialer Isolation.

Formen der Zusammenarbeit sind aus diesem Grund in unserem unternehmerischen Alltag allgegenwärtig. Gegenüber einer permanenten und dauerhaften Kooperation können auch zeitlich begrenzte oder sporadische Formen der Zusammenarbeit in Betracht gezogen werden. Die wichtigste und heute am häufigsten umgesetzte Art davon ist das Projektmanagement. Zur Lösung

⁴ North, K., Romhardt, K. und Probst, G.: Wissensgemeinschaften. In: io-Management, Nr. 7/8 2000, S. 54

⁵ Kieser, Alfred und Koch, Ulrich: Organizational learning. Forschungsbericht 504 der Uni Mannheim, S. 17

komplexer und neu auftretender Probleme werden aus unterschiedlichen Fachgebieten verschiedene Experten zusammengeführt und mit der Lösung der konkreten Problemsituation betraut. Die gemeinsam erarbeitete Lösung basiert auf den unterschiedlichen impliziten Wissensbeiträgen der Experten, muss der Organisation aber als explizites Wissen zur Verfügung gestellt werden⁶.

Welche Art der organisationalen Zusammenarbeit auch immer gewählt wird, wichtig ist und zentral ist in jedem Falle, dass die unterschiedlichen Teamstrukturen und deren Wissensproduktionsaufgaben unterstützt werden. Grundsätzlich befindet sich die Organisation in einer schwierigen Ausgangssituation: Sie muss Entstehung und Entwicklung spezifischer Mikrowelten zugunsten einer Unterstützung der Wissenstransformationsphasen zulassen. Je enger die gruppenbezogene Zusammenarbeit ist, desto geringer wird deren unmittelbare funktionale Abhängigkeit von einem gesamtorganisationalen Kontext⁷. Zur Unterstützung trag- und leistungsfähiger Subgruppierungen muss die Organisation eine entsprechende Distanz wahren und auf eine zu direkte Einflussnahme verzichten, damit auf Gruppenebene die eigenständige Wertbildung nicht zu sehr durch übergeordnete Anweisungen und Einflussnahme unterwandert wird⁸.

Das Grundproblem von Organisationen, welche die teamorientierte Zusammenarbeit fördern, ist oft weniger das Zuviel an Einflussnahme, als eher das Zuwenig. Distanz und Freiraum gegenüber autonomen Teams führen nicht selten zu einem Desinteresse seitens der Organisation. Eine übergeordnete, richtungsweisende Zielsetzung muss daher im Sinne der Orientierung und der Bildung eines expliziten Kontextes begünstigend auf die gruppenspezifische Kooperation einwirken sowie die Zuordnung

⁶ Sveiby, Karl Erik: Wissenskapital, S.129

⁷ Kieser, Alfred und Koch, Ulrich: Organizational learning. Forschungsbericht 504 der Uni Mannheim, S.17

⁸ Stewart, Thomas: Intellectual capital, S. 100

notwendiger finanzieller Ressourcen unterstützen⁹.

Gerade hier bietet das Wissensmanagement zahlreiche Instrumente und Methoden an, um dieses Dilemma der Unternehmensführung zu bewältigen. Führende Organisationen kommen ohne die Koordinationsleistung eines immanenten Wissens- und Innovationsmanagements gar nicht mehr aus¹⁰.

Und damit wären wir wieder beim Beginn unserer Diskussion: Können die Herausforderungen organisationaler Zusammenarbeit ohne Wissensmanagement gelöst werden? Natürlich können sie. Die Frage ist, unter welchem Gesichtspunkt man die zahlreichen Maßnahmen definiert, die hier zur Verfügung stehen. Sind die Beschaffung von Humankapital, bzw. der Ausbau und die Entwicklung der Fähigkeiten einzelner Teammitglieder ein reines HR-Thema oder handelt es sich dabei grundsätzlich um die Organisation des Wissens? Sind all die Instrumente der Informations- und Kommunikationstechnologie, welche den Informationsfluss unterstützen und die Interaktion der einzelnen Teammitglieder ermöglichen, ein reines EDV-Thema oder handelt es sich um Plattformen des Wissensaustausches?

Wir werden diesen Streitpunkt hier nicht lösen. Wichtig ist jedoch festzuhalten, dass es nicht immer die großen Ideen in der Metaebene sind, welche das Wissensmanagement zu einem Teil unserer Arbeitsumwelt machen, sondern gerade auch die ganz alltäglichen Detailspekte wie etwa die Formen organisationaler Zusammenarbeit.

⁹ Schmitz, Christof und Zucker, Betty: Wissen gewinnt, S. 143

¹⁰ Probst, Gilbert, Raub, Steffen und Romhardt, Kai: Wissen managen, S. 177ff.



Dr. Sascha Stahl ist Betriebswirt,

Kommunikationswissenschaftler und Germanist. Zur Zeit ist er bei BDO Unternehmensberatung tätig und ist Gesellschafter der KMA Knowledge Management Associates GmbH sowie Mitbegründer von Knowledge Management Austria.