

Was sich sowieso nicht vermeiden lässt,
kann man auch gleich begrüßen.

Chinesisches Sprichwort

Wissenskultur

[Dr. Bernhard v. Guretzky](#)

Abstract: Eine wissensfördernde Unternehmenskultur ist unabdingbar für Motivation, Kreativität und Innovation. In einem Umfeld, in dem Regeln hinterfragt, Zusammenhänge disziplinübergreifend erkannt werden und das Denken anderer akzeptiert wird, entsteht eine Wissenskultur. Sie ist Grundlage, um den komplexer werdenden Anforderungen an wissensbasierte Unternehmen gerecht zu werden. Ziel dieses Papiers ist es, die Bedeutung der Wissenskultur in Unternehmen zu beleuchten und prägende Faktoren zu beschreiben. Dieser Artikel ist der vierte in einer Reihe, in der die sog. weichen Themen wie Visionen, Kultur, Werte und Ethik im Unternehmen thematisiert werden.

1. Problemstellung

Das Thema Wissenskultur ist aus zweierlei Gründen von besonderem Interesse für wissensorientierte Unternehmen: Um einen nachhaltigen Unternehmenserfolg sicherzustellen, sind nicht nur flexible, lernbereite und motivierte Mitarbeiter gefragt. Ohne Zweifel und Suche gibt es keine Kreativität und wer dem Unbekannten ausweicht, wird nur wieder das erschaffen, was es im Grunde genommen schon gibt. Der Unternehmenserfolg hängt also auch an Mitarbeitern, die mutig genug sind, vorhandene Strukturen aufzubrechen, Zusammenhänge disziplinübergreifend zu erkennen und ganzheitlich im Sinne von "systemisch" zu handeln (siehe [1]). Darüber hinaus ist die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen immer weniger die Sache einzelner Spezialisten, sondern findet zunehmend im sozialen Austausch in breit gefächerten Wissensgemeinschaften in- und außerhalb eines Unternehmens statt. Eine Wissenskultur schafft hier die Rahmenbedingungen für soziale Interaktionen und prägt das Verhalten in Bezug auf den Austausch und den Umgang von Wissen. Je freizügiger es dabei zugeht, desto höher ist die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Wissenskultur wird damit zum bestimmenden Faktor und bildet die Klammer, mit der Wissensentwicklung und -austausch innerhalb eines Unternehmens wie über Unternehmensgrenzen hinweg gefördert werden kann.

Der zweite Punkt, warum Wissenskultur eine zunehmende Rolle spielt, ist darin begründet, dass wissensorientierte Unternehmen Treiber für die gesellschaftliche

Veränderung sind in Richtung einer Wissensgesellschaft, einer Gesellschaft, in der Wissen zu dem bestimmenden Faktor für die gesellschaftliche wie persönliche Entwicklung jedes Einzelnen wird. Wissensorientierte Unternehmen sind schlicht deren Keimzelle. Wissenskultur ist somit nur ein Aspekt der gesellschaftlichen Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft oder wie es der Zukunftsforscher Matthias Horx ausdrückt: die Arbeit in wissensorientierten Unternehmen wird durch immer mehr Design, Kreativität, Schönheit und Denken geprägt. Die Produktivität wird damit durch den gesellschaftlichen kulturellen Überbau bestimmt. Übrigens ist das auch die einzige Möglichkeit, unser Überleben auf diesem Planeten zu sichern, denn das alte und von vielen Politikern und Verbandsfürsten immer noch gepflegte Denken in Steinkohleeinheiten wird uns zwangsläufig in den Untergang führen. Für die Wissensgesellschaft heißt Wirtschaftswachstum schlicht geistiges Wachstum und das ist bekanntlich grenzenlos.

Zur Jahrtausendwende wurde die Wissensgesellschaft das erste Mal von einem breiten Publikum wahrgenommen. Das, was vor sieben oder acht Jahren in der New Economy geschah, – ein Begriff, über den heute ähnlich abfällig hergezogen wird wie über '68 – war der Versuch, übrigens nicht unähnlich der '68-iger Revolte – neue Arbeitsweisen zu erproben. Damit einher gewannen die folgenden Fragen an Bedeutung (siehe etwa [2])

- Würde und Freude an der Arbeit,
- Auflösung von Hierarchien zugunsten von Netzwerken,
- Organisation nachhaltiger Lernprozesse und
- Auflösung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatem

und bestimmen heute die Kultur innerhalb eines Unternehmen. Das Marktgeschrei ([2]) der Gurus aus den frühen '90-iger Jahren von Kaizen, Lean Management, Business Re-engineering, Six Sigma, Outsourcing oder Total Quality Management nimmt zum Glück an Lautstärke deutlich ab. Die "säkulare Utopie", die die New Economy verkörperte, hat eine Menge bis dato neuer Werte im Geschäftsleben an die Oberfläche gespült und die Unternehmen sind nun gefordert, diesen Bewusstseinsprung mit ihren Mitarbeitern, in ihren Prozessen und den sie unterstützenden Technologien nachzuvollziehen. Allerdings ist dabei Sorgfalt angebracht, nicht blind die Fehler der New Economy zu wiederholen, nur weil es sich jetzt nicht mehr um phantasievolle Businesspläne von b2b-Startups handelt, sondern um virtuelle Gemeinschaften des Web 2.0. Ähnlich Willy Brandts Credo "Wir wollen mehr Demokratie wagen!" weht eine Wissenskultur um den Globus, die Netzwerke und Communities gegen verkrustete Hierarchien stellt, den freizügigen Austausch von Wissen vorantreibt, eine Ethik des Vertrauens auf die Tagesordnung setzt, neue Allianzen zwischen Kultur, Mensch und Unternehmen schmiedet und ganz nebenbei die Transaktionskosten in allen Wirtschaftsbereichen um Größenordnungen senkt. Tatsächlich werden wir jedoch erst in der Wissensgesellschaft angekommen sein,

wenn Wissen nicht mehr als Eigentum einzelner Unternehmen behandelt und wie Sachkapital bilanziert und verwertet, sondern als gesellschaftliches Gemeingut – als Allmende – behandelt wird. Die Kultur der Wissensgesellschaft ist eine Kultur sozialer Prozesse (Web 2.0!), die neben dem Wissen auch die Beziehungen betreffen. Wissen ist als Kulturgut zu behandeln.

Das gesellschaftliche Umfeld bestimmt also in erheblichem Maß, wie eine Gesellschaft mit Wissen umgeht und diese Wissenskultur hat sich in den letzten fünf Jahrhunderten stark gewandelt. Im Mittelalter herrschte noch das "ikonographische Wissen", das durch Gebete, Gesänge und Erzählungen weitergegeben wurde. Wahr und wesentlich zu wissen war, was man seit Aristoteles schon wusste. Eigenes Denken und neue Erkenntnisse wurden nicht für nötig erachtet, ja sie wurden durch den Klerus sogar bekämpft. In dieser religiös geprägten Wissenskultur bestimmte die Herkunft, das Alter und die Form die Bedeutung des Wissens. Oder wie es der Kulturhistoriker Egon Friedell (siehe [3]) ausdrückt: *"Und es konnte auch nur das Mittelalter die seelischen Voraussetzungen für ein solches Wunderwerk [Dantes Göttliche Komödie] schaffen, das das Wissen der Zeit in einer rein künstlerischen Form aufbewahrt und in die Sphäre des Glaubens gehoben hat."* Klöster waren im Mittelalter die Stätten der Vermittlung von Herrschaftswissen; Wissen war Ausdruck von Macht! Es war der Einzug der Geldwirtschaft sowie die einsetzende Individualisierung der Renaissance, die diese fast ein Jahrtausend herrschende Wissenskultur grundlegend veränderte und die in der Religion gefangene Wissensproduktion befreite. Und erst als der Wissensbedarf von Technik und Industrie groß genug war, übernahmen Universitäten wenn auch lange zögerlich die Wissensproduktion. Immerhin war es bis in die 70-iger Jahre des vorigen Jahrhunderts in weiten Teilen der Universität noch verpönt, sich am Wissensbedarf von Technik und Industrie zu orientieren.

Vor diesem Hintergrund ist es Ziel dieses Papiers, den Begriff der Wissenskultur im Unternehmenskontext genauer zu beleuchten, die Möglichkeiten ihrer Gestaltung und unterstützende Bestandteile zu beschreiben sowie den Zusammenhang zwischen Wissenskultur und Wissensmanagement heraus zu arbeiten.

2. Wissenskultur

Wissenskultur ist ein Teil der Unternehmenskultur und damit eingebunden in den kulturellen Gesamtkontext des Unternehmens. Deshalb lässt sich definieren:

Mit Wissenskultur ist die Gesamtheit der im Laufe der Zeit entstandenen und akzeptierten Werte und Normen gemeint, welche die Einstellungen sowie die Denk- und Verhaltensmuster prägen, mit denen Wissen identifiziert, erworben, entwickelt, verteilt, genutzt und bewahrt wird.

Wissenskultur zeigt sich dadurch, dass Wissen Wert beigemessen wird, um dessen Steigerung sich alle im Unternehmen bemühen. Da es stets an seinen Träger gebunden ist, gibt sie auch Ausdruck darüber, wie ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern umgeht. Eine Wissenskultur soll Bezugspunkte definieren und

Rahmenbedingungen gestalten, in denen sich Wissen entwickeln kann und Mitarbeiter motiviert werden, bereichs- und unternehmensübergreifend Wissen zu erwerben und zu nutzen. Damit berührt die Wissenskultur auch die ureigensten Themen des Wissensmanagements.

Eine ausgeprägte Wissenskultur führt erwiesenermaßen zu einer höheren Produktivität, sofern sie Unternehmensziele unterstützt und nicht behindert (siehe [8]). Sie verstärkt sogar die Zielorientierung und hilft dadurch, Komplexität und damit potentielle Verunsicherungen der Mitarbeiter zu reduzieren. Die Wissenskultur berührt dabei alle Bereiche im Unternehmen: die Methoden in der Produktion; das Marketing und den Umgang mit Kunden; die persönliche Entwicklung und das Wissen der Mitarbeiter sowie den Führungsstil der Unternehmensleitung. Die Wissenskultur ist Ergebnis eines fortlaufenden Prozesses und wird in einem Sozialisierungsvorgang an neue Mitarbeiter meist unbewusst weitergegeben. Deshalb ist es eine wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung eine offene, menschliche Kultur vor zu leben, zu fördern, zu gestalten und zu erhalten. Nach [4] lassen sich drei Ebenen unterscheiden, die eine Wissenskultur bestimmen:

- Artefakte Optische, sprachliche und instrumentale Erscheinungen (Nomenklatur, Umgangston, Organisationsstruktur)
- Werte Leit- und Verhaltenswerte, Einstellungen, Überzeugungen, Firmengeschichte, etc.
- Grundannahmen Welt- und Menschenbild (Verhältnis zur Umwelt und sozialen Beziehungen, ethische Handlungsmaximen)

Artefakte sind die klar von außen erkennbaren Elemente einer Wissenskultur, sie lassen sich etwa durch Kunst im Unternehmen beeinflussen. Durch das Schaffen einer angenehmen Arbeitsatmosphäre und der Pflege eines charakteristischen Selbstverständnisses – einer Corporate Identity – setzt Kunst ästhetische Standards und kultiviert die Alltagswelt. Eine in diesem Sinne sich manifestierende Wissenskultur dient nicht nur der Humanisierung der Arbeitswelt sondern steigert die Erfahrungsmöglichkeiten und trägt dazu bei, dass sich Mitarbeiter im Unternehmen wohl fühlen und sich mit ihm identifizieren. Je komplexer und anspruchsvoller die Tätigkeit in einem Unternehmen ist, desto eher verschwimmen nämlich die Grenzen zwischen Arbeit und Privatsphäre und die Mitarbeiter beginnen, wie Künstler zu denken und zu handeln; die Arbeit wird zum Ausdruck des Selbst. Oder wie es Steve Wozniak, einer der beiden Schöpfer des legendären Apple ausdrückt: *"Ein guter Ingenieur ist wie ein Künstler. Wenn man etwas entwickelt, ist jedes Detail wie ein Pinselstrich, der genau passen muss. Genauso wie Ernest Hemingway Tage und Wochen an seinen Sätzen feilte, arbeitete ich bei Apple. Wir haben komponiert wie Solo-Musiker. Aus Noten werden Melodien, dann Strophen, und am Ende kommt ein ganzes Lied heraus."* (Brandeis 10/06) Dies ist die höchste Form der Motivation, denn

es geht nicht mehr um Einfluss, Geld oder die Befriedigung des Egos sondern um etwas, was einen im innersten antreibt: Hier setzt die Innenwirkung der Kunst ein: Kunst als Möglichkeit, die Realität um uns herum zu erfassen und diese zu transzendieren. Ein Unternehmen würde sich also selbst beschneiden, würde es Kunst nicht in einer angemessenen Form als Mittel des Ausdrucks und der Gestaltung "in Aktion treten lassen" und die Überschneidungen zwischen den verschiedenen Formen der Kommunikation ausloten. Kunst – übrigens genau wie Humor – fördert mentale Flexibilität und Perspektivenwechsel. Dieses der Kunst inhärente Querdenken taugt nicht nur zum Vorbild, um verkrustete Strukturen und Denkweisen im Unternehmen aufzubrechen, sondern auch zur Korrektur tradierter Verhaltensweisen, zur Steigerung der Kritikfähigkeit und zur (Wieder-)Einführung menschlichen Augenmaßes im gegenseitigen Umgang miteinander. Kunst wird somit zum Treiber einer Wissenskultur (siehe [7]).

Auf der Ebene der Artefakte wird die Bedeutung, die der Wissenskultur im Unternehmen beigemessen wird, dokumentiert. Sie zeichnet sich darüber hinaus durch folgende Punkte aus:

- Gibt es Anreize, Wissen zu teilen bzw. das anderer zu benutzen?
- Wird das Wissen Einzelner gewürdigt und wird gegen Plagiatore vorgegangen?
- Sind Lessons Learnt und Good Practices in der Organisationsstruktur verankert?
- Gibt es einen fach- und organisationsübergreifenden Wissensaustausch?
- Werden Wissensgemeinschaften unterstützt?

Wenn hier von Anreizen die Rede ist, sind keine finanziellen gemeint, denn die schaffen selten zusätzliche Leistungen. Je stärker nämlich Geld in den Vordergrund tritt, desto mehr treten andere Anreize wie Aufmerksamkeit, soziale Vernetzung oder die eigene Freude über das Erreichte in den Hintergrund. Erhält man Geld für eine bestimmte Leistung, so wird diese nicht mehr ohne Bezahlung erbracht. Die Folge ist, dass nicht mehr sondern weniger gearbeitet wird. Menschen möchten selbst entscheiden, was für ihre Tätigkeit wichtig ist; Anreizsysteme bekommen dann schnell einen manipulativen Beigeschmack.

Netzwerke sind ein wesentliches Wirkungsfeld der Wissensproduktion, deshalb sind sie so wichtig für wissensorientierte Unternehmen und müssen dementsprechend gepflegt werden. Sie bringen nicht nur Wissensgeber und Wissensnehmer zusammen, sondern schaffen Vertrauensbeziehungen, in denen der Wissensaustausch florieren kann. Sie beugen einerseits dem Verlust von Reputation durch das Eingeständnis, dass man bestimmte Probleme nicht selbständig lösen kann und dem Opportunismus durch Trittbrettfahrerei andererseits dadurch vor, dass in Netzwerken auch eine soziale Kontrolle stattfindet, die wissensethisches Verhalten sicherstellt. Verankert in sozialen Netzwerken ist es leichter, Unsicherheit zuzugeben und sich Rat bei anderen zu holen.

Dies bringt sogar die Kommunikation voran, denn jeder hat im Grunde das Bedürfnis, sich mit seinen Erfahrungen und Fähigkeiten einzubringen. Es erzeugt eine Atmosphäre der Gleichwertigkeit. Jede Firmenleitung macht einen großen Fehler, dieses Zwischenmenschliche nur als Mittel zum Zweck, nur zielorientiert zu begreifen, anstatt ihnen einen Wert an sich zuzumessen. Denn die Netzwerke, in denen sich der Wissensarbeiter bewegt, sind Teil von ihm selbst und geben seinem Leben einen Sinn (siehe [5]). Hier sind organisatorische und soziale Maßnahmen zu treffen wie etwa der Aufbau und die Pflege von Wissensgemeinschaften.

Die Wissenskultur kann auch Ergebnis der strategischen Ausrichtung aufgrund von veränderten Wissenszielen im Unternehmen sein, um den Umgang mit Wissen aktiv zu gestalten. Die Wissenskultur bestimmenden Elemente werden dabei zu Wissenszielen bzw. Geschäftsprozessen, in denen die Wissensnutzung gefordert und gefördert wird. Damit werden sie zum Teil der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, die sich in *Unternehmenswerten* niederschlagen. Ohne Werte keine Wissenskultur (siehe [6]), sie bestimmen die individuellen wie kollektiven Verhaltensmuster im Unternehmens als Ganzes wie die der einzelnen Mitarbeiter. Die Wissenskultur bestimmende Werte sind:

- *Vertrauen* ist die Voraussetzung dafür, sich zu öffnen und damit sich selbst und andere zum Diskurs einzuladen. Wir wollen, dass andere uns vertrauen und uns ihre Wertschätzung entgegenbringen. Dazu benötigen wir Freiräume. Auf diese Weise lassen wir uns motivieren.
- *Offenheit* für die Vielfalt von Lösungen und der Verschiedenartigkeit der Wege. Wer offen ist, stellt sich infrage und bildet damit das Fundament für konstruktives Denken. Wer wissen will, muss sich bewegen, muss bereit sein, seinen Standpunkt zu ändern.
- *Mut* ist die Voraussetzung, um mit Tabus zu brechen. Der Mutige kündigt dem Konsensdenken, hat die Fähigkeit zum Querdenken, traut sich auf unbekanntes Terrain und löst sich damit von bekannten Lösungsansätzen. Mut gepaart mit Vertrauen und Offenheit sind Treiber für Innovation. Riskiert man nicht, dem Unbekannten entgegenzutreten, bleibt man in Sackgassen stecken und man schafft nur wieder das, was es schon gibt.
- *Lernbereitschaft* bedeutet, sich neues Wissen und die darauf aufsetzenden Handlungskompetenzen anzueignen und sich neuen Aufgaben zu stellen. Oder was Thomas Davenport und Larry Prusak diesbezüglich fordern: "Die Auswahl lernwilliger Mitarbeitern ist einer der wichtigsten Faktoren einer Wissenskultur." Ohne Lernbereitschaft verkommen Mut und Offenheit zu leeren Floskeln.
- Mangelndes *Konfliktbewusstsein* bedeutet mangelndes Streben nach Verbesserungen. Denn Konflikte sind die Schatztruhe des Unternehmens; den Konflikt unter dem Teppich zu kehren, ist das Grab der Innovation.
- *Toleranz* bezieht sich nicht nur gegenüber den Wertvorstellungen anderer, sondern insbesondere gegenüber Fehlern, die gemacht werden. "Ohne

Fehler, keine Intelligenz", wie es Alan Turing auf den Punkt brachte. Denn aus Fehlern kann gelernt werden, und die Wertvorstellungen anderer können einen selbst zu Neuem inspirieren. Toleranz ist Nährboden für ungewöhnliche Resultate, denn Kreativität gedeiht im Umfeld von Zweifel, Suche und Krise.

Werte sind noch keine Handlungsanweisungen. Um das zu erreichen, sind sie in den Geschäftsprozessen zu verankern und in Organisationshandbüchern niederzulegen. Erst dadurch bestimmen Werte das organisatorische Wissen eines Unternehmens. Will ein Unternehmen eine Wissenskultur fördern, so muss das Führungspersonal eine Mentorenrolle für diese Werte übernehmen und darf nicht zum Projektionschirm für deren Antonyme wie Misstrauen, Verschwiegenheit, Ängstlichkeit, Faulheit, Unschlüssigkeit oder Intoleranz werden.

Die *Grundannahmen* schließlich sind die Glaubenssätze, die das Handeln im Unternehmen bestimmen. Ebenso beziehen sie sich auf das gesellschaftliche Umfeld, in dem das Unternehmen agiert und aus dem sich die Mitarbeiter rekrutieren. Grundannahmen werden als verinnerlichte Denkmuster, als selbstverständlich angenommen und daher kaum reflektiert. Dadurch verbleiben sie meist im Unbewussten, obwohl sie die wahren Gründe für das Verhalten sind (siehe [4]) und damit auch den Umgang mit Wissen beeinflussen. Die Veränderung der Grundannahmen als bestimmender Faktor der Wissenskultur ist am schwierigsten, eben weil diese im Verborgenen wirken. Trotzdem erleben wir gerade jetzt eine Epoche eines grundlegenden Wechsels im Umgang mit Wissen. Die Glaubenssätze und Denkmuster stammen meist noch aus der Zeit hierarchisch geführter und produktorientierter Unternehmen, in denen eine individuell geprägte Wissenskultur gepflegt wurde. Heutzutage jedoch setzen sich funktionsorientierte Systeme und regelkreisartige Systemansätze immer mehr durch, was aufgrund der wachsenden Komplexität eine kollektive Wissensarbeit mit entsprechender Wissenskultur erfordert. Nur dies ermöglicht die nötige Flexibilität eines Unternehmens und sichert sein Überleben am Markt.

Wissensarbeit ist auch Textproduktion und Google wird zum Portal des Wissensuniversums. Das ist einerseits zu begrüßen, weil wir damit der Wissensallmende näher kommen, andererseits ergeben sich daraus auch Probleme, die sowohl die Qualität des Wissens betreffen als auch Fragen des geistigen Eigentums neu aufwerfen. Was bedeutet es, wenn die inzwischen an Universitäten und Forschungseinrichtungen immer stärker grassierende Copy-und-Paste-Methode bei wissenschaftlichen Arbeiten auch in der Wissensproduktion im Unternehmen um sich greift und mühsam gewonnene Erkenntnisse durch andere missbraucht werden. Die Bereitschaft, unter diesen Umständen Wissen mit anderen zu teilen, wird dann abnehmen. Dass dabei der Plagiator Vorteile auf Kosten anderer sich erschleicht, ist ein Problem. Ein weiteres nicht weniger gravierendes Problem liegt darin, dass weder die Qualität noch die

Aktualität in solchen Fällen sichergestellt ist. Aus diesem Grund gehört es auch zur Wissenskultur, dass das persönliche Wissen und die Erfahrung nicht als strategisches Mittel zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes angesehen werden darf.

Zur Wissenskultur gehören auch Strukturen im Unternehmen, die einen frei von Hierarchien gestalteten Zugriff auf Wissen ermöglichen. Wissenskultur stellt also den Rahmen dar für die soziale wissensbezogene Interaktion im Unternehmen. Bausteine einer Wissenskultur, auf die noch näher eingegangen werden und die auch Begriffe wie Wissensallmende und Creative Commons widerspiegeln, sind (siehe auch [5], [6]):

- Die Sicherung der *kulturellen Vielfalt* bedeutet, dass das Individuum in den Vordergrund rückt, und die Individualisation von Wissen und Ideen, von Rollen und Professionen im Unternehmen fest verankert wird. So können die Unterschiede in Kultur, Funktion und persönlichen Wertvorstellungen als strategische Ressource zur Lösung komplexer Probleme genutzt werden.
- Die *soziale Interaktion*, dient als Katalysator für den Transfer und Erwerb von Wissen. In Form von informellen Gesprächen und Erzählungen werden Gründe bereit gestellt, warum Dinge geschehen. Dadurch werden Wissen und Erfahrungen ausgetauscht, neue Ideen und Lösungen generiert und Überlegungen auf den Prüfstand gestellt. Denn nur das, was mit eigenen Worten erfasst und gegenüber Einwänden verteidigt wird, ist verinnerlichtes (Handlungs-)Wissen.
- *Autonomie* oder *Empowerment* ist der Schlüssel zu Kompetenz und zum Verantwortungsbewusstsein. Dazu zählt die Fähigkeit, andere um Unterstützung zu bitten, was ja nicht selbstverständlich ist, wird es doch schnell mit dem Eingeständnis eigener Unfähigkeit gleichgesetzt. Das schadet dann der eigenen Reputation und untergräbt infolgedessen die Bereitschaft, sich an andere um Rat zu wenden. In einem autonomiefeindlichen Unternehmen gedeiht weder das Vertrauen, die Initiative noch der Mut, eigenwillige Wege und Lösungen zu gehen; der Schwanengesang jedes wissensorientierten Unternehmens.
- Der *freie Zugriff auf Wissen* muss in jeder medialen Art möglich sein.
- *Langzeitarchivierung von Wissen* bedeutet, über Hard- und Softwaregrenzen hinweg, geeignete Verfahren zur Verfügung zu haben, um langfristig, Wissen im Unternehmen zu sichern.

Wissenskultur schafft also das Bewusstsein, wie mit der Ressource Wissen verantwortlich und nachhaltig umzugehen ist und steht dem Not-invented-here-Syndrom entgegen, dass das Teilen und Wiederverwenden von Wissen untergräbt. Wissenskultur ermutigt nicht nur zum Geben sondern auch zum Nehmen von Wissen, fördert die Bereitschaft zum Lernen von anderen und die Akzeptanz fremder Leistungen, wie das Abgeben von Aufgaben an andere. Kurzum dem Denken Anderer

wird ein Wert beigemessen.

Wissenskultur ist auch Kultur. Dem Wortsinn nach bedeutet das die Pflege und Entwicklung der Seele und des Geistes also eine Veränderung, Umgestaltung, und Humanisierung "roher" Verhältnisse. Damit markiert Kultur einen Gegensatz zur Realität, sie steht für eine Erweiterung der Sinne und der Erfahrungen. Kultur, Bildung und Weisheit sind eng miteinander verbunden, soweit sogar, dass sie zum Maß zur Unterscheidung von Wahrheit und Lüge wird, eben weil sie die Wirklichkeit sprengt und damit andere Bezugs- und Betrachtungspunkte für die Wirklichkeit liefert. Der Begriff der Kultur beschreibt damit die soziale Ordnung, welche schöpferische, geistige Tätigkeiten begünstigt.

3. Wissensmanagement und Wissenskultur

Wissenskultur ist Wissensmanagement! Dabei geht es primär nicht um technologischen Plattformen, sondern darum Mitarbeiter zu motivieren, ihr Wissen zu teilen bzw. vorhandenes Wissen zu nutzen. Die Essenz des Wissensmanagement liegt darin, eine Umgebung des Vertrauens zu kreieren, in der ständiges Nachforschen und Erkunden und das Hinterfragen von Annahmen und Glaubenssätzen nicht nur ermöglicht sondern gefördert wird. Und dies ist eben eine Frage der Kultur im Unternehmen. Wissensmanagement ist durch Bildung überhaupt erst praktikierbar; es muss demnach ein Bildungskonzept im Unternehmen einschließen, das die Mitarbeiter stimuliert und bereichert. Die Gestaltungsfelder des Wissensmanagement sind die Menschen, die Organisation und die Technologie ("People, process and technology"). Das erste Gestaltungsfeld bedeutet einen kulturellen Veränderungsprozesses von Grundannahmen, Einstellungen und Verhaltensweisen der *Mitarbeiter*. Die Hebel sind neben einem Wertemanagement der wissensrelevanten Werte vor allem die Unternehmensvision, mit der konkrete Zukunftsbilder definiert werden, die nahe genug an der realen Welt sind, aber gleichzeitig weit genug in die Ferne reichen, um Engagement und Enthusiasmus für eine neue Wirklichkeit zu entzünden. Vision ist Ausrichtung auf die Zukunft des Unternehmens [7]. Dazu gehört die im Unternehmen gelebte Ethik bezüglich des Umgangs mit Wissen, die sog. Wissensethik, die sich mit der Frage beschäftigt, warum bestimmtes Wissen erzeugt wird, wie dabei vorgegangen wird und wem es nützt [9].

Das zweite Gestaltungsfeld des Wissensmanagements betrifft diejenigen *Geschäftsprozesse*, die zu einer stärkeren Kommunikation und sozialen Vernetzung zwischen den Menschen führen. Dadurch wird die Organisation der Wissensflüsse im Unternehmen gestaltet. Dazu gehört die Formulierung von Wissenszielen in Form wissensbezogener Leitsätze in Übereinstimmung mit der strategischen Ausrichtung. So wird das Wissensmanagement zum Management der Kernkompetenzen im Unternehmen, dargestellt durch die Wissensprozesse "Wissen nutzen", "Wissen verteilen", "Wissen bewahren", "Wissen entwickeln", "Wissen erwerben" und "Wissen bewerten". Diese werden maßgeblich durch die Wissenskultur bestimmt, ja die

Wissenskultur lässt sich als eigenständiger Wissensprozess betrachten, der als Rückkoppelungsprozess des kybernetischen Regelkreises der Wissensverarbeitung im Unternehmen wirkt und die einzelnen Wissensprozesse miteinander verknüpft. Communities of Practice etwa sind Instantiierungen eines solchen Regelkreises, der eine Kultur des gemeinsamen Lernens im Unternehmen fördert. Mitarbeiter bemühen sich i. A. Mitglieder einer solchen Gemeinschaft zu werden, weil sie Freude an dem sozialen und intellektuellen Austausch haben. Denn Lernen macht glücklich, insbesondere in einer kollaborativen Umgebung, wo das Erlernete anwendbar und damit sofort sichtbar wird. Deshalb vertrauen und respektieren sie sich eher auch in ihrer Andersartigkeit, eben weil sie durch ein gemeinsames fachliches Bemühen aufeinander bezogen sind. Das Gefühl, Teil einer solchen Gemeinschaft zu sein, schafft das notwendige Vertrauen und die Sicherheit, sich gegenseitig fachlich wie persönlich herausfordern zu können und so zu außergewöhnlichen Leistungen zu gelangen [10].

Das dritte Gestaltungsfeld des Wissensmanagements betrifft die *Technologie*. Hier sind an erster Stelle Wissenskarten und Blogs zu nennen. Mit Wissenskarten oder Gelben Seiten wird die Bereitschaft des Einzelnen und der Anspruch des Unternehmens dokumentiert, Wissen zu teilen und vom Wissen Anderer zu lernen. Management von Wissen besteht ja im Wesentlichen im Management von Wissensträgern und Gelbe Seiten sind Ausdruck, welche Entwicklung des Wissens im Unternehmen einschlagen werden soll. Sie tragen ganz wesentlich zur innerbetrieblichen Kommunikation bei. Auch Blogs sind Träger einer Wissenskultur, laden sie doch zur Kooperation ein und summieren so Fähigkeiten der Teilnehmer. Sie unterstützen kollektive Lernprozesse und bilden die technologische Klammer für Communities. Durch Blogs bleibt die Wissensgenerierung nahe bei den Wissensträgern, sie personalisieren damit das Wissen und stärken die Position der eigenen Experten sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens. Da sie die Möglichkeit eines unmittelbaren Feedbacks geben, sie also zum technologischen Träger des kybernetischen Regelkreises werden, haben sie Vorbildfunktion für die Wissenskultur, insbesondere für das (Ver-)Teilen von Wissen und das Zusammenführen verschiedener Wissenskategorien im Betrieb. Darüber hinaus verwalten und ordnen sie persönliches Wissen und unterstützen dadurch ganz nebenbei den Geschäftsprozess "Wissen bewahren" [11].

Der Ausbau und die Pflege der Wissenskultur werden i. A. auch auf Vorurteile und Widerstände treffen, die ihre Ursache in Angst, Trägheit, Unwissen und Ignoranz haben. Das Wissensmanagement wird sich diesen Hindernissen stellen müssen, nicht nur indem es Wissen attraktiv macht und die Vorteile eines Wissenwollens betont, sondern auch, um eine Balance zwischen Wissensgebern und Wissensnehmern herzustellen. Oft jedoch sind Strukturen im Unternehmen die stärksten Barrieren – die sog. Organisationsbarrieren – einer Wissenskultur. So verhindert etwa der hierarchische Status von Mitarbeitern die Akzeptanz ihres Wissens, genauso wie eine

zu enge Auffassung des Begriffs "produktive Tätigkeit" die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch und zur Weiterbildung hintertreiben. Damit ist die Art und Weise, wie ein Unternehmen mit Widerständen und Barrieren umgeht, Ausdruck der Wissenskultur.

4. Links

(Zugriff am 1. 1. 2007)

- [1] F. Vesper: "Die Kunst vernetzt zu denken"; DVA 1999
- [2] M. Horx: "Die Reise nach Ichtopia – Warum der Individualismus unsere einzige Zukunft ist"; http://www.horx.com/Zukunftstexte/Die_Reise_nach_Ichtopia.pdf
- [3] E. Friedell: "Kulturgeschichte der Neuzeit"; C. H. Beck 1974
- [4] S. Hübner: "Wissenskultur: Einfluss von ausgewählten Wissensmanagement Instrumenten der schweizerischen Post"; www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Huebner-Sabrina.pdf
- [5] R. Layard: "Die glückliche Gesellschaft"; Campus Verlag, Frankfurt 2005
- [6] B. v. Guretzky: "Werte im Unternehmen"; "; http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=239
- [7] B. v. Guretzky: "Visionen im Unternehmen"; http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=226
- [8] G. Probst, B. Sollberger: "Führen und Entwickeln einer Wissenskultur"; www.iop.unibe.ch/News/pdf/Festschrift.pdf
- [9] B. v. Guretzky: "Wissensethik"; http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=229
- [10] B. v. Guretzky: "Tetralemmaansatz für Communities of Practice"; http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=208
- [11] B. v. Guretzky: "Wikis, Blogs und Wissensmanagement"; http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=170