

### **Gesellschaftliche Entwicklungen und Wissensmanagement: zur Explikation des impliziten Wissens als Trend im Wissensmanagement; Vortrag auf dem KOPRA-Workshop "Arbeit und nicht-wissenschaftliches Wissen" am 9.10.2004 in Niederpöcking**

Porschen, Stephanie

Veröffentlichungsversion / Published Version

Vortrag / lecture

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Porschen, S. (2004). *Gesellschaftliche Entwicklungen und Wissensmanagement: zur Explikation des impliziten Wissens als Trend im Wissensmanagement; Vortrag auf dem KOPRA-Workshop "Arbeit und nicht-wissenschaftliches Wissen" am 9.10.2004 in Niederpöcking*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-235414>

#### **Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### **Terms of use:**

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Stephanie Porschen

## **Gesellschaftliche Entwicklungen und Wissensmanagement**

Zur Explikation des impliziten Wissens als Trend im Wissensmanagement

Vortrag auf dem KOPRA-Workshop „Arbeit und nicht-wissenschaftliches Wissen“  
am 9.10.2004 in Niederpöcking.

### **1. Gesellschaftliche Entwicklungen und Wissensmanagement<sup>1</sup>**

Wissen hat Konjunktur und wird als Schlüsselement für die Bestimmung ganzer Gesellschaften in die Pflicht genommen. Nicht nur die Wissenschaften tragen dazu bei, sondern auch die „Priorität Wissen“ in modernen Unternehmen: Firmenberater legen dem Wissen einen hohen Stellenwert bei und wollen es für die Geschäfte unter Kontrolle bringen. Ein Ansatz, dieses Vorhaben im gesellschaftlichen Teilbereich Arbeit zu verwirklichen, ist das Wissensmanagement.

Nun ist es inzwischen nicht mehr so, dass nur Datenbanken dazu dienen sollen dieses Kontrollszenario in den Griff zu bekommen. Das Verständnis von Wissen hat sich in der Debatte um Wissensmanagement geändert – inzwischen wird es nicht nur technisch-instrumentell, sondern auch kontext- und situationsbezogen und i.d.R. personell adressiert gedeutet. Aber trotz eines aufgeklärteren Umgangs und einer fortgeschrittenen Diskussion um Wissensmanagement bleibt eine kritische Betrachtung notwendig: Denn es kommt nicht nur auf differenziertere Wissensbegriffe an. Ebenso wie deren Vertiefung notwendig ist, erscheint es wesentlich, welche Konsequenzen für den Umgang mit verschiedenen Wissensformen in Betracht gezogen werden. Von besonderem Interesse sind dabei die konsequent angewandten Unterscheidungen

---

<sup>1</sup> Neue Entwicklungen im Wissensmanagement, die die Forderung nach der Explikation des Erfahrungswissens in den Vordergrund stellen, werden von der Autorin insbesondere im Rahmen des Sonderforschungsbereiches 536 Reflexive Modernisierung - Analysen zur Transformation der industriellen Moderne im Rahmen des Projektes A3) Grenzen der wissenschaftlich-technischen Beherrschung und „anderes Wissen“ – Umbrüche im gesellschaftlichen Umgang mit sinnlicher Erfahrung untersucht.

zwischen explizitem und implizitem Wissen sowie darüber hinaus zwischen Wissen und Nicht-Wissen.

Wir beschäftigen uns also mit zwei kritischeren Linien des Wissensmanagements, die in neuerer Zeit stark gemacht werden. Zum einen ist hier die Rede vom Konzept eines „sozialen Wissensmanagements“, zum anderen von einer „zweiten Phase des Wissensmanagements“, in der kritischere Themen wie beispielsweise das Nichtwissen in Unternehmen aufgegriffen werden (vgl. Baecker, Dirk 2000). Ich werde nun etwas zu den Grenzen neuer Konzepte von Wissensmanagement vorstellen.

In der Diskussion lässt sich aufzeigen, dass Wissensmanagement offensichtlich über die einfachen Strategien der Kodifizierung hinaus gewachsen ist. Bei dieser wurde noch unzureichend zwischen Wissen und Informationen oder Daten unterschieden. Aber selbst bei reflektierten und über das Informationsmanagement hinausgehenden Konzepten, die zwischen explizitem und implizitem Wissen unterscheiden, wird nur unzureichend darauf geachtet, ob und wie das implizite Wissen tatsächlich ausgetauscht werden kann. Hier kommt es inzwischen zu einer einseitigen Konzentration darauf, wie das implizite Wissen der Explikation und Formalisierung – und damit der direkten unternehmensweiten Verwertung durch Informationsmanagement – zugänglich gemacht werden kann. Im Folgenden gehe ich darauf ein, woraus diese Strategie unter anderem resultiert.

## **2. Zur Explikation des impliziten Wissens als Trend im Wissensmanagement**

Unter dem Terminus „implizites Wissen“ werden in der Wissensmanagementdiskussion verschiedene nicht-wissenschaftliche Wissensformen zusammengefasst. Es handelt sich also keineswegs durchweg um eine konsequente Übernahme von Michael Polanyis Begriff und Ansatz der „tacit dimension of knowledge“, wie übrigens auch nicht bei dem bekannten „neueren“ und „reflexiveren“ Ansatz zum Wissensmanagement von Nonaka und Takeuchi in: „Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen“ aus der Mitte der 90er-Jahre. Die zuletzt genannten Autoren betonen das dynamische Wechselspiel zwischen explizitem und implizitem Wissen als Schlüssel zur Wissensschaffung im

Unternehmen. Mit dem dazu entwickelten Konzept der „Wissensspirale“, das die Umwandlung von

- implizitem in explizites (über die Wissensorganisation: Externalisierung)
- explizitem in implizites (über die Wissensorganisation: Internalisierung)
- explizitem in explizites (über die Wissensorganisation: Kombination)
- und implizitem in implizites Wissen (über die Wissensorganisation: Sozialisation)

thematisiert (Nonaka,Takeuchi 1997, S. 9), lösten sie einen regelrechten Boom aus: „Implizites Wissen“ ist seitdem eine beständig aufgegriffene Wissensgröße in der Wissensmanagementdebatte geworden.

Unter Berufung auf Polanyis Konzept unterscheiden Nonaka und Takeuchi beim impliziten Wissen dann technische und kognitive Elemente. Der technische Aspekt des impliziten Wissens erstreckt sich auf konkretes Know-how, handwerkliches Geschick und Fertigkeiten. Die kognitiven Elemente beinhalten „mentale Modelle“, mit denen sich Menschen durch Erzeugung und Handhabung von Analogien in der Welt zu rechtfinden (ebd., S. 72).

Die Autoren konzentrieren sich in ihrer Argumentation allerdings weitgehend auf die zweite Facette des impliziten Wissens, womit auch der von ihnen neben dem Geist als wesentlich erachtete „Wissensträger Körper“ in den Hintergrund rückt.

Bei Nonaka und Takeuchi lässt sich damit nicht kritisieren, dass sie den Austausch der nicht zu versprachlichenden Anteile des Wissens nicht berücksichtigt hätten, denn diese sind mit dem Prozess der Sozialisation und bedingt dem der Internalisierung aufgegriffen worden. Allerdings betonen sie von den vier Formen der Wissensumwandlung insbesondere die Externalisierung als Schlüssel zur Wissensschaffung. Nur wenn das Wissen explizit wird, könne es auch vom gesamten Unternehmen genutzt werden. Erst die Explikation impliziten Wissens führe zu neuen, vorrangig eingestuften expliziten Konzepten. Dieser Prozess tritt damit in den Vordergrund. Dagegen sei beispielsweise die Sozialisation (Meister – Schüler, Austausch durch Beobachtung) nur eine begrenzte Form der Wissensschaffung.

So geben die Autoren auch an, dass die Externalisierung – als Schlüssel für die Wissensschaffung – das vernachlässigte Thema in der Fachliteratur ist. Das persönliche,

kontextspezifische und schwer mitteilbare Wissen muss in ein übertragbares und artikulierbares Wissen umgewandelt werden. Die Autoren betonen dabei die Bedeutung von Metaphern und Analogien als Mittel der Umwandlung von implizitem in explizites Wissen, wenn – so schreiben sie – die analytischen Methoden der Deduktion und Induktion keine adäquate Artikulation zulassen (ebd., S. 269).

Ein Problem dieser Zuspitzung liegt darin, dass die Maxime „Explikation des impliziten Wissens“ nunmehr häufig unkritisch in aktuellen Wissensmanagementkonzepten übernommen wird. Darauf hat beispielsweise auch Heiko Hilse verwiesen:

„Nicht zuletzt durch eine einseitige Auslegung von Nonaka/Takeuchi (1995) und deren ‚Wissensspirale‘ wurde Wissensmanagement in der Pionierzeit häufig mit der Explizierung (und anschließenden elektronischen Speicherung) von Wissen gleichgesetzt. Die Erkenntnis, dass die Explizierung von Wissen jedoch äußerst voraussetzungsvoll ist und nicht in jedem Fall die geeignete Methode darstellt, bedurfte offenbar einer Phase des ersten Experimentierens“ (Hilse 2001, S. 182).<sup>2</sup>

Experimentiert haben beispielsweise Jean Lave und Etienne Wenger schon Anfang der 90er-Jahre mit dem Konzept des „Situated Learning – Legitimate Peripheral Participation“. Auf dieser Grundlage hat Etienne Wenger zusammen mit anderen Autoren Anfang 2000 das Konzept der „Communities of Practice“ ausgebaut. Im Fokus befinden sich dabei informelle Gruppen, für die weniger die Präsentation eines Vorhabens im Vordergrund steht als vielmehr die gemeinsame, über verschiedene Wege ausgetragene Problembearbeitung, sei es für die Weiterentwicklung eines Themas oder bei der Suche nach Lösungen für ein Konstruktionsproblem etc. In Communities of Practice setzen sich engagierte, interessierte Freiwillige am Problem orientiert auseinander. Dieser Ansatz wird inzwischen in der Debatte um das Wissensmanagement gerne aufgegriffen und in Unternehmen als ein wesentliches Modell für das an Personen orientierte Wissensmanagement angegeben. So wird mit den Communities of Practice entgegen der Kodifizierungsstrategie in den Anfängen des Wissensmanagements eine Personalisierungsstrategie verfolgt. Berühmte Vertreter dieser lernprozessbezogenen informellen Gruppen sind beispielsweise die Tech-Clubs bei Chrysler (jetzt: DaimlerChrysler) (vgl. auch Wenger u.a. 2002, S. 1 ff.). Wesentlich dabei ist, dass im Konzept der Communities of Practice von einer Wissensgenese und einem -austausch über das freiwillige gemeinsame Tun und über die konkrete

funktions- und bereichsübergreifende Bearbeitung eines Problems ausgegangen wird. Im Grunde handelt sich damit um eine arbeitsorientierte kooperative Interaktion. Formalisierung beeinflusst den kreativen Lern- und Austauschprozess negativ. Denn dadurch kommt es – wie bereits einleitend erwähnt – oftmals zu einem zwanghaften Versuch implizites Wissen über Versprachlichung zu explizieren.

Die Grundannahme der begrenzten Möglichkeiten zur Explikation des Erfahrungswissens spielt auch im Konzept der erfahrungsgeliteten Kooperation als Basis für den Austausch impliziten Wissens eine Rolle. Gegenüber den Communities of Practice gehen wir mit diesem Konzept einen Schritt weiter: Nicht nur eine arbeitsorientierte, sondern eine direkt arbeitsbezogene informelle und erfahrungsgelitete Kooperation wird hier zur Grundlage für den Wissensaustausch. Denn wir gehen davon aus, dass Erfahrungswissen als eine größtenteils implizite Wissensform vor allem

- in das tägliche Arbeitshandeln eingebettet,
- situativ über handlungs- und gegenstandsvermittelte Kooperation,
- vor dem Hintergrund eines gemeinsamen Referenzrahmens,
- auf der Basis einer konkreten Bezugnahme auf den anderen unter Einbeziehung der Objekte, um die es geht, ausgetauscht wird.

Eine naiv eingebrachte Forderung nach Explikation des impliziten Wissens ist irreführend, wenn diese nicht gegenstandsbezogen oder weitergehend symbolisch vermittelt interpretiert wird. Hierbei ist wiederum die Frage, inwieweit dann der Begriff Explikation – der im Moment weitgehend mit Versprachlichung gleichgesetzt wird – verwendet werden sollte.

Es ist offensichtlich mit einer umfangreicheren Auseinandersetzung verbunden zu eruieren, was eigentlich zu managen ist. Im Begriff „Wissensmanagement“ wird unterstellt, dass es das Wissen sei, welches „gemanagt“ werden muss. Doch „Wissen“ ist wohl kaum geeignet als Objekt von unterstützenden Aktivitäten. Es muss in erster Linie um die Unterstützung der *Repräsentanten* des expliziten, vor allem aber auch des impliziten Erfahrungswissens gehen – also um die Unterstützung von Personen.

---

<sup>2</sup> Kritisch wird das Konzept der Wissensspirale auch behandelt in: Schreyögg, Geiger (2003).

### **3. Zusammenfassung**

In Unternehmen ist der Umgang mit nicht eindeutig definierbaren Situationen zu einer zentralen Herausforderung geworden ist (vgl. z.B. Böhle u. a. 2004). Da die Wissensarten implizites Wissen bzw. Erfahrungswissen gerade mit einer herantastenden Handlungsorientierung zur Problemlösung und Arbeitsbewältigung verbunden sind, verwundert der einseitige Ruf nach deren Explikation in der neueren Wissensmanagementdebatte. Schon Polanyi sprach bei implizitem Wissen zudem von dem nicht zu versprachlichendem Anteil des Wissens (Polanyi 1985).

Für die Bewältigung der anstehenden Herausforderungen für das Wissensmanagement in der Arbeit bedarf es zwar immer einer objektivierenden Wissensgrundlage.

Aber: Praxisrelevantes (Handlungs-)Wissen steht immer im Zusammenhang mit

- einem spürenden Umgang mit teilweise klaren, aber auch vielfältig diffusen Informationen,
- einem in konkreten Kontexten eingebetteten Austesten,
- und damit mit einem handlungsbezogenen Wissen, das eher durch ein handlungsrelevantes Erfahrungswissen gekennzeichnet ist, in dem Objektivierung und Subjektivierung verschränkt sind, als durch kognitiv-rationales Wissen.

Diese Anforderungen an das Wissensmanagement und damit vor allem an die Mitarbeiter bedürfen geeigneter Formen des Austausches und der Unterstützung, wie sie beispielsweise mit dem Konzept der erfahrungsgeliteten Kooperation thematisiert werden (vgl. z.B. Porschen, Bolte 2004; Munz u. a. 2004; Porschen, Böhle 2005).

### **Literatur**

- Böhle, Fritz; Pfeiffer, Sabine; Sevsay-Tegethoff, Nese (2004): Die Bewältigung des Unplanbaren, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Baecker, Dirk (2000): Die „andere Seite“ des Wissensmanagements. In: K. Götz (Hrsg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen, Rainer Hampp Verlag, München/Mering, 2. Auflage, S. 99-111.
- Bolte, Annegret (2004): Wissen und Nicht-Wissen: Soziologische Perspektiven am Beispiel von Managementstrategien und Organisationsentwicklung, Vorlesung zur Habilitation
- Hilse, Heiko (2001): „Ein Himmelszelt in der Online-Welt“: Der Beitrag von Corporate Universities zum unternehmensweiten Wissensmanagement. In: Die Unternehmung, 55. Jg., Heft 3, S. 169-182.
- Lave, Jean; Wenger, Etienne (1991): Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation, Cambridge University Press, Cambridge.

- Munz, Claudia; Bauer, Hans G.; Lang-Koersgen, Rolf (2004): Erfahrungsgeleitetes Lernen für Kooperation. Böhle u.a. (2004), S. 99-128.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M.
- Porschen, Stephanie; Bolte, Annegret (2004): Erfahrungsgeleitete kooperative Arbeit. In: Böhle u.a. (2004), S. 78-98.
- Porschen, Stephanie; Böhle, Fritz (2005): Geschichten-Erzählen im Arbeitsalltag: Story Telling und erfahrungsgeleitete Kooperation. In: Gabi Reinmann (2005): Erfahrungswissen erzählbar machen. Theorie – Methoden – Kontexte, Papst-Verlag. Im Erscheinen.
- Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel (2003): Kann die Wissensspirale Grundlage des Wissensmanagements sein? Diskussionsbeiträge des Instituts für Management, Neue Folge # 20/03.
- Wenger, Etienne; Snyder, William M. (2000): Communities of Practice: Warum sie eine wachsende Rolle spielen. In: Harvard Business Manager, 22. Jg, Heft 4, S. 55-62.
- Wenger, Etienne; McDermott, Richard; Snyder, William M. (2002): Cultivating Communities of Practice, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.