

# Erfolgreich Wissen teilen

**Unter dem Schlagwort «Wissensmanagement» versuchen Unternehmen seit einiger Zeit, das Wissen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter effizienter zu nutzen. Mit Hilfe sozialpsychologischer Modelle und Methoden lässt sich besser verstehen, unter welchen Bedingungen Menschen bereit und fähig sind, ihr Wissen mit anderen zu teilen.**

VON KARIN S. MOSER

Wissen wird in der heutigen Gesellschaft, in der immer mehr klassische Produktionsbetriebe zu Gunsten von Dienstleistungsbetrieben verschwinden, oft als die wichtigste Ressource für den Unternehmenserfolg betrachtet. Das gilt ganz besonders für Länder ohne Rohstoffe wie die Schweiz. Eine neue Dimension erhalten Fragen der Wissensnutzung, -verteilung und -bewahrung aber auch aufgrund der Fortschritte in der Informationstechnologie, die ganz neue Möglichkeiten der Kommunikation und Dokumentation von Daten und Informationen eröffnen, aber auch erfordern.

Wissen kann nur geteilt, bewahrt und weiterentwickelt werden, wenn die Menschen, die dieses Wissen besitzen, bereit und fähig sind, mit anderen zu kooperieren. Aus zahlreichen Untersuchungen wissen wir, dass die Determinanten kooperativen Verhaltens äusserst komplex sind. Bei der Kooperation – nicht nur in Bezug auf Wissen – sehen sich Menschen grundsätzlich einem Dilemma ausgesetzt: sie müssen Gemein- und Eigennutzen sowie deren jeweilige Vor- und Nachteile gegeneinander abwägen. Ein wichtiger Faktor beim Abschätzen der Vor- und Nachteile kooperativen Verhaltens ist die Zeit: häufig ist eigennütziges Handeln kurzfristig von Vorteil, während sich die Vorteile kooperativen Verhaltens für den Einzelnen erst mittel- und langfristig einstellen.

Ein zweiter wichtiger Aspekt ist die individuelle Bewertung der potenziellen Vorteile kooperativen Verhaltens. Die individuelle Motivation zur Kooperation, beispielsweise im Arbeitskontext, kann ganz unterschiedlich sein: für die einen bedeutet Nutzen in erster

Linie individuelle Weiterqualifikation und Profilierung und damit mittel- und langfristig verbesserte Aufstiegsmöglichkeiten und mehr Lohn. Für andere heisst Nutzen interessantere Arbeit, mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsbeteiligung. Wieder andere wollen in erster Linie soziale Anerkennung im Betrieb, eine gute Integration ins Team und damit verbunden Spass an der Arbeit.

## Raum für Wissensaustausch schaffen

Nicht zu unterschätzen ist auch der Einfluss der Rahmenbedingungen der Organisation auf die Wissensk Kooperation. Diese Rahmenbedingungen reichen von den räumlichen Gegebenheiten wie etwa der Einrichtung der Büros bis hin zur konkreten Gestaltung von Sitzungen und der Qualität des Pausenkaffees. Man spricht in diesem Zusammenhang von Affordanz beziehungsweise dem Aufforderungscharakter der Umwelt. Damit ist der Einfluss gemeint, den die räumliche und dingliche Umwelt auf unser Verhalten und damit auch auf die Bereitschaft zur Kooperation ausübt. So laden beispielsweise Kirchen zu ruhigem, gemessenem Verhalten ein, während ein gemütliches Café mit gedämpftem Licht und angenehmer Hintergrundmusik zu persönlichen Gesprächen und zum Verweilen einlädt.

Unterschiedliche räumliche Gestaltung fördert nicht nur unterschiedliche Verhaltensweisen, sondern sie beeinflusst auch unsere Vorstellung von angemessenem Verhalten. Genauso verhält es sich auch mit der Wissensk Kooperation in Unternehmen: Kooperation braucht die Gelegenheit dazu, und zwar sowohl räumlich als auch zeitlich. Büros und Pausenräume müssen zum Gespräch und Austausch einladen, wichtige Kooperationspartner müssen ohne grossen Aufwand und zumindest zeitweise auch für direkte Gespräche erreichbar sein, Sitzungen müssen genügend Zeit für den Austausch lassen.

Idealerweise sind die Rahmenbedingungen im Betrieb so gestaltet, dass das kooperative Verhalten immer das Naheliegendere ist. Gelingt dies, so werden mittel- und langfristig bestimmte Austauschformen und Räume im Betrieb automatisch mit kooperativem Verhalten assoziiert und verstärken die Kooperation unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiter. Die Kooperation nicht als Ausnahme, sondern als Normalfall im Betrieb ist ein wich-

---

Dr. Karin S. Moser ist Oberassistentin und Leiterin eigener Drittmittelprojekte am Psychologischen Institut der Universität Zürich, Sozialpsychologie I.

tiger Schritt hin zu einer nachhaltigen Wissenskooperation.

Eng damit verbunden sind kollektive Faktoren, wie etwa soziale Anerkennung im Betrieb für kooperatives Verhalten und die kollektive Wirksamkeitserwartung der Mitarbeitenden, das heisst die Überzeugung, dank gemeinsamer Kompetenzen besser und effizienter arbeiten zu können. Diese kollektiven Überzeugungen sind die Basis, die die Wissenskooperation fördert und zentrale Aspekte einer Kultur der Reziprozität ausmacht. Entscheidend ist, dass sie nicht von oben herab verordnet werden können, sondern sich bei günstigen organisationalen und individuellen Voraussetzungen langsam entwickeln (siehe Grafik rechts).

Bezogen auf die spezifische Situation der Wissenskooperation in Unternehmen bedeutet das Folgendes:

1. Die Mitarbeitenden müssen sich darauf verlassen können, dass nicht nur sie, sondern auch andere grosszügig ihr Wissen zur Verfügung stellen werden, sodass längerfristig gesehen ein Ausgleich im Wissensaustausch zustande kommt. Gilt dieses Prinzip der Reziprozität nicht, profitieren Einzelne einseitig vom Wissen anderer. Asymmetrien in der Kooperation führen zu einem Klima des Misstrauens, das wiederum bewirkt, dass Wissen gehortet, geschützt und als Mittel zur Machterhaltung beziehungsweise Machterhaltung eingesetzt wird. Diese Kultur der Reziprozität entsteht nicht von heute auf morgen, sondern muss vom Unternehmen gezielt gefördert werden.

2. Erfolgreiche Wissenskooperation setzt eine längerfristige Perspektive im Unternehmen für alle Mitarbeitenden voraus. Die Vorteile kooperativen Verhaltens stellen sich nicht unmittelbar ein, sondern erst mittel- und langfristige. Damit sich die Investition in die Kooperation für die einzelnen Mitarbeitenden auch tatsächlich lohnt, müssen sie für sich zumindest eine mittelfristige Perspektive im Unternehmen sehen, sowohl bezüglich ihrer individuellen Laufbahn als auch bezüglich der Zukunft des gesamten Betriebs.

3. Unterstützt wird diese Bereitschaft zur Kooperation weiter durch eine möglichst hohe Autonomie der Mitarbeitenden und die Beteiligung an Entscheidungen sowie durch möglichst flache Hierarchien und geringe innerbetriebliche Barrieren. So stellen etwa auf Abteilungen ausgerichtete Erfolgsmessungen und Belohnungssysteme fast unüberwindliche Hindernisse für die abteilungsübergreifende Kooperation dar und führen zu isolierten Wissensinseln innerhalb eines Unternehmens.

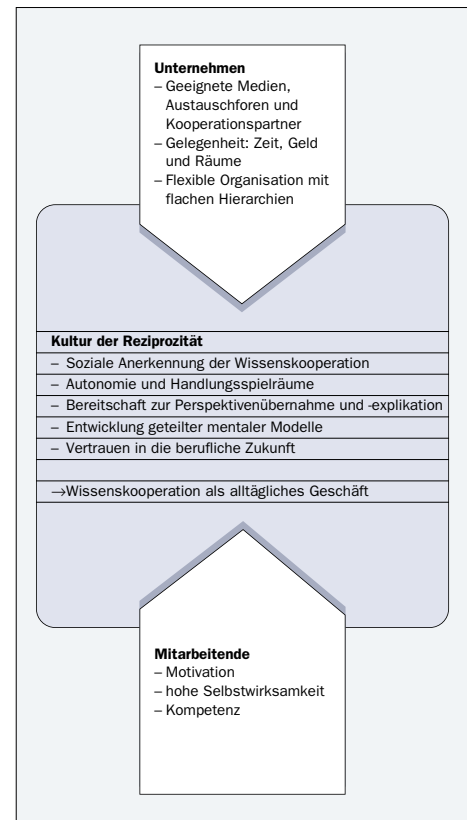
4. Wissenskooperation kostet. Die Mitarbeitenden müssen einerseits aus- und weitergebildet werden, damit sie Informationen kompetent verwalten, weitergeben und bezüglich ihrer Relevanz für sich und andere bewerten können. Zentral ist dabei die kommunikative Kompetenz, ohne die Wissen nicht sinnvoll aufbereitet, verteilt und gemeinsam entwickelt werden kann. Diese Aufgaben brauchen Zeit und Gelegenheit und müssen zusätzlich im alltäglichen Arbeitsaufwand mit einberechnet werden.

5. Last but not least: erfolgreiche Wissenskooperation setzt eigenständige und initiativ Mitarbeitende voraus, die mitdenken wollen und können. Je transparenter Unternehmensentscheidungen und -abläufe kommuniziert werden und je demokratischer die Entscheidungsstrukturen gestaltet sind, desto eher sind Mitarbeitende bereit, ihr Wissen in eine gemeinsame Aufgabe zu investieren und zu teilen.

Diese Voraussetzungen für eine erfolgreiche Wissenskooperation sind keine Selbstverständlichkeit im betrieblichen Alltag und werden von Managementverantwortlichen oft unterschätzt. Dies hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass der gesamte Bereich des «Wissensmanagements» bisher vornehmlich von informationstechnischen und betriebswirtschaftlichen Ansätzen dominiert wurde, die beide zwar notwendige, aber für sich alleine keine hinreichenden Bestandteile eines erfolgreichen Wissensmanagements sind. Technisch noch so raffinierte Datenbanklösungen bringen nichts, wenn die Mitarbeitenden nicht bereit sind, diese auch zu nutzen. Ebenso wenig kann Kooperation von oben herab als Unternehmensziel verordnet und ohne zusätzliche Kosten in den betrieblichen Alltag integriert werden.

#### Wissenskooperation messen

Mit dem WiKo-Fragebogen wurde aufgrund eines theoretischen Modells der Wissensko-



Voraussetzungen für eine nachhaltige Wissenskooperation.

operation ein Monitoring-Instrument entwickelt, das es erlaubt, den aktuellen Status quo der Wissenskooperation in einem Unternehmen zu messen. Im WiKo-Fragebogen werden alle zentralen Aspekte der Wissenskooperation berücksichtigt und fließen die individuellen, organisationalen und kollektiven Faktoren ein, die eine Kultur der Reziprozität ausmachen. Das Modell der Wissenskooperation macht die Vorhersage, dass die Bereitschaft zur Wissenskooperation in einem Unternehmen umso höher ist, wenn:

a) die Zufriedenheit mit den vorhandenen Dokumentationssystemen, den bestehenden Austauschforen und den internen und externen Kooperationspartnern der wahrgenommenen Wichtigkeit entspricht und die finanziellen und zeitlichen Rahmenbedingungen angemessen sind;

b) die Mitarbeitenden über eine hohe arbeitsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung und Leistungsmotivation verfügen und ihr Wissen kompetent bewerten, formulieren und weitergeben können;

c) die vorhandenen Kooperationsmöglichkeiten im Unternehmen tatsächlich von den Mitarbeitenden genutzt werden, weil sie über eine hohe kollektive Wirksamkeitserwartung verfügen, Vertrauen in ihre berufliche Zukunft haben und über eine den Kooperationsanforderungen entsprechende Autonomie und Handlungsspielräume am Arbeitsplatz verfügen.

Treffen alle diese drei Bedingungen zu, so stellt sich im Unternehmen mittel- und langfristig eine Kultur der Reziprozität ein, die zu einer nachhaltigen Wissenskooperation führt. Damit ist eine der zentralen Grundlagen für ein erfolgreiches Wissensmanagement erfüllt.

#### **Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen**

Bisherige Erfahrungen mit dem WiKo-Fragebogen haben gezeigt, dass mit diesem Monitoring-Instrument eine detaillierte Beschreibung der relevanten Faktoren der Wissenskooperation im untersuchten Betrieb möglich ist. Probleme und Defizite im Dokumentationssystem werden genauso sichtbar wie Stärken und Schwächen bei den unterschiedlichen Kooperationspartnern. Daraus ergeben sich ganz konkrete Ansatzpunkte für die Verbesserung der Wissenskooperation und die Umsetzung der Wissensmanagementstrategie.

Zum anderen erlaubt das Modell der Wissenskooperation, die Ursachen für einen hohen oder tiefen Wissensaustausch festzustellen. Aufgrund des zugrunde gelegten kausalen Mess-

modells lässt sich feststellen, welcher der untersuchten Faktoren wie viel zur Wissenskooperation beiträgt. Damit zeigt sich, welches die entscheidenden und damit lohnenden Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Wissenskooperation sind, in die der Betrieb investieren sollte.

Bei der Firma Sulzer Innotec in Winterthur wurde aufgrund des Monitoring mit dem WiKo-Fragebogen beispielsweise eine ganze Reihe von Massnahmen zur Verbesserung der Wissenskooperation umgesetzt (Moser, 2002). Dazu gehören unter anderem die Förderung informeller Gespräche über bauliche Massnahmen (Cafeteria, Zusammenlegung bisher getrennter Unternehmensbereiche), die Neugestaltung von Firmenanlässen mit weniger Frontalkommunikation, ein neues Kommunikationskonzept zur Erhöhung der Transparenz bei der Tätigkeit von Arbeitsgruppen und Ausschüssen, ein Konzept für die unternehmensweite Sammlung von Projektideen sowie Massnahmen zur besseren Einführung von neuen Mitarbeitern.

Zu den tief greifendsten Massnahmen gehört sicher die völlige Neuorganisation von Sulzer Innotec weg von der klassisch-hierarchischen Unternehmensorganisation hin zu einer flexiblen Struktur mit so genannten «knowledge clusters», die bedarfs- und Know-how-orientiert zusammenarbeiten und einen Teil ihrer Arbeitszeit kontinuierlich für Weiterbildung und Wissenstransfer einsetzen sollen. Wissenskooperation wird damit zu einer zentralen Aufgabe für alle Mitarbeitenden. Der Erfolg dieser sehr umfangreichen Massnahmen zur Verbesserung der Wissenskooperation wird derzeit durch ein erneutes Monitoring mit dem WiKo-Fragebogen überprüft und soll dann nach Möglichkeit noch weiter verbessert werden.

#### **LITERATUR**

- Moser, K. S.: Wissenskooperation: Die Grundlage der Wissensmanagement-Praxis, in: W. Lüthy / E. Voit / T. Wehner (Hg.): Wissensmanagement – Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele, Zürich 2002
- Moser, K. S.: The acquisition and transmission of knowledge and the role of metaphors, in: Fischer, M./Boreham, N. (Hg.): Work process knowledge and work-related learning in Europe, im Druck