



MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

**Wissenstransfer durch und bei Personalfluktuation
– Rahmenbedingungen, Chancen und Gefahren
am Beispiel des öffentlichen Sektors**

Verfasserin:

Gabriele Lechner, Bakk.phil.

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, im Oktober 2010

Studienkennzahl lt. Studienblatt: 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Duchkowitsch

INHALTSVERZEICHNIS

1 EINFÜHRUNG.....	1
1.1 Problemstellung und Erkenntnisinteresse	1
1.2 Forschungsleitende Fragestellung und Schwerpunkte	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	3
2 DEFINITION VON LEITBEGRIFFEN.....	5
2.1 Daten	6
2.2 Information.....	7
2.3 Wissen	8
2.4 Zusammenhang und Unterscheidung	11
3 WISSENSARTEN.....	13
3.1 Implizites Wissen und explizites Wissen	13
3.2 Individuelles und kollektives Wissen.....	15
3.3 Deklaratives und prozedurales Wissen	16
3.4 Wissen als (Human-)Kapital und immaterielle Ressource	17
3.5 Wissen als 4. Produktionsfaktor.....	19
3.6 Nachteile.....	21
4 WISSENS- UND INFORMATIONSMANAGEMENT.....	23
4.1 Die Entwicklung des Ansatzes	24
4.2 Ziele von Wissensmanagement	26
4.3 Ansätze des Wissensmanagements	28
4.3.1 Nach Nonaka und Takeuchi	28
4.3.2 Nach Probst/Raub/Romhardt	32
4.3.3 Nach Helmut Willke.....	37
4.3.4 Nach Jürgen Schüppel	39
5 DIE WISSENSGESELLSCHAFT UND IHRE AKTEURE.....	43
5.1 Wissensgesellschaft.....	43
5.2 Wissensarbeit	46
5.3 Wissensakteure	47

5.3.1 Das Personal als Wissensarbeiter.....	49
5.3.2 Die Organisation als Wissenserzeuger.....	50
5.4 Der öffentliche Sektor und die neuen öffentlichen Aufgaben	55
5.4.1 New Public Management	55
5.4.2 Rahmenbedingungen und Spezifika des öffentlichen Sektors	56
6 WISSENSTRANSFER UND INFORMATIONSAUSTAUSCH.....	63
6.1 Einflussfaktoren im Wissenstransfer und Informationsaustausch	67
6.2 Stationen des Wissenstransfers	70
6.2.1 Identifikation des Wissens	70
6.2.2 Wissensschaffung.....	71
6.2.3 Wissensbewahrung.....	72
6.2.4 Wissensmultiplikation und Wissensverteilung	74
6.3 Wissenstransfer im öffentlichen Sektor	76
7 DER EINFLUSSFAKTOR FLUKTUATION IM WISSENSTRANSFER.....	81
7.1 Mitarbeiterfluktuation.....	82
7.1.1 Aktueller Stand der Fluktuation in Österreich	83
7.1.2 Arten von Fluktuation	85
7.1.3 Ursachen von Fluktuation	86
7.1.4 Der Kostenfaktor Personalfluktuation	88
7.2 Gegenmaßnahmen zur Mitarbeiterfluktuation.....	90
7.2.1 Austrittsbarrieren und Anreizsysteme.....	90
7.2.2 Die Unternehmenskultur	94
7.3 Barrieren des Wissenstransfers durch Mitarbeiterfluktuation	97
7.3.1 Personelle Barrieren	98
7.3.2 Organisationale Barrieren	102
7.3.3 Nicht-Wissen und Wissenslücken.....	103
7.3.4 Verlust von Wissen	104
7.4 Chancen des Wissenstransfers durch Mitarbeiterfluktuation	107

7.4.1 Chancen für die Organisation	108
7.4.2 Chancen für das Personal	110
8 MAßNAHMEN UND GESTALTUNGSMETHODEN ZUM WISSENSTRANSFER UND INFORMATIONSAUSTAUSCH IN ORGANISATIONEN	113
8.1 Unterteilung von Personalentwicklungsmaßnahmen	114
8.2 Maßnahmen zur Unterstützung des Wissenstransfers	116
8.3 Instrumente des Informationsaustauschs als Hilfsmittel für den Wissenstransfer	125
9 RESÜMEE.....	129
LITERATURVERZEICHNIS.....	131
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	138
ABSTRACT	139

„Das Unzählbare zählt.“
(Stewart, 1998, S. 69)

1 Einführung

1.1 Problemstellung und Erkenntnisinteresse

Auch wenn es für manche den Anschein hat, der Ansatz des Wissensmanagements in Unternehmen und Organisationen sei jung, so gibt es Untersuchungen dazu schon seit einigen Jahrzehnten. Ebenso hat sich die Wissenschaft und Lehre damit beschäftigt und Theorien weiterentwickelt. Dadurch wurde die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen Praxis und Theorie in diesem Fall aufgezeigt. War es bisher Usus, dass Praktiker und Wissenschaftler in klar abgegrenzten Bereichen arbeiten und jeder sein Revier verteidigte, so ist es nun beim Wissensmanagement nötig, dass sich beide Bereiche unterstützen.

Die „Kopfarbeiter“ sind in Organisationen gefragt und der Bedarf an ihnen steigt. Grund dafür ist vorherrschend der sich verlagernde Fokus auf Wissensarbeit und die Anerkennung des Wissens als entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Wissen als 4. Produktionsfaktor, Wissen als immaterielles Kapital, Wissen als Marktvorteil, das sind nur einige Aussagen, die bewusst machen, wie wichtig Wissen für den Mitarbeiter als Individuum und der Organisation als Kollektiv sind.

Wissen darf eben nicht nur beim Einzelnen bleiben, um es effizient nutzen zu können. In Zeiten vermehrter Personalfluktuation, in denen eine Person nicht das gesamte Arbeitsleben einem einzigen Unternehmen treu bleibt, verschwindet ein mehr oder weniger großer Anteil des Wissens beim Ausscheiden eines Mitarbeiters. Wie groß dieser Anteil ist, ist Aufgabe und zukünftige Herausforderung an Unternehmen, die für einen Wissenstransfer sorgen müssen. Das Wissen des scheidenden Mitarbeiters muss innerhalb der Organisation gesichert werden, um den Verlust so gering wie möglich zu halten. Dies kann

bereits vorher im Arbeitsprozess mit anderen Kollegen geschehen oder in der direkten Übergabe an Nachfolger. Ebenso ist das, durch Eintritte, neu erworbene Wissen, für die Organisation verfügbar gemacht und genutzt werden. Möglichkeiten dazu werden durch absichtliche Fluktuationen, wie Rotationen oder Mobilität, innerhalb Organisation entworfen.

Doch nicht nur für private Unternehmen ist die Beschäftigung mit dem Wissenstransfer wesentlich geworden, auch und vor allem der öffentliche Dienst muss sich dieser Problematik bewusst sein und werden. Einerseits arbeitet der öffentliche Dienst mit Dienstleistungen, für die ein Bestand an Wissen vorausgesetzt werden muss, andererseits steht vor allem der öffentliche Dienst im Blickfeld wenn es um die Diskussion der Demografie und somit alternden Belegschaft geht. Durch das Ausscheiden langjähriger Mitarbeiter besteht die Gefahr eines großen Wissensverlustes und einer Wissenslücke, die sich im Nachhinein nur schwer auffüllen lässt.

Probst et al (2006: 125) sehen das Problem dabei in „Organisationen, in denen hohe Kommunikationsbarrieren zwischen einzelnen Abteilungen bestehen, können [...] nur schwer zu gemeinsam entwickelten Lösungen gelangen und bilden nur zu oft ineffiziente Wissensinseln“. Deshalb ist es wichtig zwischen den Mitgliedern Beziehungen und Abhängigkeiten aufzubauen, die wiederum nur durch Interaktion und Kommunikation möglich sind. Durch Interaktion und Kommunikation entsteht der Wissenstransfer zwischen Menschen und zugleich zwischen Abteilungen.

Wenn in der Arbeit vom öffentlichen Sektor gesprochen wird, beschränkt sich die vorliegende Arbeit auf die Einrichtungen öffentlicher Verwaltungen, wie unmittelbare Kommunalverwaltung und Staatsverwaltung, und öffentliche Vereinigungen. Öffentliche Unternehmen und Non-Profit-Unternehmen werden hier nicht berücksichtigt¹.

¹ Genaue Unterteilung des Public Sector bei Damkowski, Wulf (1995, S. 25)

1.2 Forschungsleitende Fragestellung und Schwerpunkte

Im Vordergrund stand für mich, wie Organisationen als Teil der Wissensgesellschaft zum Wissenstransfer durch und bei Mitarbeiterfluktuation stehen und welche Vorteile und Nachteile, Chancen und Barrieren für den Wissenstransfer durch internen oder externen Mitarbeiterwechsel erkennbar sind. Im Zuge dieser Überlegung bin ich zu folgenden forschungsleitenden Fragestellungen gekommen:

Welche Rahmenbedingungen und Möglichkeiten existieren für den Wissenstransfer bei Mitarbeiterfluktuationen im öffentlichen Sektor?

Welche Chancen und welche Barrieren bringt der Mitarbeiterwechsel für den Wissenstransfer und Informationsaustausch?

Rahmenbedingungen sind hier im weiten Sinn zu verstehen. Es geht dabei um die Rahmenbedingungen, welche anhand des Modells des Wissensmanagements und praktischen Umsetzungen in Organisationen diskutiert werden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit soll den Begriff Wissen und das Umfeld in seinem theoretischen Hintergrund beleuchten. Unabkömmlig ist dabei, auf die verschiedenen Ansätze des Wissensmanagements zu verweisen, da sie sich mehr oder weniger mit dem Wissenstransfer auseinandersetzen.

Des Weiteren werden Bestandteile und Faktoren beleuchtet, aus denen Wissenstransfer zusammengesetzt wird und die Einfluss auf den Transfer von Wissen haben. Schlussendlich werden noch positive und negative Auswirkungen auf den Wissenstransfer erläutert. Dies geschieht im Hinblick auf das Phänomen

Fluktuation und auf den öffentlichen Sektor. Den öffentlichen Sektor werden dabei das Außenministerium, durch Dr. Barbara Pfeiffer, und das Magistrat Wien, durch Mag. Barbara Oberdorfer, repräsentieren. Durch die Interviews mit den Personalverantwortlichen konnten theoretische Überlegungen mit den praktischen Vorgängen unterstützt und verknüpft werden.

Als Abschluss werden für den öffentlichen Sektor, aber auch für die Privatwirtschaft, anwendbare Maßnahmen und Gestaltungsinstrumente für das Wissens- und Informationsmanagement vorgestellt und vorgeschlagen.

2 Definition von Leitbegriffen

Um sich dem Thema genauer zu nähern, sollen folgend einige wesentliche Begriff für diese Arbeit definiert und erklärt werden. Dass soll nicht nur dem Verständnis für die Thematik, Problemstellung und der Forschungsfragen dienen, sondern auch jene Definitionen herausfiltern, die im Speziellen für diese Arbeit gelten.

Vorerst ist anzumerken, dass die Begriffe Daten, Informationen und Wissen nicht voneinander getrennt betrachtet und auch definiert werden können. Es ist zwar notwendig, die Begriffe an sich nicht zu verwechseln, was bei der Ähnlichkeit in der Erklärung und dem engen Zusammenhang der Begriffe oft der Fall ist, doch können die drei nicht ohne die Existenz der anderen existieren. Franz Lehner umschreibt die Situation, mit denen viele Begriffe der Wissenschaft zu kämpfen haben so, dass man sie nicht klar voneinander abgrenzen kann. Sie stellen keine Entitäten dar (vgl. Lehner, 2008, S. 44).

Helmut Willke (2001: 7) geht in seiner Anforderung an den Umgang mit dem Wissensmanagement dahin, dass eine Beschäftigung mit jenem erst gewährleistet werden kann, wenn diese Begriffe richtig verwendet werden.

Die Definitionen verdeutlichen, warum sich die Fragestellung zwar auf den Transfer von Wissen konzentriert, um dem Erkenntnisinteresse gerecht zu werden, dennoch Informationen und Informationsaustausch ebenfalls eine wichtige Rolle spielen, da Wissenstransfer ohne Informationsaustausch nicht möglich ist.

2.1 Daten

Bezieht man sich bei der Definition des Begriffes auf die soziologische Systemtheorie und die konstruktivistische Erkenntnistheorie, so könnte der Anfang gleichzeitig das Ende der Erklärung sein. Es gibt keine „Daten an sich“, erklärt Willke, den Entwicklungen in den oben genannten Theorien zufolge. Dass bedeutet jedoch nicht, dass Daten nicht existieren, sondern dass Daten nicht einfach so existieren können. Daten sind immer gleichzeitig auch „beobachtungsabhängige“ und erzeugte bzw. konstruierte Daten (Willke: 7). Daten können nicht als unabhängige Werte existieren. Sie sind vom Beobachter und von der Beobachtung abhängig; von dem, wie die Beobachtung durchgeführt wird und mit welchen Instrumenten. Instrumente können Ideen, Vorurteile, Ideologien usw. sein, welche den Beobachter beeinflussen und somit auch das Datum (vgl. ebenda, S. 7).

Diese Definition lehnt sich an Kants Vorstellung von Wissen durch Erfahrung, auch für ihn gab es kein „Ding an sich“, der Mensch kennt nur dessen Wahrnehmung, das „Phänomen“ (Russel, 1954, S. 589f). Daten können demnach als abhängige Variablen bezeichnet werden, da sie nie für zwei Beobachter dasselbe darstellen.

Allein bereits der Beobachter ist einer Abhängigkeit von unzähligen verschiedenen Einflüssen unterworfen, die ihn von jedem anderen Beobachter unterscheiden. Die Beobachtung erfolgt wieder in einer individuellen Form, die die Daten anders erscheinen lässt.

Was ein Datum ist, hängt vom Beobachter ab, der sich wiederum in einem System befindet, das ihn und seine Beobachtung prägt und wiederum beeinflusst, was der Beobachter zu Daten macht.

Zu diesen elementaren Erläuterungen kommt dann noch dazu, dass ein Datum codiert sein muss, um „an Realität zu gewinnen“. Für uns Menschen sind diese

Formen eingeschränkt, sie beschränken sich auf Zahlen, Sprache/Texte und Bilder (Willke, 2001, S. 7).

2.2 Information

Daten entwickeln sich nun zu Informationen, wenn „Relevanzen in den Kontext eingebunden werden, die für ein bestimmtes System gelten“ (Willke, 2001, S. 8). Daten, welche für das System, in dem sich die Person befindet, in irgendeiner Form relevant sind, werden zu Informationen.

Wenn nun zwei Systeme Informationen austauschen möchten, müssten sie „identische Relevanzkriterien“ für die Informationen besitzen, dies ist aber laut Willke (2001: 8) nicht möglich. Es kann nicht der Umstand eintreten, dass zwei Systeme dieselbe Codierung haben, eine Information für ein System kann nie exakt dieselbe Relevanz haben wie für ein anderes. Die Annahme, dass eine „Übertragung von (identischen) Informationen“ stattfindet und dass schlussendlich beide Systeme über dieselbe Information verfügen, erklärt Willke als Missverständnis (ebenda: 10).

Manfred von Lewinski (2006: 104) setzt sich mit Informationen, als das „Material, das – zwischen Menschen hin und her transportiert – als Kommunikation bezeichnet wird“, auseinander. In dieser Definition kommt jedoch die Frage auf, welchen Part die Daten übernehmen. Die Daten sind als „Rohmaterial“ zu bezeichnen und durch die Einbindung des Menschen und den Transport, werden die Daten zu Informationen. Ähnlich steht Dretske (1981: 44) zur Definition von Information, welche er als „Grundstoff, der Wissen ergeben kann“ sieht.

Informationsaustausch „gehört zur Kommunikation zwischen Menschen. Eine Person sendet auf unterschiedliche Weisen – mit Worten, mit Gesten oder durch praktisches Tun- Signale aus, die von anderen aufgefangen, interpretiert und gegebenenfalls durch eigene Signale beantwortet werden.“ (Lewinski, 2006, S. 182).

In einer Gleichung sieht ein Zusammenhang folglich aus, dass

„Mitteilung von Information= Kommunikation“ ist (Brettreich-Teichmann, 2003, S. 33).

Informationen definiert Rolf Oberliesen (1982: 10) in kurzen Worten als „die Bedeutung von etwas“, dem setzt er noch die „Darstellung und Umsetzung von SIGNALEN als physikalische Größe und in alphanumerischer Form (in Buchstaben- und Zahlenzeichen) als DATEN“ und „die Bedeutung , die die Signale und Daten tragen und die für Menschen in konkreten Lebenssituationen von unterschiedlicher Wichtigkeit sein können“ hinzu. Der Begriff bezieht sich auf die gesamte menschliche Kommunikation.

Wir können an diesem Punkt schon festhalten, trotz der sehr aus verschiedenen Blickwinkel gehaltenen Definitionsversuchen, müssen wir Daten und Informationen als vollkommen abhängige Variablen vom Menschen sehen. Daten entstehen aus und mit der Bedeutung, die sie für den Menschen haben, Information wiederum entstehen aus den Daten und der zugleich zugeschriebenen Bedeutung jener Daten für den Menschen in einem bestimmten System.

2.3 Wissen

Der Begriff Wissen stammt vom althochdeutschen *wi33an* ab und bedeutet in seiner ursprünglichen Form „gesehen haben“. Weiters definiert Brockhaus Wissen als

„Bezeichnung für ein in Individuen, Gruppen und sonstigen Kollektiven vorhandenes kognitives Schema, das, an der Erfahrung orientiert, die Handhabung von Sachverhalten, Situationen sowie den Bezug zur Umwelt auf eine zumindest angenommene zuverlässige Basis von Informationen und Regeln gründet, die sich ihrerseits anhand der Kriterien Prüfbarkeit,

Nachvollziehbarkeit und Begründbarkeit bestimmen lassen.“
(Brockhaus Enzyklopädie, 2003).

Eine Voraussetzung von Wissen ist demnach die Erfahrung, welche von Nöten ist um die, aus Informationen und Daten erkannte Sachverhalte usw. in Wissen umwandeln zu können. Etwas gesehen, etwas beobachtet, etwas erfahren zu haben ermöglicht dem Menschen Wissen zu generieren.

Probst et al (2006: 22) bezeichnen Wissen als „die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen“. Wissen ist wesentlich für die Meisterung und Erfüllung von Aufgaben in allen Alltagssituationen, sowohl in der Freizeit und vor allem am Arbeitsplatz.

Dabei werden sowohl die theoretische Aufnahme, als auch die Aufnahme durch Praxis einbezogen, denn „praktisches wie theoretisches Wissen sind für die Handlungskompetenz notwendig. Sie stehen in wechselseitiger Abhängigkeit und werden im Lernprozeß dauernd transformiert“ (Hablützel/Weil, 1998, S. 131).

Christiane Grosser (1988: 37) empfindet den Begriff Wissen als nicht nur „die Fähigkeit zur Wiedergabe zuvor dargebotener Informationen“, sondern auch, dass zusätzlich „Wissen die Fähigkeit zur Verknüpfung neuer Informationen mit altem Wissen, wodurch dann erst dieses neue Wissen nutzbar bzw. anwendbar wird, beinhaltet“.

Informationen müssen aufgenommen, gespeichert werden und später wieder abrufbar sein, damit sie dem Wissensrepertoire des Menschen zugeschrieben werden können (vgl. ebenda, S. 38).

Wissen kann also dann als generiert angesehen werden, wenn Informationen aufgenommen, gespeichert sind und bei Bedarf wieder abrufbar bzw. der Inhalt rekonstruierbar ist. Was diese Definition von anderen unterscheidet, ist, dass sie

keinen Bezug auf die Bedeutung von Erfahrung, von der Körperlichkeit des Menschen bei der Akquisition von Wissen lenkt.

Mit dem Begriff Wissen wird hier auf zwei unterschiedliche Herangehensweisen umgegangen, einerseits hängt Wissen von den Informationen (die der Mensch durch die Bedeutung, die sie für ihn haben, aufnimmt) ab, andere Meinungen erkennen Wissen jedoch erst, durch die Übermittlung von Erfahrung zwischen Menschen.

Somit kommt vor allem der Nutzung von neuen Informationen eine große Bedeutung für den Wissenstransfer zu.

Der Mensch speichert im Langzeitgedächtnis sein Wissen von der Welt. Dort wird festgehalten, was durch die Auseinandersetzung mit der Welt und seiner Umwelt Bedeutung für ihn erlangt. Erst aus den Erfahrungen, die andere Menschen bereits gemacht haben, gewinnt der Mensch den größten Teil seines Wissen uns Könnens (vgl. von Lewinski, 2006, S. 183f).

Es ist also anzunehmen, dass die Vermittlung des Wissens durch diejenigen Personen, die die Erfahrungen bereits gemacht haben, am effektivsten ist. Dies kann natürlich nicht immer der Fall sein, jedoch, um auf die Systemtheorie zu verweisen, ist ein Austausch zwischen zwei Systemen mit unterschiedlichen Relevanzen allenfalls schwieriger, wenn nicht unmöglich, als ein Austausch zwischen zwei Systemen, die ähnliche Relevanzen bzw. Ziele verfolgen.

„Wissen und damit intellektuelles Kapital, sind nicht an Personen gebunden“, so beschreibt Helmut Willke (2001: 61 ff) Wissen und gleichzeitig eine Eigenschaft bzw. Assoziation von Wissen. Wissen ist jedoch an die mentalen Systeme, an die Körper, dieser Menschen gebunden. Es ist vergraben und gespeichert und nicht offensichtlich sichtbar. Wissen bleibt, auch wenn einmal generiert, nicht automatisch beim Menschen und es ist ebenso wenig nur an eine Person gebunden.

Nonaka und Takeuchi (1997: 70) orientieren sich an der These von Platon, in der Wissen als „mit Erklärung verbunden richtige Vorstellung“ beschrieben wird. Unterschiede von Wissen zur Information sehen sie dadurch, dass Wissen mit den Begrifflichkeiten Vorstellungen und Engagement, dem Handeln und der Bedeutung zusammenhängt.

2.4 Zusammenhang und Unterscheidung

Mehrere Autoren (Probst et al, 2006; North, 1998; Zawacki-Richter, 2004) haben dazu die verschiedenen Begrifflichkeiten, ihre Unterscheidung und wie aus ihren Beziehungen und Einflüssen eine Art hierarchische Struktur entsteht, im Sinne einer Treppe verbildlicht:

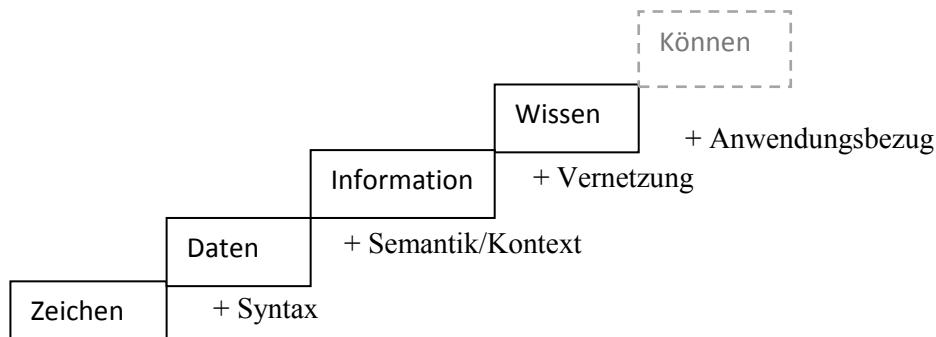


Abbildung 1: Wissenstreppe. Quelle: modifiziert nach Probst et al (2006), North (1998), Zawacki-Richter (2004)

Vereinfacht erklärt Davenport (1998: 33) die Beziehung zwischen den drei Begriffen, dass Wissen auf Informationen und Informationen wiederum vorerst auf Daten basiert.

Die Zusammenhänge werden auch Anreicherungsprozesse genannt, sie transformieren die aktuelle Stufe in die weitere Stufe. So werden mit der Syntax,

der Satzlehre aus Zeichen Daten, aus den Daten werden im Zusammenhang mit einer Bedeutung Informationen und diese wiederum werden zu Wissen durch ihre Vernetzung (vgl. Probst et al, 2006, S. 16).

Durch Vorstellungen und der Beteiligung des Menschen, durch menschliches Handeln, wird aus einfachen Informationen, also Botschaften, Wissen erzeugt. Wissen das in den Köpfen der Wissensakteure entsteht und angewendet wird. Sowohl Informationen und auch Wissen jedoch, sind kontextabhängig und entstehen durch soziale Interaktion (vgl. Davenport, 1998, S. 32; Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 71).

Die Unterscheidung der Definitionen der Begriffe Daten, Information und Wissen führt später im Kapitel 5 noch zu einem Abriss der Entwicklung des Wissensmanagement-Ansatzes.

3 Wissensarten

3.1 Implizites Wissen und explizites Wissen

Implizites Wissen

Das Wissen einer Person, eines Unternehmens oder eines Systems lässt sich mit einem Eisberg vergleichen. Über der Oberfläche befindet sich das explizite Wissen, die Spitze des Eisberges. Unter der Wasseroberfläche jedoch, befindet sich der größere Teil des Eisberges, das implizite Wissen (vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 18f). Nonaka und Takeuchi beschreiben das implizite Wissen als sehr persönlich, welches sich dem formalen Ausdruck verweigert und sich schwer vermitteln lässt. Es ist „tief verankert in der Tätigkeit und der Erfahrung des einzelnen sowie in seinen Idealen, Werten und Gefühlen“ (ebenda, S. 18).

Das implizite Wissen wiederum lässt sich in zwei Dimensionen unterteilen, zum einen die technische und zum anderen die kognitive Dimension. Zu Ersteren zählen „informelle und schwer beschreibbare Fertigkeiten das Know-How eines Experten, der jahrelang sein Wissen in einem bestimmten Feld, in einer Branche aufbauen konnte. Dieses Wissen und vor allem die Grundlagen jedoch kann der Experte oft nicht äußern oder benennen, in Worte fassen“ (Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 19).

Die zweite Dimension, die Kognitive, besteht aus „mentalnen Modellen und Vorstellungen, die wir aufgrund ihrer tiefen Verwurzelung für selbstverständlich halten“ (ebenda, S. 73). Der kognitive Teil beinhaltet unsere Bilder und Visionen von Gegenwart und Zukunft.

Beide Dimensionen formen laut Nonaka und Takeuchi (ebenda: 19) unsere Wahrnehmung der Welt, wenn auch oder gerade deshalb nur schwer kommunizierbar.

Implizites Wissen ist demnach der Hauptteil des gesamten Wissens, welches aber nicht leicht an die Oberfläche zu befördern ist und demnach auch nicht leicht teilbar und kommunizierbar ist.

Explizites Wissen

Explizites Wissen dagegen, der sichtbare Teil des Eisberges, der äußere Teil des Wissens hingegen kann mit Hilfe von technischen Mitteln be- und verarbeitet werden. Es wird mit Hilfe von Computern verarbeitet, elektronisch vermittelt und in Datenbanken gespeichert (vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 19).

In der Trennung bzw. im Übergang zwischen implizitem und explizitem Wissen liegt für Nonaka und Takeuchi der Schlüssel zum Umgang mit Wissen in Organisationen. Das implizite Wissen mit seinem „subjektiven und intuitiven Charakter“ (ebenda, S. 19) steht der Verarbeitung und Weitergabe von Wissen im Weg. Es ist zwar vorhanden, aber nur dem Individuum verfügbar, das über das Wissen verfügt. Unternehmen jedoch brauchen Wissen in Zahlen, Worten, Bildern und so muss versucht werden, dass implizite Wissen zu transformieren um vom Unternehmen genutzt werden zu können. Besonderes Augenmerk müssen Unternehmen auf den Prozess der Wissensschaffung nehmen.

Alle guten Überlegungen und Ahnungen des Einzelnen haben für ein Unternehmen keinen Wert, wenn diese nicht in explizites Wissen umgewandelt werden können (vgl. ebenda, S. 22), nur mit Wissen, welches expliziert wird, kann das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil erreichen.

Um die beiden Arten von Wissen verständlicher zu machen, bilden Nonaka und Takeuchi (ebenda: 73) eine Unterteilung dieser ab:

Implizites Wissen	Explizites Wissen
Erfahrungswissen (Körper)	Verstandeswissen (Geist)
Gleichzeitiges Wissen (hier und jetzt) damals)	Sequentielles Wissen (da und
Analoges Wissen (Praxis)	Digitales Wissen (Theorie)

Abbildung 2: Zwei Typen von Wissen. Quelle: modifiziert nach Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 73

3.2 Individuelles und kollektives Wissen

Individuelles Wissen

Die Logik des individuellen Wissens in der Organisation ist eine andere Logik, wie jene des kollektiven Wissens, deshalb muss der Umgang mit diesen beiden Arten auf unterschiedliche Weise geschehen (vgl. Probst et al, 2006, S. 72).

Probst et al (2006: 18). erklären individuelles Wissen damit, dass die Individuen in der Organisation die „Fähigkeit haben, Daten in Wissen zu transformieren und dieses [...] vorteilhaft einzusetzen.“

Durch Kommunikation bzw. Interaktion wird individuelles Wissen in kollektives Wissen überführt und kommt ebenso auf die individuelle Ebene zurück (vgl. ebenda, S. 125). Daher ist organisationales Wissen ebenso wichtig für das Individuum wie sein eigenes.

Dass sich individuelles Wissen positiv auf kollektives Wissen auswirkt und auch umgekehrt hängt damit zusammen, dass mit dem angesammelten, bewahrten,

fortentwickelten und tradierten Wissen hat auch der individuelle Erfahrungsschatz immer weiter zugenommen hat. Durch diese Vermehrung bzw. Ansammlung „übersteigt der kollektive den individuellen Erfahrungsschatz um ein Vielfaches.“ (von Lewinski, 2006, S. 271).

Kollektives Wissen

Kollektives Wissen ist mehr als die Summe des Wissens einer Anzahl von Individuen. In dieser Form lässt sich Aristoteles Erkenntnis auch auf das Wissen umschreiben. Aus dem individuellen Wissen wird durch Abhängigkeiten und Beziehungen zwischen Mitarbeitern kollektives Wissen (vgl. Probst et al, 2006, S. 21, 125). Genauso wie Individuen gefordert sind, mit ihren Fähigkeiten Probleme zu lösen und zu handeln, so soll es auch den Fähigkeiten einer Organisation entsprechen kollektiv Probleme zu lösen und zu handeln.

Beim kollektiven Wissen kommt es auf die Kombination, auf das Zusammenwirken (lassen) der individuellen Fähigkeiten an, die es erlauben, kollektives Wissen entstehen zu lassen. Für eine langfristige Überlebensstrategie eines Unternehmens hat besonders das kollektive Wissen eine große Bedeutung, da es im Gegensatz zum individuellen Wissen besonders dynamisch ist und von verschiedenen Kräften getrieben werden kann (vgl. Davenport, 1998, S. 67; Probst et al, 2006, S. 21f).

3.3 Deklaratives und prozedurales Wissen

Deklaratives Wissen

Philipp Zimbardo (1992: 283) beschreibt das deklarative Wissen bzw. Gedächtnis als solches, dass in ihm Erinnerungen verankert sind. Diese Erinnerungen können wahrgenommene Personen, Gegenstände, Zustände und Vorgänge sein, die sich

der Mensch in einer späteren Situation wieder vergegenwärtigen kann. Dazu braucht es aber im Gegensatz um prozeduralen Wissen eine gewisse Anstrengung, dieser Prozess kommt nicht automatisch.

Prozedurales Wissen

Das prozedurale Wissen hält Erfahrungen vom Menschen fest, wie bestimmte Dinge getan werden und/oder die Fähigkeiten dafür erworben, erhalten und genutzt werden. Erst durch die mehrmalige Anwendung, durch Wiederholung prägen sie sich (vgl. Zimbardo, 1992, S. 282f). Die Besonderheit beim prozeduralen Wissen ist, dass diese Fähigkeiten, wenn sie einmal beherrscht sind, automatisch abgerufen werden, sie sind „ohne bewusste Akte nutzbar“ (ebenda, S. 148)

3.4 Wissen als (Human-)Kapital und immaterielle Ressource

Wissen ist das neue Kapital. Wissen ist die Ressource der Gegenwart. Wissen ist der 4. Produktionsfaktor. Die Liste der Attribute, die Wissen zugeschrieben werden, kann noch fortgesetzt werden, doch sollen die oben erwähnten zur kurzen Erläuterung genügen.

Es werden möglicherweise viele Gründe genannt, wieso Wissensmanagement einen großen Stellenwert in den letzten Jahren erhalten hat, die unterschiedlichen Richtungen, in denen sich damit beschäftigt wird, haben unterschiedliche Herangehensweisen. Dennoch soll ein Grund hier besonders hervorgehoben werden, da sich auch in der hier verwendeten Literatur eine Gemeinsamkeit erkennen lässt.

Das Interesse an Wissen und das Bedürfnis Wissen zu managen eruiert daraus, dass nicht mehr nur die drei Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und Ressourcen existieren, sondern der vierte Produktionsfaktor im Wissen entdeckt wurde. Eine

Organisation hat gewisse Ziele und Anforderungen um in der Konkurrenz überleben zu können, sei es nun eine Profit oder Non-Profit Organisation und diese werden durch die Produktionsfaktoren beeinflusst und bestimmt.

Wissen als immaterielle Ressource steht im Gegensatz zu den manchen Annahmen, eine Ressource ist materiell und etwas zum anfassen. Im Erklärungsansatz von Grant (1998: 113ff) finden sich jedoch bereits drei unterschiedliche Arten von Ressourcen, die er tangible (finanzielle Ressourcen), intangible (Technologie, Kultur) und human (Fähigkeiten, Wissen, Motivation) benennt.

Einen ähnlichen Ansatz bestimmt auch Barney (1991: 99-120) indem er in financial capital resources, wie die Geldmittel eines Unternehmens, physical capital resources, wie Gebäude und Maschinen, organizational capital resources, wie Controlling und HR-Systeme und human capital resources, wie eben Fähigkeiten, Wissen und Know-how der Mitarbeiter, unterscheidet.

Wissen ist jenes Kapital, welches dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil durch die Summe allen Wissens der Mitarbeiter verschaffen kann. Wissen ist intellektuelles Kapital (Stewart, 1998, S. 7). In einer Wissensgesellschaft², wie sie heute existiert, ist Wissen das Kapital der Gesellschaft, somit ist Wissen das Kapital der Unternehmen.

Stewart (1998: 98) folgert daraus, dass „je größer das Humankapital eines Unternehmens, d.h. je größer der Prozentsatz an ‚kaum zu ersetzenen‘ Mitarbeitern [...] desto mehr kann das Unternehmen für seine Produkte und Dienstleistungen verlangen und desto weniger ist es vom Wettbewerb gefährdet.“ Hier vergisst Stewart nur die Vergänglichkeit von Mitarbeitern, also auch die Vergänglichkeit von Humankapital.

² Zum Thema Wissensgesellschaft siehe Kapitel 4.1.

3.5 Wissen als 4. Produktionsfaktor

In Zeiten der Industriegesellschaft galten noch materielle Güter und Produkte als Zeichen des Wohlstandes, Produktionsmengen wurden als Maßstab der Wohlfahrt angesehen, je mehr Produkte und Güter verfügbar waren, desto sicherer fühlte sich die Wirtschaft. Der Wohlstand hat sich jedoch zum Produkt des Wissens der Menschen entwickelt, im Sinne eines Austauschs von Wissen durch Kommunikation und Wissen (vgl. Stewart, 1998, 7-24).

Konkret von Stewart ausgedrückt, ist Wissen „Hauptbestandteil aller Dinge, die wir machen, produzieren, kaufen und verkaufen werden“ (ebenda: 29), für ihn also die mächtigste Ressource der Gesellschaft in der Gegenwart ist.

Auch wenn ein Produkt noch so viele technische, sprachliche oder grafische Besonderheiten hat, steht immer Wissen eines oder mehrerer Menschen am Anfang dieser Geschichte. Egal ob es sich um eine neuartige Innovation oder Modifikationen oder Modernisierungen oder Veränderungen handelt (vgl. Stewart, S. 21).

Jürgen Schüppel (1996: 183) kürt Wissen zum „zentralen Produktionsfaktor von Unternehmen“ oder zum „neuen Axialprinzip der postindustriellen Gesellschaft.“ Für ihn hat Wissen die drei anderen Faktoren überholt in seiner Bedeutung für eine Organisation, es ist „der“ Faktor unserer Gesellschaft, der bereits erwähnten Wissensgesellschaft.

In dieser Wissensgesellschaft spielen die Faktoren Kapital, Arbeit und Boden nur mehr Nebenrollen, Innovations- und Wachstumstempo hängen nicht mehr an ihnen. Dafür kommt mit dem Wissen ein 4. Produktionsfaktor, der im Gegensatz zu den oben genannten kein knappes, begrenztes Gut ist, sondern bei Verwendung wächst (vgl. Bettreich-Teichmann, 2003, S. 24).

Ein Vorteil von Wissen ist, dass weitergegebenes Wissen beim Geber verbleibt und zugleich den Empfänger bereichert. Die Ideen, die Informationen und das

Wissen werden nicht nur vom Empfänger entgegengenommen, sondern bleiben dabei auch noch beim Sender erhalten, durch die „zunehmende Inanspruchnahme gewinnt das Wissensvermögen an Wert.“ (Davenport, 1998, S. 52).

Ein weiterer Unterschied und Vorteil zu den bisherigen Produktionsfaktoren ist die Tatsache, dass Informationen mehr als einmal verkauft werden können oder das individuelle Wissen an mehr als eine Person übermittelt werden kann:

„The fact that you have sold information to me does not prevent you from selling the same item to someone else, like a college professor who delivers the same lecture year after year.“ (Stewart, 1997, S. 170)

Zusammenfassend hebt sich der 4. Produktionsfaktor Wissen von den anderen 3 Produktionsfaktoren in 4 Arten ab (vgl. Brettreich-Teichmann, 2003, S. 25):

- Wissen als „Öffentliches Gut“ (zugänglich)
- Wissen existiert im Überfluss
- Unterschiedliche Kostenstruktur als andere Waren
- Kein nachweisbarer Zusammenhang zwischen dem Input und dem Output an Wissen

Das Produkt Wissen wird sich noch weiter zu einem entscheidenden Faktor für wirtschaftlichen und sozialen Erfolg und Maß an Leistung von Organisationen und auch Staaten entwickeln (vgl. Drucker, 1993, S. 267).

3.6 Nachteile

Ein Nachteil von Wissen ist jedoch, dass es weniger lagerungsfähig als materielle Produkte ist und deshalb sein „Wert größeren Schwankungen unterworfen“ (Brettreich-Teichmann, 2003, S. 52) ist. Deshalb ist es die Aufgabe des Wissenstransfer bzw. der Wissenslogistik, das „Flusssystem aus unterschiedlichen internen und externen Wissensströmen [...] unter dem Gesichtspunkt der Qualitäts-, zeit-, Standort- und Mengenoptimierung [...] zu managen.“ (ebenda, S. 52).

Ein weiterer Nachteil, der für die späteren Kapitel noch von wesentlicher Bedeutung ist und auch noch besprochen wird, ist die Tatsache, dass eine Person Wissen nicht weitergeben muss. Es ist fast unmöglich oder ein aufwändiges Unterfangen eine Person zur Weitergabe, zur Offenlegung oder zur Nutzung ihres Wissens zu zwingen (vgl. Willke, 2001, S. 62).

„Wissen wird zu Vermögen, wenn es systematisiert wird.“
(Stewart, 1998, S. 77)

4 Wissens- und Informationsmanagement

Bevor die 4 Modelle des Wissensmanagements vorgestellt werden, sollen zu Beginn noch einige Erklärungen zur Entwicklungsgeschichte und den Zielen des Ansatzes der Organisation von Wissen aufgestellt werden. Vorab muss eingeräumt werden, dass trotz des Unterschiedes zwischen Informationsmanagement und Wissensmanagement, die beiden Modelle zu eng miteinander verbunden sind, um nicht des Öfteren Grenzen zu überschreiten.

Andreas Kleinhans (1989: 26) definiert mit einfacher Logik, dass Wissensmanagement „das Management der Daten-, Informations- und Wissensverarbeitung im Unternehmen“ umfasst. Um dann jedoch sofort nachzuschicken, dass es sich nicht rein auf die Organisation mit technischen Mitteln handelt, wie das traditionelle Daten- und Informationsmanagement, sondern insbesondere auch auf die personellen und institutionellen Wissenspotentiale und deren Verarbeitung achtet.

Helmut Willke (1996: 58) hingegen geht beim Wissensmanagement nicht rein vom Individuum aus, sondern sieht Wissensmanagement als etwas, das auf der Organisationsebene geschieht. Eine Organisation beschäftigt sich damit, Wissen im Kollektiv zu speichern, einzuverleiben, einzugliedern, zu verinnerlichen. Für ihn fängt Wissensmanagement beim institutionell gespeicherten oder organisational inkorporierten Wissen an.

4.1 Die Entwicklung des Ansatzes

Das stärker werdende Interesse am Wissen und dem Management von Wissen in den letzten Jahren ergibt sich laut Franz Lehner (2008: 2) aus dem Zusammenwirken folgender Faktoren:

- 1) zunehmende Bedeutung von Wissen
- 2) erweiterte technologische Möglichkeiten
- 3) Rückbesinnung auf den „Faktor Mensch“ als Gegenbewegung zur Reengineering-Welle

Die Bedeutung des Wissens wurde in Kapitel 2 und 3 ausführlich beleuchtet. Dieses Faktum existierte jedoch auch schon in den Gesellschaften vor der Wissensgesellschaft, deshalb wurde erst durch die hohe Technologisierung und (möglicherweise als Reaktion darauf) die Besinnung auf den Wissensakteur Mensch das Wissen im neuen Licht betrachtet.

Gilbert Probst et al (2006: 3) sehen den Ursprung und die Ausgangsbasis des Wissensmanagements darin, dass Wissen als neuer Wettbewerbsfaktor hinzugekommen ist und die Aufgabe der Unternehmen soll sein, diesen „Schatz in den Köpfen“ der Mitarbeiter zu nutzen. Für ihn bewirkt das Wissensmanagement eine Brückenfunktion zwischen Individuum, Gruppe und Organisation, denn es integriert einerseits Ansätze auf der Seite des Individuums, wie das Personalmanagement, andererseits aber auch Ansätze auf der organisationalen Ebene, wie die Unternehmensentwicklung. Das Individuum ist dabei die kleinste Einheit des Wissensmanagements (vgl. ebenda, 2006, S. 67).

Verneinen Wilkesmann/ Rascher (2004: 128) die Frage, ob eine Organisation Wissen managen kann oder Wissen generell organisierbar ist, sieht Stewart (1998: 66) einen gravierenden Fehler darin, Wissen nicht zu managen. Für ihn ist Wissen „manageable“, jedoch muss Wissen zu allererst identifiziert werden, in diesem Punkt sieht er das Hauptproblem.

Die Geschichte der Weiterentwicklung vom Datenmanagement über das Informationsmanagement zum WM, wird heute in der Fachliteratur vielfach anhand folgender Abbildung dokumentiert (Bullinger, 1997, S. 7):

Ebene/Bezeichnung	Systemart/Schwerpunkt
4-Wissensmanagement	Organisational Memory Systeme (OMS)
3-Information als Ressource Info-management	Advanced-Database-Technologien MIS, DSS, EIS, DWH
2-Datenmanagement	Datne(bank)architektur von Unternehmen Unternehmensweite Datenmodellierung
1-Datenbankmangement	Datenbanksysteme und –anwendungen Data Dictionary, Datenmodellierung
0-Datei-und Datenorganisation	Dateisysteme

Abbildung 3: Entwicklungsstufen des Umgangs mit Daten, Informationen und Wissen in Unternehmen. Quelle: Bullinger, 1997, S. 7

Im Wissensmanagement haben die eingesetzte Technologien rund um Dateien und Datenbanken fast gänzlich an Bedeutung verloren und bleiben neben dem Wissen im Hintergrund. Wichtiger werden hingegen die Entwicklung und Unterstützung dynamischer Abläufe und organisatorischer Lernprozesse. Ein fremdes Neuland auf dem sich die Informatik bewegen muss (vgl. Bullinger, 1997, S. 4).

So fließen in das Wissensmanagement neben den Fächern Informatik und Wirtschaft auch die Komponenten Kommunikation, Wissen und Information ein. Es reicht nicht mehr nur aus, die Daten abzuspeichern und gebündelt in einem System zu haben, die Frage ist eher, was kann man daraus machen und wie verwertet wer diese Datensammlung am effizientesten weiter.

Einerseits ist das Wissensmanagement eine Weiterbildung, eine Entwicklung durch Änderungen, Zugaben, usw. vom Informationsmanagement, andererseits beinhaltet das Wissensmanagement automatisch noch einen Teil Informationsmanagement, da Informationen ein Teil von Wissen sind und ohne den Fluss von Informationen Wissen nicht geschaffen werden kann.

4.2 Ziele von Wissensmanagement

Welche Ziele mit dem Wissensmanagement verfolgt werden können, ist jeder Organisation selbst überlassen und ist von den Schwerpunkten und der Situation abhängig. Unter anderem kann jedoch folgenden Ziele nachgegangen werden (vgl. Lehner, 2008, S. 32):

- optimale Nutzung wichtiger Ressourcen
- Reduzieren der Time-to-Market
- kürzere Produktionszykluszeiten
- Verbesserung der Kundenbeziehung und des Kundennutzen
- Verbesserte Effizienz bei F & E-Projekten
- erfolgreiches Reengineering von Unternehmensprozessen
- Verbesserung des internen Informationsflusses in der Organisation.

Auch wenn, wie oft betont wird, Wissen nicht in Zahlen messbar ist und die korrekte, inkorrekte oder fehlerhafte Durchführung von Wissensmanagement nicht in der Bilanz aufscheinen mag, so kann ein Unternehmen doch konkrete Ziele vor Augen haben, zu denen die Umsetzung eines Wissensmanagements verhelfen kann.

Schüppel (1996: 195) schlussfolgert aus seinem Ansatz des Wissensmanagements folgende Aufgaben bzw. Ziele. Es ist eine „umfassende und systematische Auseinandersetzung mit dem Wissen und Lernen von psychischen und sozialen Systemen als nicht-triviale Maschinen“ ist und dabei auch nach „potentiellen

Barrieren“ im Wissensfluß sucht, Wissens- und Lernpotentiale durch die Individuen für die Organisation mobilisieren soll und schlussendlich ein Instrument zur „Bewältigung des organisatorischen Wandels“ darstellt.

Ein wesentliches Ziel oder ein wesentlicher Grund für das Befassen mit Wissensmanagement liegt sicher darin, dass sich Unternehmen nicht mehr durch ihre Produkte oder Verfahren unterscheiden, sondern durch ihr Wissen. Produktspezifische Eigenschaften, wie Preis oder Material, können keinen längerfristigen Vorteil für die Organisation mehr erlangen, Wissen jedoch bringt nachhaltige Wettbewerbsvorteile (vgl. Davenport, 1998, S. 45-51).

Nun gilt es zwei unterschiedliche Wissensziele zu unterscheiden, zum einen das strategische Wissensziel, welches das „organisationale Kernwissen“ des Unternehmens und den „zukünftigen Kompetenzbedarf“ (Probst et al, 2006, S. 31) definiert und zum anderen ein normatives Wissensziel, zu dem Beispielsweise die Schaffung einer „wissensbewussten Unternehmenskultur“ (ebenda, 2006, S. 31) die Wissensverteilung gehört und welches die Weiterentwicklung von individuellem zu unternehmensweitem also kollektivem Wissen unterstützt.

Neben den bisher genannten Wissenszielen müssen außerdem operative Wissensziele definiert werden, die für die Umsetzung des Wissensmanagement sorgen, für die Konkretisierung der normativen und strategischen Ziele verantwortlich sind, die einen Stillstand in der theoretischen Ebene verhindern (vgl. Bullinger, 2004, S. 25).

Das heißt, dass die Formulierung von normativen und strategischen Wissenszielen ein guter Anfang ist, ohne die Verwirklichung operativer Wissensziele bleiben diese Konzepte, Ideen im Nirgendwo des Unternehmens stecken.

4.3 Ansätze des Wissensmanagements

Wie bereits erwähnt, gibt es zum Thema Wissensmanagement eine Vielfalt an Literatur aus verschiedenen Richtungen. In dieser Arbeit werden 4 Modelle angeführt, die jeweils einen oder mehrere Aspekte bezüglich des Wissenstransfers aufgreifen bzw. Wissenstransfer zwischen Personen bei Arbeitsplatzwechsel im hier gemeinten Sinn in ihre Überlegungen einbeziehen. Die Ansätze fokussieren sich sowohl auf die humanorientierte, als auch auf die technologische Sichtweise. Einerseits haben die Autoren sehr unterschiedliche Ansichten und somit auch unterschiedliche Herangehensweisen an die Thematik, es ist aber oft ein gemeinsamer Konsens und Anknüpfungspunkte zwischen den Modellen zu beobachten. Dennoch muss daran erinnert werden, dass es sich nicht mehr um Daten- oder Informationsmanagement handelt, sondern um Wissensmanagement, bei dem Wissen im Vordergrund steht. Und Wissen von Individuen kann nicht gänzlich technisch abgesichert werden.

Auch Lenk und Wengelowski (2004: 160) sehen eindeutig einen Schwerpunkt des Wissensmanagements auf der Grundrichtung auf eine „an die menschlichen Prozesse des Wissenserwerbs und des Umgangs mit Wissen orientierte Ausrichtung auf Lernen.“

4.3.1 Nach Nonaka und Takeuchi

Für Nonaka und Takeuchi (1997: 8) ist menschliches Wissen „das grundlegende und universelle Element jeder Organisation.“ Diese Annahme ist eine fundamentale Aussage für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit, wie das Element Wissen bei der Personalfluktuation genutzt werden kann und welche Einflussfaktoren im negativen und positiven Sinn auf den Wissenstransfer wirken.

Die beiden gehen davon aus, dass Wissen in einem Unternehmen nicht nur verarbeitet sondern auch erzeugt wird. An anderen Theorien kritisieren sie, dass

diese zwar die Macht des Wissens hervorheben, jedoch nie darüber diskutiert wird, wie Wissen erzeugt wird (vgl. Nonaka, 1997, S. 8-18).

Nonaka und Takeuchi sind Verfechter und Entwickler von zwei Kategorien des Wissens, dem expliziten und dem impliziten Wissen. Das dynamische Wechselspiel zwischen den beiden Wissensformen bildet den „Schlüssel zur Wissensschaffung im Unternehmen und vollzieht sich in einem spiralförmigen Prozeß immer wieder aufs Neue.“ (ebenda: 9).

Die Betonung des Ansatzes liegt in der Schaffung von Wissen im Unternehmen. An anderen Management- und Organisationstheorien wird Kritik geübt, wenn diese Wissen als etwas außen geschaffen oder bereits geschaffen ins Unternehmen kommend, verstehen.

„Zwar betonen viele neue Managementtheorien seit Mitte der achtziger Jahre die große zukünftige Bedeutung von Wissen für Gesellschaft und Unternehmen, aber nur wenige Untersuchungen beschäftigen sich mit der Frage, wie Wissen innerhalb eines Unternehmens und zwischen Unternehmen erzeugt wird.“ (Nonaka, 1997, S. 63).

Die Schaffung von Wissen ist wiederum hauptsächlich durch die Verwandlung von implizitem Wissen in explizites Wissen möglich Ihre Auffassung liegt darin, dass die Schaffung von Wissen durch Mobilisierung und Umwandlung von implizitem Wissen geschieht (vgl. ebenda, S. 68).

Im Zusammenhang mit der Arbeit müsste durch die oben erwähnten Annahmen bei einem Mitarbeiterwechsel nicht nur der Transfer, die Verteilung von Wissen möglich sein, sondern zugleich durch diesen Transfer auch neues Wissen geschaffen wird. Vorausgesetzt natürlich, dass der Vorgänger oder die Kollegen überhaupt sein/ihr implizites Wissen explizieren können bzw. ihm/ihnen die Möglichkeit dazu gegeben wird.

Nonaka und Takeuchi (1997: 74-85) stellen 4 Formen der Wissensumwandlung vor, die durch das Zusammentreffen von implizitem und explizitem Wissen entstehen:

Übergang von zu	implizitem Wissen	explizitem Wissen
implizitem Wissen	SOZIALISATION	EXTERNALISERUNG
explizitem Wissen	INTERNALISIERUNG	KOMBINATION

Abbildung 4: Modi der Wissensgenerierung in Organisationen. Quelle: Nonaka, 1994, S. 20

- Sozialisation: Die Wissensumwandlung erfolgt von implizitem zum implizitem Wissen, sie soll das „Interaktionsfeld“ aufbauen. Diese Form geschieht ohne die Kommunikation durch Sprache, sondern durch etwa reines Beobachten, Nachmachen und Praxis. Das Wissen wird hier zwar verteilt und weitergegeben, doch wird es nicht direkt expliziert.
- Internalisierung: Diese Form ist vergleichbar mit „learning by doing“, hier hat die Ausweitung von körperlicher Erfahrung einen hohen Stellenwert und führt explizites Wissen zu implizitem Wissen. Die Erfahrungen von Sozialisation, Kombination und Externalisierung werden internalisiert. Ein Teil dieses impliziten Wissens kann wiederum zu einer vom Mitarbeiter durch die Erfahrung und Internalisierung wahrgenommenen Unternehmenskultur führen.

- Kombination: Bei der Kombination erfolgt der Austausch von explizitem zu explizitem Wissen hauptsächlich über Medien, wie Dokumente, Besprechungen und Computernetze. In Unternehmen findet diese Form am Häufigsten statt, die Kombination verbindet das Wissen unterschiedlicher „Teile“ des Unternehmens.
- Externalisierung: In der Form der Externalisierung kommt es zum Transfer von implizitem zu explizitem Wissen. Die geschieht in diesem Fall durch Metaphern, Modellen, Hypothesen und Analogien, fördert aber den Diskurs und die Diskussion und kann zu einem positiven (und auch für die anderen logischen) Ausgang führen. Die Externalisierung ist für sie der Schlüssel zur Wissensschaffung, da implizites Wissen durch den „sequentiellen Gebrauch“ von Metaphern, Analogien usw. in explizites Wissen verwandelt werden kann.

Auch wenn Nonaka und Takeuchi für ihr Verständnis von Wissensmanagement und Wissenstransfer den Schlüssel zur Wissensschaffung in der Externalisierung sehen, muss jedoch jeder Form die Möglichkeit der Wissensschaffung zugesprochen werden. Die Externalisierung verfügt über das größere Potential, die Kombination scheint jedoch ein guter Anfang zu sein, um sich immer weiter auf die anderen Formen auszubreiten.

Der Wissenstransfer an sich findet demnach an den Schnittstellen der 4 Modi statt bzw. ist die Schnittstelle der 4 Modi (vgl. u.a. Strassheim, 2004, S. 77).

Für die gesamte Organisation ist wesentlich, dass das Wissen expliziert wird, so kann es dem Kollektiv zur Verfügung gestellt werden und sich zu einem kollektiven Wissen, Unternehmenswissen, aufbauen (vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 84 f.).

4.3.2 Nach Probst/Raub/Romhardt

Probst et al (2006) versuchen sich für ihr Modell des Wissensmanagements an einem integrierten Bezugsrahmen zu orientieren. Ihr Anliegen ist es die zu theoretische Annäherungen wie etwa die des organisationalen Lernens mit einem für die Praxis relevanten Konzept zu ersetzen. Ausgangsbasis für Probst et al ist das Verständnis der Wissensbasis eines Unternehmens, zu dem sowohl individuelles als auch kollektives Wissen zählen.

Zu Beginn steht die systematische Ordnung der Problemkategorien, mit denen sich Unternehmen beschäftigen. Die Systematisierung führte Probst et al zu elementaren Bausteinen des Wissensmanagements³.

Die 8 Bausteine sind wiederum in zwei Prinzipien angeordnet. Im „äußeren Kreislauf“ finden sich die Definition von Wissenszielen, Zielsetzung, Umsetzung und Messung einen traditionellen Managementprozess. Im „inneren Kreislauf“ befinden sich die Kernprozesse des Wissensmanagements, welche Wissenstransparenz, Wissenserwerb, Wissensentstehung, Wissens(ver-)teilung, Wissensbewahrung und Wissensnutzung sind (vgl. Probst et al, 2006, S. 28).

Der innere Kreislauf darf dabei keinen Baustein vernachlässigen, um die Elemente des äußeren Kreislaufs nicht zu gefährden. Ebenso muss immer festgelegt sein, welche Ziele verfolgt werden, damit die Ausrichtung der Bausteine des inneren Kreislaufs für alle Beteiligten sinnvoll scheint. Die 6 Kernprozesse stehen alle in Verbindung zueinander, bei einer Intervention auf einen Kernprozess muss damit gerechnet werden, dass im Zuge dessen auch die anderen Bereiche betroffen werden (vgl. ebenda, 2006, S. 28-33).

³ In Anlehnung an Probst haben sich u.a. Bullinger H.-J. et al. in: Bürgel, 1998 näher mit den Bausteinen dieses Modells beschäftigt.

Wissensidentifikation

In den meisten Unternehmen fehlt es an Klarheit darüber, welches Wissen im Unternehmen zur Verfügung steht und mangelt es an Überblick an vorhandenen Daten, Informationen und Fähigkeiten zu behalten, sie können das Wissen nicht identifizieren (vgl. Probst et al, 2006, S. 29). Bullinger fügt dem hinzu, dass es vor allem in großes Unternehmen kaum erfasst ist, „wo welche Experten mit welcher Expertise sitzen und an welchen Projekten gerade gearbeitet wird (ebenda, S. 26). Dabei kann schon die Implementierung von Wissenslandkarten die Transparenz erhöhen. Dennoch genügt der Griff zur Technologie allein hier nicht, der Faktor Mensch muss ebenso einbezogen werden. Durch die Expertise, die das Personal zur Verfügung stellt und anderen Unternehmensmitgliedern durch persönliche Gespräche und auch gemeinsamen Arbeitsschritte mitteilt.

Wissenserwerb

Das Unternehmen stellt also ein Haus voll Wissen dar, dass identifiziert werden soll. Aus der Umwelt kommen nun stets neue Informationen heran bzw. sucht das Unternehmen nach neuen Informationen und daraus resultierendem Wissen. Der Wissenserwerb erfolgt möglicherweise (schon unbewusst) durch die Einbindung von Kundenwünschen, von Partnern oder Sponsoren usw. (vgl. Probst et al, 2006, S. 29).

Außerdem kann der Wissenserwerb durch externe Wissensakteure erfolgen, das Unternehmen stellt Experten ein, die ihre Expertise in das Unternehmen holen. Durch die Rekrutierung von Experten wird das Unternehmenswissen erweitert. Fachliches Wissen, welches aus verschiedenen Gründen für das Unternehmen noch nicht in Betracht gezogen wurde, gibt plötzlich einen neuen Input gibt.

Die Rechnung des Wissenserwerbs wird nicht ohne menschliches Handeln und die sinnvolle Integration in die bestehende Wissensbasis gemacht, denn auch wenn Wissen erworben wird, der Umgang mit ihm durch die Organisationsmitglieder ist der bestimmende Faktor (vgl. Bullinger, 1998, S. 28).

Wissensentwicklung

Ein weiterer Baustein im Wissensmanagement ist die Wissensentwicklung. Das Produzieren von neuen Fähigkeiten oder Ideen, sowie Produkte und leistungsfähiger Prozesse steht dabei im Mittelpunkt (vgl. Probst et al, 2006, S. 29). Diese Produktion kann laut Bullinger (1998: 28) sowohl auf individueller oder kollektiver Ebene konzeptionalisiert werden. Der Grundgedanke besteht in der Erfindung/Innovation/Kreation neuen Wissens, dass durch Analyse, Selbstreflexion und Revision bisheriger Projekte und Aktivitäten produziert werden kann.

Die Wissensentwicklung steht der Wissensschaffung, vor allem der internen Wissensschaffung durch Explikation, bei Nonaka und Takeuchi nahe.

Wissens(ver-)teilung

Der Baustein der der Fragestellung der vorliegenden Arbeit zu Grunde liegt, ist jener der Wissens(ver-)teilung oder Wissenstransfer genannt. Dabei sehen Probst et al (2006: 30) diesen Baustein als eine „zwingende Voraussetzung, um isoliert vorhandene Informationen oder Erfahrungen für die gesamte Organisation nutzbar zu machen.“. Die Frage, mit der sich das Unternehmen beschäftigen soll: „*Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können, und wie kann ich die Prozesse der Wissens(ver-)teilung erleichtern?*“ (ebenda: 30).

Nicht effizient ist dabei der Versuch, dass jeder alles weiß, es sollte im Sinne des ökonomischen Prinzips der Arbeitsteilung logisch abgeleitet werden. Das Wissen eines Experten, der sich sein gesamtes Arbeitsleben mit einem Thema beschäftigt hat, wird jedoch unmöglich oder schwierig systematisch zu verteilen sein oder „standardisierbar“, als dagegen ein neues Adressverwaltungssystem. Gerade das nicht systematische oder abgespeicherte oder niedergeschriebene Wissen (das implizite Wissen) kann von großem Nutzen für Kollegen und die Organisation/dem Kollektiv sein (vgl. Bullinger, 1998, S.30).

Ein Nicht-Verteilen von Wissen hat Auswirkungen, die sich entweder negativ in der „Bilanz“ auswirken oder sich nur durch mehr Aufwand in der Zeit oder im Personal verringern oder vermeiden lassen können.

Eine weitere Rolle spielt die Qualität. Kommt ein Versäumnis oder ein Unterlassen der Wissensverteilung beim Mitarbeiterwechsel zustande, so kann sich das auf KollegInnen oder Vorgesetzte auswirken, was für diese ein Zeitaufwand darstellt, für das Unternehmen vermehrter Personalaufwand und sich für alle Beteiligten inklusive Kunden in der Qualität auswirken kann (vgl. Bulinger, S. 30).

Wissensnutzung

Dass das identifizierte, vorhandene, produzierte und oder verteilte Wissen auch genutzt wird ist Ziel und Zweck des Wissensmanagements, da die Identifikation und Verteilung nicht bereits die Anwendung des Wissens gewährleisten (vgl. Probst et al, 2006, S. 30).

Eine Hemmschwelle kann dabei sein, wenn es daran liegt fremdes Wissen oder Fähigkeiten fremder Wissensakteure zu nutzen. Jedoch muss erkannt werden, dass fremdes Wissen gar nicht genutzt werden kann, ohne dass es nicht schon auch eigenes Wissen ist. Sobald explizites Wissen verteilt wird, implizites Wissen in explizites Wissen verwandelt wurde, muss damit gerechnet werden, dass nun auch andere Personen wissen.

Wird das Wissen nicht genutzt, sind alle vorherigen oder weiteren Bemühungen des Wissensmanagements vergebens, wobei die Nutzung nach dem Transfer davon abhängig ist, ob der Nutzer vom Nutzen des Wissens überzeugt ist.

Wissensbewahrung

Ein weiterer Baustein des Wissensmanagement ist die Wissensbewahrung. Der Erwerb und die Nutzung garantieren nicht die Bewahrung des Wissens in der Zukunft, wobei eben dies genauso wichtig ist wie die vorangegangenen Prozesse.

Laut Probst et al (2006: 30) haben Unternehmen oft das Problem, dass durch organisationale Veränderungen und Umstrukturierungen ein „Teil des Gedächtnisses“, also der Wissensbasis der Organisation, verloren geht. Es muss darauf geachtet werden, dass „die Prozesse der Selektion des Bewahrungswürdige, die angemessene Speicherung und die regelmäßige Aktualisierung bewusst gestaltet werden“ (ebenda, 2006, S. 30). Das Wissen muss bewahrt und gespeichert, jedoch immer von Zeit zu Zeit auch aktualisiert und selektiert werden. Nach Verjährung oder Abschluss von Projekten oder Ausscheidung von Aufgabengebieten ist manches Wissen nicht mehr nötig und kann ausselektiert werden. Die Herausforderung liegt darin zu entscheiden, was bewahrt wird und was verworfen werden kann.

Der Baustein der Wissensbewahrung liegt, für diese Arbeit, im engen Zusammenhang mit dem Wissenstransfer und spielt für die Fragestellung eine ebenso große Rolle. Scheitert der Wissenstransfer bzw. entsteht ein Mangel an Wissenstransfer, kann keine Wissensbewahrung bestehen, genauso gut kann es jedoch ohne die Bewahrung des Wissens zu keinem Transfer kommen. Ein Unternehmen, das Wert auf die Bewahrung des Wissens legt, trotz Mitarbeiterfluktuationen, muss Wert auf den Wissenstransfer legen. Ebenso wird die Wissensbewahrung durch den Wissenstransfer beim Mitarbeiterwechsel forciert.

Wissensbewertung

Schlussendlich wird noch der Baustein der Wissensbewertung hinzugezogen, welcher die Feedbackmöglichkeit zur Umstrukturierung und Überdenkens der Wissensziele zu Beginn liefert. Zur Wissensbewertung werden passende Methoden zur Messung der normativen, strategischen und schlussendlich strategischen Wissensziele herangezogen. Es wird überprüft, ob die Wissensziele verfolgt werden oder verfolgt werden können, um eventuelle ‚Kurskorrekturen‘ durchzuführen (vgl. Probst et al, 2006, S. 31).

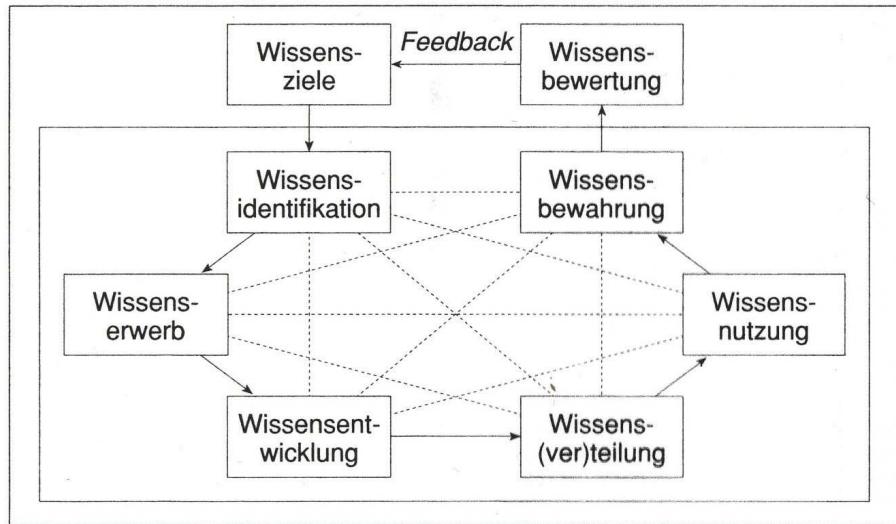


Abbildung 5: Bausteine des Wissensmanagements. Quelle: Probst et al, 2006, S. 26

Für Probst et al umreißen die oben abgebildeten 8 Bausteine mögliche Felder für Maßnahmen und Werkzeuge im Wissensmanagement. Ein Unternehmen kann sich an diesen Bausteinen orientieren und analysieren, welche noch einer Optimierung und Modifizierung bedürfen.

4.3.3 Nach Helmut Willke

Trotz der Vorurteile vieler Praktiker, versucht Helmut Willke (1996: 2f) zu erklären, wieso der Ansatz des Wissensmanagements nicht nur für Wissenschaftler interessant zu sein scheint, sondern in Zukunft auch von der Praxis ernst genommen werden muss. Produkte und Dienstleistungen bleiben nicht mehr rein physische Dinge, die ein Stillleben führen. Sie gestalten sich immer mehr zu wissensbasierten und intelligenten Gütern um.

Durch Wissensmanagement wird „kollektives, organisational in Strukturen und Prozessen inkorporiertes Wissen gleichgewichtig neben personalem Wissen anerkannt“ und in Kombination zum „Gegenstand von Analyse und Strategie dessen.“ (ebenda: 58).

Wissensmanagement konzentriert sich, wie bereits erwähnt, nicht nur auf die personale Seite, sondern inkludiert auch die organisationale Seite. Voraussetzung für die richtige Befassung mit Wissensmanagement ist die Anerkennung von kollektivem Wissen der Organisation, dem Wissen der Organisation.

Eine Organisation kann die intelligentesten und mit Wissen getränkten Experten haben, es kann jedoch sein, dass die Organisation selbst „dumm“ ist. Dies tritt ein wenn sie sich nicht weiterentwickelt, wenn noch mit veralteten, nicht mehr zeitgemäßen Strukturen und Prozessen gearbeitet wird und dann vor allem, wenn die Umwelt und andere Organisationen dies nicht mehr tun und schon Schritte voraus sind (vgl. ebenda: 59).

Konkret lassen sich auch bei Willke (ebenda: 59ff) „Bausteine“ oder Kernprozesse des Wissensmanagements, zur Orientierung und Optimierung des Geschäftsprozesses für Organisationen, auflisten:

- Wissensgenerierung
- Wissensaktivierung
- Wissensgeneralisierung
- Wissensverteilung
- Wissensnutzung
- Wissensbewertung

Für Helmut Willke steht klar noch die systematische Organisation von Wissen beim Wissensmanagement im Vordergrund. Dabei orientiert er sich an jenen Zielen, die weniger als Wissensziele, sondern mehr als „Leistungsziele“ oder „Wettbewerbsziele“ verstanden werden.

Auch in Willkes Herangehensweise finden wir ähnliche oder gleiche Zugänge zum Wissensmanagement wie bei Nonaka und Takeuchi und Probst et al. Die Wissensverteilung findet im Systematischen Wissensmanagement ihren Platz, jedoch wird nicht auf die Speicherung oder die Bewahrung des Wissens

eingegangen. Eine mögliche Erklärung dazu könnte der Umstand sein, dass sich Willke dem Wissensmanagement aus einer technischen Richtung nähert und auch deshalb eine ähnliche Richtung weiterverfolgt. Wird also davon ausgegangen, dass die oben genannten Prozesse in einem technischen Umfeld und mit Hilfe von technischen Mitteln stattfinden, so könnte Willke die Abspeicherung bereits als „im Prozess vollzogen“ sehen. Dass heißt, dass auf die Bewahrung des Wissens nicht mehr geachtet werden muss, da sie währenddessen immer gespeichert wurde.

4.3.4 Nach Jürgen Schüppel

Jürgen Schüppel (1996) entwickelt ein Modell der 4 Akte des Wissensmanagements, dabei fokussiert er seine Aussagen auf die Ausrichtung eines Unternehmens auf das Organisatorische Lernen. Organisationen sollen „umfassende Lernprozesse“ (ebenda: 12f) innerhalb, aber auch nach außen entwickeln und praktizieren.

Den Grundstein für seine Konzeption des Wissensmanagements ist die „Notwendigkeit, Wissen als [...] „bewirtschaftbare“ Größe“ (ebenda: 181) aufzufassen, also Wissen als 4. Produktionsfaktor von Organisationen zu sehen. Schüppel sieht Wissen sogar als den Dominanten in der Gruppe neben Kapital, Arbeit und Boden.

Der Ausgangspunkt für Schüppels Modellversuch ist die Auseinandersetzung mit dem Phänomen des „organisatorischen Wandels“, der Organisationen dazu zwingt, sich mit den gegenwärtigen dynamischen Wandelprozessen zu befassen. Die Beschleunigung des Wandels und die Anpassung der Unternehmen als Antwort auf die Beschleunigung im neuen System der Wissensgesellschaft, forcieren dieses Umdenken (vgl. ebenda, S. 3).

Das Ziel einer Organisation und des organisatorischen Lernens ist die Ausnutzung der prinzipiell zugänglichen Wissens- und Lernpotenziale, demnach das verfügbare Wissen ausfindig zu machen und zu sichern.

In diesem Zusammenhang rücken jene Wissenspotentiale in den Vordergrund, die im Unternehmen verfügbar sind. Dabei erkennt er sowohl das Wissen der Individuen, aber auch das Wissen der Organisation an. Entscheidend ist, ob und wie diese Wissenspotentiale ausgeschöpft und genutzt werden, dies kann durch Handlungen, Strukturen und Prozesse, durch Kommunikation und Interaktion geschehen. Auch Schüppel appelliert jedoch gegen die voreilige Meinung, dass Wissen überall und von jedem Mitarbeiter aufgenommen sein muss. Am effizientesten ist noch immer zu wissen, wo welches Wissen gebraucht wird (vgl. ebenda, S. 20f).

Vorrangiges Ziel des Ansatzes sind wie oben bereits erwähnt, die Auseinandersetzung mit bereits vorhandenem und für die Organisation wesentlichem Wissen, ebenso auch der „optimierte Wissensfluß“ (ebenda, S. 191) mit jenen Wissenspotentialen. Erworbenes Wissen darf nicht stagnieren, sondern soll sich in einer Organisation zwischen seinen Mitgliedern bewegen.

Schüppels (1996: 191) Modell des Wissensmanagements lehnt sich an den humanorientierten Ansatz an, wobei er dennoch auch jener ganzheitlichen Auffassung folgt, die sowohl technisches als auch menschliches Involvieren berücksichtigt. Dies zeigt sich in der oben vertretenen Meinung der Wissensbasis eines Unternehmens, die in erster Linie von den Individuen geschaffen und getragen wird.

In diesem Sinne kreiert er ein Wissensmanagement der „vier aufeinanderfolgenden Akte“, die in Folge zum Ziel die „Ausschöpfung der prinzipiell erreichbaren Wissens- und Lernpotenziale“ in einem Unternehmen haben (ebenda, S. 192-195):

- 1) Die systematische Auseinandersetzung mit organisationsspezifischen Wissenselementen. Diese Rekonstruktion der Wissensbasis soll alle vorhandenen Wissensprozesse und Wissensakteure erkennen und analysieren.
- 2) Die Analyse der Lernprozesse der Organisation. Dabei wird sowohl auf das individuelle als auch auf das kollektive Lernen geachtet.
- 3) Erforschung und Beobachtung jener Barrieren und Hindernisse, die die bisherigen Prozesse beeinflusst haben. Eventuelle Beseitigung bisheriger Lern- und Wissensbarrieren und Erleichterung für die zukünftige Wissensschaffung und –nutzung.
- 4) Beginn der operativen Phase, jedoch ist im Rahmen der Gestaltung des Wissensmanagement die Möglichkeit nach Intervention in den ersten drei Akten gegeben.

Die vier Akte werden zwar als auf sich aufbauend beschrieben, jedoch wird der „interdependenten Zusammenhang“ (ebenda: 194) betont, durch den sich die 4 Akte beeinflussen und ein Springen zwischen den Akten möglich ist.

„Sinnvolle Kommunikation erfordert eine Gemeinschaft.“ (Drucker, 1989, S. 304)

5 Die Wissensgesellschaft und ihre Akteure

5.1 Wissensgesellschaft

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Gesellschaft oft weiterentwickelt, so kamen wir vom landwirtschaftlichen Sektor, in die Industriegesellschaft, zum Bereich der Dienstleistungen bis zur Informationsgesellschaft am Ende des vorigen Jahrhunderts. Aus der Informationsgesellschaft wurde schnell die Wissensgesellschaft. Peter Drucker (1989 und 1991) beschäftigte sich mit dem Begriff der „Wissensarbeit“, an der sich Unternehmen in Zukunft orientieren müssen. Längst sind nicht mehr nur Kapital, Bodenschätze oder Arbeitskraft als Ressourcen der Wirtschaft zu bezeichnen, sondern Wissen.

Folgende Abbildung (Schüppel, 1996, S. 6) bietet vorerst eine Übersicht, welchen Wandel die Gesellschaft in Bezug auf Bezeichnung und Inhalt durchlebt hat:

Gesellschaftsform	Dominanter Produktions-Sektor	Dominanter Produktions-Faktor	Dominantes Politsch-Kulturelles Problem	Gesellschaftliche Infrastruktur	Ausgewählte Träger der Gesellschaft
Feudal-Gesellschaft	Agrar-Wirtschaft	Boden/Arbeit	Gewalt	Macht-Basiert	Lehnherren, Polizei, Militär
Industrie-Gesellschaft	Industrie-Produktion	Kapital/Arbeit	Armut	Kapital-Basiert	Unternehmer, Börse, Sozial-Versicherung
Wissens-Gesellschaft	Dienst-Leistungen	Wissen	Ignoranz	Wissens-Basiert	Forschungs-, Beratungs-unternehmen

Abbildung 6: Die Evolution der Gesellschaftssysteme. Quelle: Schüppel, 1996, S. 6

„Der Schwerpunkt der Gesellschaft hat sich auf den geistig arbeitenden Menschen verlagert“ (Drucker, 1989, S. 209), so beschreibt Drucker die Wandlung, die die Gesellschaft seit der Periode der Industriegesellschaft gemacht hat und wieso von einer Wissensgesellschaft gesprochen werden kann.

In den benannten Gesellschaften früher waren „Kenntnisse [...] eher nur schmückendes Beiwerk als notwendige Voraussetzung“ (Drucker, 1989, S. 209), diese Annahmen haben sich nun zum genauen Gegenteil gewendet. Wissen und Bildung sind nicht mehr nur ein nettes Plus, sondern die Eintrittskarte zu einer guten Position und ebenso förderlich für Karrieresprünge.

Da sich das Wissen zu einem zentralen Gut entwickelt hat, ist für Drucker (1989: 224) die logische Konsequenz daraus, dass sich die Gesellschaft auch weiterentwickeln muss, zu einer postindustriellen Gesellschaft, einer Wissensgesellschaft.

Dagegen ist Brettreich-Teichmann (2003: 23) der Meinung, dass wir uns noch auf dem Weg zu einer Dienstleistungsgesellschaft befinden, die eben von unter anderem Wissen und Nutzen geprägt ist. In diesem Zusammenhang bezieht er sich auf Stewart, der aber wiederum bereits mit den Anschauungen einer Informationsgesellschaft arbeitet (Stewart, 1997, S. X):

„We grew up in the Industrial Age. It is gone, supplanted by the Information Age. The economic world we are leaving was one whose main sources of wealth were physical. The things we bought and sold, were, well, things; you could touch them, smell them, kick their tires, slam their doors and hear a satisfying thud. Land, natural resources such as oil and ores and energy, and human and machine labor were the ingredients from which wealth was created.....

In this era, wealth is the product of knowledge. Knowledge and information – not just scientific knowledge, but news, advice, entertainment,

communication, service – have become the economy's primary raw materials and its most important products. Knowledge is what we buy and sell."

Scheinen die Begriffe rund um das Wissensmanagement und die Wissensgesellschaft für manche noch schwammige Modebegriffe zu sein, genügt die Betrachtung der Realität, in der sich Wissen zum Kapital und zur Ressource der Wirtschaft entwickelt hat und Wissensarbeiter jene Personen sind, die die Werte und Normen in der Gesellschaft setzen. Genau darunter versteht Drucker (1989: 211) „was wir unter Wissen verstehen und wie dieses Wissen erlernt und gelehrt wird“.

Besonders der Dienstleistungssektor ist in den letzten Jahren enorm gewachsen (Drucker, 1989, S. 239) und hat den Industriesektor und Agrarsektor auf die hinteren Plätze verwiesen. Im Zusammenhang mit Dienstleistungen, bei denen Kontakte und Beziehungen eine wesentliche Rolle spielen, sind Wissen, Kenntnisse und Erfahrung für eine qualitative Arbeit unabkömmlich. Dies wiederum erklärt, warum der öffentliche Sektor ein besonderes Augenmerk auf den Umgang mit Wissen und den Wissenstransfer pflegen muss.

Unsere Gesellschaft als Wissensgesellschaft einzugliedern wird mit Sicherheit nicht die letzte Einteilung sein, in der sich die Menschen wiederfinden.

5.2 Wissensarbeit

Helmut Willke (2001) verweist bereits zu Beginn seines Buches auf den besonderen Stellenwert von Wissensarbeit in der Wissensgesellschaft. Für ihn ist die Wissensarbeit die Arbeitsform der Zukunft, welche

„Tätigkeiten (Kommunikationen, Transaktionen, Interaktionen), die dadurch gekennzeichnet sind, dass das erforderliche Wissen nicht einmal im Leben durch Erfahrung (...) erworben und dann angewendet wird“
(Willke, 2001, S. 5) beinhaltet.

Das Wissen muss seiner Meinung immer in Bewegung sein und hat nicht durch die einmalige Erfahrung seinen Endpunkt erreicht. Ziel der Wissensarbeit ist, das Wissen als „Produktivkraft zu entfalten“ und damit die bisherigen Kräfte Land, Arbeit und Kapital zu übertreffen (vgl. ebenda, S. 5f).

Der Begriff Wissensarbeit kennzeichnet etwa Tätigkeiten, wie Kommunikation, Transaktion und Interaktionen, die aber nicht auf einer einmaligen Anwendung, Lehre oder Ausbildung basieren, sondern das Wissen „(1) kontinuierlich revidiert, (2) permanent als verbesserungsfähig angesehen, (3) prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird und (4) untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist.“ (ebenda: 4).

Wissen kann zwar ein Produkt sein, sollte jedoch ständig im Prozess und in Bewegung sein, um nicht dennoch wieder stehenzubleiben und nicht mehr konkurrenzfähig zu sein. Die Arbeit am Wissen ist das, was laut Willke die Wissensarbeit ausmacht.

Löste die Abhängigkeit der Arbeitsplätze vom technischen Fortschritt in den früheren Gesellschaftsformen noch Unruhe aus, ist in der Wissensgesellschaft das „kulturelle Beeinflussenkönnen“ (Morandi, 2004, S. 55) für die Menschen ein Sicherheitsfaktor. Innovation wird nicht mehr allein als technologischer

Fortschritt angesehen, sondern als kulturelle Leistung. Wird ein Wandel oder eine Veränderung angestrebt, muss die Kultur, des zu Veränderten, verstanden und gestaltet werden. Technische Innovationen werden und sollen nicht ausbleiben, aber die Einstellung zur Stellung des Menschen, der Mitarbeiter in Organisationen und ihren Beitrag zu Veränderungen hat sich durch die Anerkennung von Menschen und ihrem Wissen stark gewandelt (vgl. ebenda, S. 55).

Wie die Wissensarbeit und ihre Bedeutung plötzlich Realität wurden schildert Drucker (1989: 218) mit folgendem Beispiel aus der amerikanischen Geschichte:

„Während der umfassenden Umstrukturierung der amerikanischen Wirtschaft in den achtziger Jahren fanden sich viele Führungskräfte und Akademiker (...) plötzlich ohne Arbeit auf der Straße. Dies war für sie zunächst ein fürchterlicher Schock. Sehr schnell aber stellten die so freigesetzten Führungskräfte und Akademiker – selbst ältere in den Fünfzigern – fest, daß es ein leichtes war, eine neue Stelle und in vielen Fällen sogar eine bessere Stelle zu finden. Ihr Wissen hatte sie freigemacht.“

Die Wissensarbeit ist demnach geprägt vom Wissen, Fähigkeiten und Kenntnissen der Arbeiter. Dabei spielen weniger Jugendlichkeit, Sportlichkeit, Kraft usw. eine Rolle, sondern die Erfahrung. Die Wissensarbeit ist nicht getrieben von jungen Mitarbeitern, sondern von erfahrenem Personal, aber auch von Personal mit neuem Know-How.

5.3 Wissensakteure

Kurz soll in diesem Kapital auf die Akteure des Wissensmanagements eingegangen werden. Diese können in Gestalt von Individuen und Kollektiven auftreten, vom einzelnen Mitarbeiter bis zur Organisation. Abgrenzen möchte ich

den Begriff von den Wissensträgern, da diese auch technische Werkzeuge mit einschließen.

Menschen und Wissen als Humankapital stehen im Mittelpunkt des Wissensmanagements und den Modellen von Organisations- bzw. Personalentwicklung (siehe Damkowski 1995, Naschold, 2000), es muss aber verstanden werden, dass Menschen und ihr Wissen der Mittelpunkt von Unternehmen und Organisationen schlechthin sind.

Über Wissen zu verfügen oder nicht zu verfügen spielt im Zeitalter der Wissensgesellschaft eine große Rolle, wenn nicht die größte Rolle, denn „Wissen verschafft individuellen oder kollektiven Akteuren Handlungsmacht.“ (Brettreich-Teichmann, 2003, S. 24).

In einer Organisation fungieren demnach alle Mitarbeiter als Wissensakteure. In welchem Ausmaß, unterscheidet sich anhand der Expertise und Erfahrung, welche die Person in einem bestimmten Bereich verfügt.

Davenport (1998: 71-76) konkretisiert die Rollen verschiedener Akteure auf dem „Wissensmarkt“, der Ort an dem mit Wissen gehandelt wird. Auf diesem Markt agieren Verkäufer, Käufer und Makler, alle im Interesse des Wissenstransfers und jeder Akteur ist sich bewusst, dass die jeweils anderen eine Erwartungshaltung einnehmen.

Trotz des Faktums, dass die Mitarbeiter die Träger und Produzenten des Wissens sind, ist den meisten Unternehmen dennoch nicht das ganze Ausmaß bewusst (vgl. Davenport, 1998, S. 215). So ist zwar der Wissensverlust bei Austritt (besonders bei langjährigen Mitarbeitern in den Ruhestand) präsent, Überlegungen zur Verhinderungen gehen aber schleppend voran, haben noch keine Priorität oder stehen erst am Beginn.

Unternehmen entwickeln sich zu „Wissenserzeugern“, wie es Nonaka und Takeuchi (1997: 57) bezeichnen. Wenn Unternehmen mit dem Wissen ihres

Personals geschickt umgehen und es als Kapital und Ressource ansehen, wird die Schaffung und der Transfer von Wissen gestattet.

5.3.1 Das Personal als Wissensarbeiter

Die Tendenz der Wissensarbeiter ist steigend, in Bezug auf eine Statistik von Stephen R. Barley, wurde der Anteil 1994 für das 21. Jahrhundert bereits auf 59 % prognostiziert, 1900 waren es 17 % (Stewart, 1998, S. 53f).

Durch die Verfolgung des Wissensmanagement-Ansatzes wird auch der Mitarbeiter im neuen Licht betrachtet. Probst et al (2006: 19) stellen fest, dass Personal, ähnlich wie dem Wissen nachgesagt wird, nicht nur mehr als „Produktionsfaktor Arbeit“ begriffen wird. Im Gegensatz dazu, muss auch das Wissen als Kapital bzw. Ressource geschaffen und verarbeitet werden, was durch das Personal als Produzenten und Inhaber dieser „immateriellen Vermögenswerte“ geschieht (ebenda, S. 19).

In den USA geht der Trend bei Unternehmen, die sich stark am Faktor Wissen orientieren, bereits stark vom Handwerker zum „Kopfarbeiter“ bzw. Wissensarbeiter (Schätzungen nach bis zu 60 %). Durch den vermehrten Einsatz von Maschinen und die Einwechslung von menschlicher Arbeit und die fortschreitende Technologie wurde und wird der Eintausch von Handwerker zu Wissensarbeiter ermöglicht. Jedoch muss auch beachtet werden, dass für eine technische Umsetzung weiterhin Personal mit handwerklichen Fähigkeiten gebraucht wird, die die Ideen der Kopfarbeiter umsetzen können (vgl. Brettreich-Teichmann, 2003, S. 27).

Für Mitarbeiter ist Wissen deshalb so wichtig, da es ein „Mittel gegen Unsicherheit“ (Davenport, 1998, S. 68) darstellt. Sind Personen im Besitz von Wissen, steigert es automatisch die eigene Sicherheit in diesem Bereich und Selbstbewusstsein steigt auf.

5.3.2 Die Organisation als Wissenserzeuger

Ein Unternehmen in der Wissensgesellschaft, muss nach Drucker (1989) auch einige Anforderungen erfüllen, um auch hier Fortschritte zu erreichen. Es muss dazu bereit sein, bisheriges Wissen eventuell hinter sich zu lassen, wenn es nicht mehr im Sinn der Unternehmensrichtung, -ziele, -kultur steht und neues Wissen schaffen.

Organisationskommunikation nach der Definition von Theis (1994: 14) lautet „Kommunikation in und von Organisationen“. Wissentransfer bei Mitarbeiterfluktuation kann demnach als Mischform oder „all in one“ angesehen werden, da es einerseits die Kommunikation von Wissen innerhalb der Organisation (zwischen Kollegen), aber auch von Organisationen (zum Nachfolger oder vom Vorgänger) darstellt.

Diese Arbeit orientiert sich an der Definition von Unternehmen /Organisationen von Erich Zahn (1998: 41):

„Unternehmen sind Systeme, in denen Wissen (in individuellen und kollektiven Lernprozessen) produziert und (von außen) akquiriert, (in Labors) getestet und (in Produkten und Prozessen) angewendet sowie (in Entscheidungsprozessen) transformiert und (nach außen) transferiert wird.“

Auch Organisationen, Unternehmen haben neben ihrer Umwelt auch Innenwelten, in denen wiederum Systemmitglieder und Subsysteme agieren und gemeinsam die „formale und informale Organisation des Systems bilden“ (Damkowski, 1995, S. 19f). Das Ziel des Managements ist dabei die Motivation der Systemmitglieder und Subsysteme für die Erreichung der Systemziele. In diesen Systemen, zu denen Damkowski die Verwaltung zählt, ist neben den Ressourcen Geld, Arbeit und Kapital ein zentraler Punkt die Systemmitglieder alias das Humankapital (ebenda, S. 21).

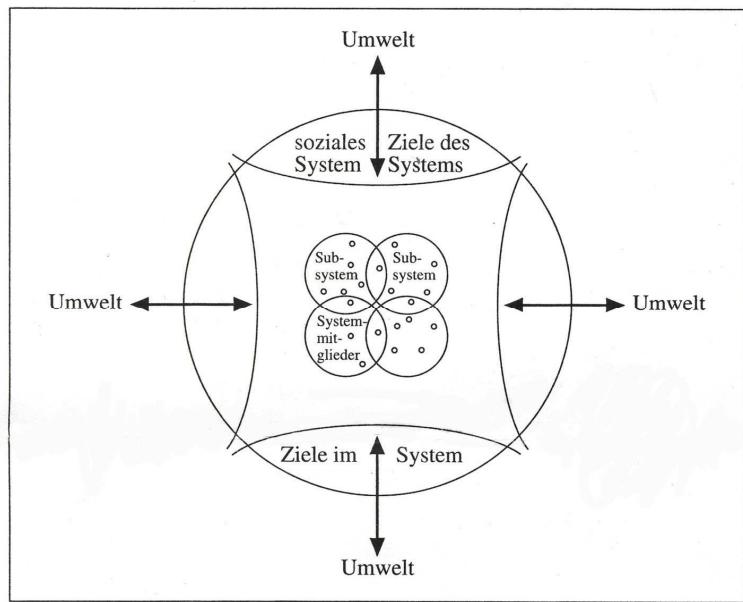


Abbildung 7: Zur Systemtheorie von Organisationen. Quelle: Damkowski, 1995, S. 20

Schüppel (1996: 43) betrachtet ein Unternehmen, eine Organisation als „informationellen Prozeß zwischen Wissensgenerierung und Wissensverwertung“, was wiederum die Aussage verstärkt, dass in ein Unternehmen der Produktionsfaktor Wissen auf eine Stufe mit den anderen Produktionsfaktoren Kapital, Rohstoff und Arbeit zu stellen ist. Ein Unternehmen ist ein „wissensbasiertes System“ (ebenda, S. 183), es ist also abhängig von Wissen.

Organisationen, also Unternehmen haben ihre Aufgabe darin, Ziele zu verfolgen und zu verwirklichen, der Zusammenschluss von Menschen erfolgt laut Ulrike Röttger demnach aus „primär instrumentellen Gründen“ (Röttger, 2003, S. 26). Dieser Zusammenschluss macht aus dem Unternehmen ein soziales Gebilde, welche auf die Kommunikation und deren koordinierenden und integrierenden Funktionen angewiesen sind. Die organisationsinterne Kommunikation zwischen Mitarbeitern bzw. den gesamten Mitgliedern dieses Systems stellt überhaupt „die Grundlage organisationaler Handlungsfähigkeit dar“ (ebenda, 2003, S. 26). Diese Beziehungen sind, genau wie das Wissen und der Prozess rund um Wissen, nicht starr und unveränderlich.

Befasst sich ein Unternehmen mit Wissen als Ressource und mit dem gezielten Management von Wissen, so können sich diese laut Frank Albrecht (1993: 102f) in folgende Handlungsfelder unterscheiden. Die verschiedenen Fokusse können demnach auf Folgende gesetzt werden:

- die Wissensorientierung in den Leitsätzen und Leitbildern der Organisation - festsetzen
- eine Unternehmenskultur schaffen
- eine Wissensstrategie entwickeln
- ebenso die Human Resources strategisch führen
- die Wissenstechnik strategisch managen.

In einer Wissensgesellschaft kann sich eine Organisation nicht erlauben, das Humankapital Wissen zu verschwenden (vgl. Stewart, 1998, S. 94), im Sinne von, Nicht-Nützen der Potenziale der Mitarbeiter, sprich Nicht-Nützen von Wissen.

Die Rolle der Organisation spielt demnach eine Große für die strategische und gelenkte Entwicklung des Wissensmanagements. Die Umsetzung erfolgt zwar Großteils in den Abteilungen und durch die Mitarbeiter, dennoch muss sich auch das Unternehmen seines Einflusses auf Struktur und Organisation bewusst sein und diesen auch nutzen. Auf diese Problematik wird im Kapitel 5.4 noch näher eingegangen, da der öffentliche Sektor sich mit der Zentralisierung oder Dezentralisierung von Aufgaben auseinandersetzen muss.

5.3.2.1 Wissensbasis der Organisation

Der Begriff Wissensbasis beschreibt die Kombination von individuellem und kollektivem Wissen, auf die eine Organisation zur Lösung von Aufgaben zurückgreifen kann. Daten - und Informationsbestände sind die Grundpfeiler bzw. die Quellen für die beiden Formen des Wissens (vgl. Probst et al, 2006, S. 22).

Hablützel und Weil (1998: 131) definieren die Wissensbasis als „Ausgangspunkt und zugleich auch Produkt einer permanenten Evolution, die im Sinne eines autopoietischen, also eines sich selbst generierenden [Wissens]Prozesses abläuft.“

Viele Unternehmen haben ein großes Interesse am Wissensmanagement und versuchen die Ressource in ihren Arbeitsablauf einzubeziehen. Probst et al (2006: 16-18) erkennen hier ein vorrangiges Problem, das Unternehmen Schwierigkeiten haben, ihre Wissensbasis zu definieren bzw. zu erkennen. Zur Wissensbasis gehören die bereits näher betrachteten Elemente Zeichen, Daten, Informationen und Wissen und die Erkenntnis ihrer Relevanz für das Unternehmen. Dabei müssen einerseits die korrekte Unterscheidung dieser beachtet werden, aber auch die Zusammenhänge erkannt werden (ebenda, 2006, S.16f).

Außerdem müssen Organisationen die individuellen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter und deren Bedeutung für die Wissensbasis erkennen. Die Individuen im System Unternehmen sind die Träger des Wissens und der Wissensbasis, sie haben die Fähigkeit mit den Elementen der Wissensbasis zu arbeiten.

Die Erkenntnis über die Fähigkeiten der Mitarbeiter führt zum Umgang darüber, wie mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter umgegangen wird und ob sie vom Unternehmen erkannt werden um sie anderen Mitarbeitern zugänglich zu machen (vgl. Probst et al, 2006, S. 67). Diesem Phänomen nähern sich auch noch Kapitel 7.3.3 und 7.3.4.

Neben der Wertschöpfung für den Einzelnen haben auch organisationale Fähigkeiten einen nicht außer Acht zu lassenden Stellenwert, denn erst das Zusammenwirken der Einzelnen ermöglicht einen Prozess im Unternehmen. Eine produktive Zusammenarbeit zwischen Einzelnen beschert der Organisation eine Fähigkeit, die ein kollektives Element der Wissensbasis bildet (vgl. Probst et al, 2006, S. 18).

5.3.2.2 Organisationales Lernen

Im Ansatz des Wissensmanagements verweisen Probst et al neben dem Verständnis der Wissensbasis auf den Prozess des Organisationalen Lernens. Die Wissensbasis eines Unternehmens ist wie das Wissen eines Menschen ständig in Bewegung. Durch die Interaktion und Bewegungen innerhalb des Unternehmens, aber auch zu anderen Unternehmen verändert sich die Wissensbasis und die organisationale „Problemlösungs- und Handlungskompetenz“ wird erhöht (vgl. Probst et al, 2006, S. 23).

Organisationales Lernen beschreibt die Veränderungsprozesse, die die Wissensbasis in Umfang und Struktur verändern. Es bedeutet, dass „die Prozesse einer Institution als Ganzes, Fehler zu entdecken, diese korrigieren sowie die organisationale Wert- und Wissensbasis zu verändern, so dass neue Problemlösungs- und Handlungsfähigkeiten erzeugt werden.“ (Probst, 1994, S. 301).

Nichts desto trotz steht das Individuum am Anfang jedes Wissensprozesses. Das Individuum erkennt, lernt und handelt, die Organisation aber „stellt kommunikative System bereit, das den Individuen Orientierungsmuster für ihr (Rollen-)Verhalten bietet.“ (Hablutzel/Weil, 1998, S. 133). Die Organisation als kommunikatives System ist für die Speicherung des gemeinsamen Wissen, der geteilten Werte und der gewachsenen Kultur aller Individuen zuständig.

5.4 Der öffentliche Sektor und die neuen öffentlichen Aufgaben

Die Nachfrage nach Wissen hat auch eine erweiterte Existenz von Wissensproduzenten mit sich gezogen. Nicht mehr nur klassische Institutionen, wie Universitäten oder ähnliche Forschungseinrichtungen setzen sich mit den Thema auseinander, auch Einrichtungen aus dem politischen oder ökonomischen Bereich werden zu Wissensproduzenten (vgl. Mayntz et al, 2008, S. 19).

Das sogenannte Kelsen/Merklsche Verwaltungsmodell prägte die österreichische Verwaltung für Jahrzehnte und Hauptaufgabe dessen schien vor allem der Gesetzesvollzug durch Juristen zu sein. Jedoch wurde bald erkannt, dass die Modernisierung durch eine neue Verwaltungskultur nicht nur korrekte Rechtsanwendung, sondern auch Bürgerbetreuung und –beratung in einem solidarischen Sinne umfasst, und sie zu einem neuen ‚Wirtschaftlichkeitsdenken‘ führen (vgl. Neisser, 1998, S. 316) soll.

5.4.1 New Public Management

Unter New Public Management, mit dem ein Anstoß zur Änderung veralteter Strukturen aufkam, versteht Matthias Tschirf (1998: 522) eine Bewegung, welche die "Reform von Aufgaben, Organisation, Finanzierung, Vorgangsweisen im öffentlichen Bereich" umfasst.

Die Berücksichtigung neuer Maßnahmen für ein strategisches Wissensmanagement und einen organisierten Wissenstransfer bei Personalfluktuation ist der Theorie nach auch dem New Public Management⁴ (NPM) einzuordnen. Bei NPM handelt es sich um eine Änderung der bisherigen „Steuerungsmodelle von Strukturen“ (Damkowski, 1995, S. 5) im öffentlichen

⁴ Weiterführende Gedanken zu Public Management und New Public Management finden sich bei Edeling (2004), Budäus (1994), Naschold (2000), Bovaird (2003)

Sektor. Diese Änderungen betreffen sowohl Führungsebenen sowohl auch das Personalmanagement, welche hauptsächlich für die Umsetzung der Steuerungsmodelle für das Humankapital Wissen verantwortlich zeichnen.

Diese Feststellung stellt keine Einleitung für eine ausführliche Beschäftigung mit dem Begriff dar. Sie soll aufzeigen, dass sich nicht nur die Privatwirtschaft mit Organisations- und Strukturveränderung beschäftigt, sondern sich auch der öffentliche Sektor seit einiger Zeit verändert.

So musste auch die Stadt Wien erkennen und danach handeln, dass sich das Verwaltungsbild in den letzten 15 Jahren verändert hat. Denn „*das klassische Verwaltungswesen ist einfach nicht mehr state-of-art. In der Gegenwart stehen der Dienstleistungscharakter und die Kundenorientierung im Vordergrund.*“ (Oberdorfer, 25.05. 2010).

Da Dienstleistungen, die einen wesentlichen Bestandteil des öffentlichen Sektors darstellen, eng mit dem Personal der Organisation zusammenhängen, ist es nur einleuchtend zu sagen, dass Menschen der Produktionsfaktor Nr. 1 im öffentlichen Bereich (Damkowski, 1995, S. 49) sind.

5.4.2 Rahmenbedingungen und Spezifika des öffentlichen Sektors

Im Rahmen der Auseinandersetzung mit der Verwaltung muss immer wieder Gedächtnis gerufen werden, dass der öffentliche Dienst, im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Organisationen, keine Profit-Absicht als Ziel führt. Hier steht nicht der „kurzfristige, monetär meßbare Erfolg“ (Hablützel/Weil, 1998, S. 136) im Vordergrund, sondern eine durch Politik und Gesellschaft beeinflusste Handlungsnotwendigkeit.

Der öffentliche Sektor hat ebenfalls Ziele zu erreichen, auch wenn sie im Gegensatz zur Privatwirtschaft unterschiedlich sind. Für den öffentlichen Sektor ist vordergründig, „die unterschiedlichen Verwaltungsziele zu erreichen, etwa

Kundenorientierung oder Sicherstellung der Mitarbeiterqualifikation.“ (Oberdorfer 25. 05. 2010).

Versuche an das bürokratische Modell werden gestellt, es in eine Art „interner Humanisierung (Dezentralisierung, Dialog)" (Blanke/Schridde, 2003, S. 221) weiterzuentwickeln. Die öffentliche Verwaltung muss, im Gegensatz zu Unternehmen aus der Privatwirtschaft, Strukturänderungen aus einer ganz anderen Ebene wechseln. Aus einer Ebene, die eine lange Geschichte mit sich bringt und eine komplexe Struktur besitzt.

Der öffentliche Dienst steht in gewisser Art und Weise in Konkurrenz. Diese Konkurrenz steht weniger im Vergleich mit anderen Organisationen⁵, sondern in Konkurrenz mit den Anforderungen und Erwartungshaltungen, die an ihn gestellt werden. Dazu zählen Erwartungen von 8,3 Millionen Österreicherinnen und Stakeholdern und Shareholdern in Form von Institutionen, Organisationen, Partner, Sponsoren, Kunden usw. sowohl im Inland und im Ausland. Daher steht auch der öffentliche Dienst im „Zwang nach [...] produktiveren Einsatz von Ressourcen“ (Koch, 2003, S. 271), indem seine wichtigsten Ressourcen die Mitarbeiter und deren Wissen sind.

Ein weiteres Spezifikum ist, dass die öffentliche Verwaltung kaum einer systematischen Erfolgsermittlung untersteht, wenn dann nur interner Kontrolle ausgesetzt ist. Der Vorteil einer Erfolgsermittlung besteht jedoch darin, zu wissen, wo die Organisation steht, welche positiven Entwicklungen weiterverfolgt werden und welche negativen Faktoren verändert werden (Machura, 2004, S. 131f).

Der Mangel einer Erfolgsermittlung im öffentlichen Sektor kann daran liegen, dass im Gegensatz zur Privatwirtschaft der Profitgedanke und der Konkurrenzkampf mit anderen Unternehmen fehlen. Diese Folgerungen ziehen

⁵ Damkowski spricht hier von einer“ fehlenden Rivalität des Konsums“ (Damkowski, 1995, S. 63), die den Dienstleistungen im öffentlichen Sektor zu anderen Gütern fehlen.

ebenso Klaus Lenk und Peter Wengelowski (2004: 55), wenn sie nach den Ursache des bisherigen geringen Interesses des öffentlichen Sektors am Wissensmanagement fragen.

5.4.2.1 Dienstleistungen statt Produkte

Ein grundlegender Aufgabenteil in der Verwaltung im öffentlichen Dienst sieht Schreyögg (1978: 11f) in der Informationsverarbeitung, deren Zweck es ist „verarbeitete Informationen für verschiedenste Verwendungen [...] bereitzustellen“. Daraus folgt er die Abgrenzung zu produzierenden und dispositiven Tätigkeiten. Diese Annahme würde jedoch in starkem Gegensatz zu der hier vertretenden Meinungen stehen, dass die Arbeit mit Informationen und Wissen gleichzeitig auch eine Produktion und Nutzung von diesen, erfordert und es keine Arbeit mit Informationen geben kann ohne selber welche zu produzieren.

Vor allem der öffentliche Sektor muss sich die Notwendigkeit einer modernen Dienstleistung bewusst machen, zu der besonders eine gute und systematische Kommunikationsfähigkeit und die Lernbereitschaft zählen (vgl. Hablützel/Weil, 1998, S. 117). Und dabei sind immer die Mitarbeiter im Mittelpunkt des Blickfeldes, denn „ohne das Wissen, das Können und das Wollen einer hochmotivierten, professionellen Belegschaft ist die Modernisierung der Verwaltung undenkbar.“ (ebenda, S. 124).

Diese Meinung vertritt auch Barbara Oberdorfer, sie sieht die Ressource Wissen als wesentlichen Faktor im öffentlichen Sektor an:

„Wissen verschafft einen Wettbewerbsvorteil, denn die Produkte selbst unterscheiden sich oft nicht mehr. Um als Organisation aber nicht nachzuhinken, muss sie sich mit der Ressource Wissen auseinandersetzen um wiederum gute Produkte zu liefern bzw. Dienstleistungen wie im öffentlichen Sektor.“ (, 25.05. 2010)

Der gleichen Meinung ist auch Barbara Pfeiffer (18.05.2010), wenn sie feststellt, dass „*das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter des Außenministeriums gleichzeitig das wertvollste Kapital des Außenministeriums darstellt.*“

Auch wenn sich die Produkte bzw. Dienstleistungen nicht bedeutsam ändern, so muss es doch schnell ablaufen und es soll wenig Aufwand bereiten und dabei müssen die Mitarbeiter noch kundenorientiert arbeiten. Um diese Gegebenheiten aufrecht zu erhalten „braucht es viel Wissen, Wissen um Abläufe, Wissen um Prozesse.“ (Oberdorfer, 25.05. 2010).

Ohne Wissen, Können und Wollen kommt es zu einer Stagnation, die sich in kaum einer Situation positiv auswirken kann. Im Besonderen wird die Herausforderung an die „Kommunikationsfähigkeit nach innen“ (Hablützel/Weil, 2004, S. 124), gestellt, das zur Verfügung stellen und die Schaffung von Rahmenbedingungen für einen Wissenstransfer bei Mitarbeiterfluktuation.

„Das Personal im öffentlichen Dienst [...] ist die zentrale Ressource für die Steigerung von Effizienz und Qualität“ (Naschold, 2000, S. 94), ebenso wie es weniger einen Kostenfaktor darstellt als eine strategische Ressource, deren Annahme nicht in der Abteilung Lohnverrechnung endet (ebenda, S. 98).

Auch Peter Conrad (2003: 254) muss auf die Unterscheidung von öffentlichem Dienst und „erwerbswirtschaftlichen Betriebe[n]“ hinweisen, da sie sich seiner Meinung nach nicht nur in ihrer Zweckmäßigkeit, Zielen oder Strukturen unterscheiden, sondern auch in ihren unterschiedlichen Organisations- und Koordinationsverfahren. Denn wie bereits erwähnt, liegt die Besonderheit des öffentlichen Dienstes, wie im Außenministerium oder im Magistrat Wien, darin, dass sie von der „Erstellung von Dienstleistungen geprägt sind“ und „zentrales Einsatzgut die menschliche Arbeitsleistung“ (ebenda: 254) ist.

In diesem Sektor stand nie eine physische oder finanzielle Ressource im Vordergrund, weder wurde mit den Produktionsfaktor Boden und Kapital

gearbeitet. Wesentlich für die Arbeit und die Tätigkeiten waren immer die Menschen und das humane Kapital, also Wissen.

5.4.2.2 Dezentralisierung

Ein weiteres Spezifikum des öffentlichen Sektors ist die starke dezentrale Struktur. Durch diese Struktur entsteht laut Blanke und Schridde (2003: 219) eine "inselartige Reformstrategie", da den verschiedenen Ressorts ein weiter Spielraum zur Umsetzung der Reform und Einführung von Instrumenten und Maßnahmen eingeräumt wird. Regelungen und Veränderungen werden zwar an einer Stelle beschlossen und gelten für die gesamte Organisation, die Vorgehensweise zur Umsetzung erfolgt aber in den einzelnen Einheiten.

Die hier angesprochene Dezentralisierung und Verantwortungsdelegation im öffentlichen Sektor stellt eine Gefahr für den Wissenstransfer in der Hinsicht dar, da es zu einer „Scheuklappen-Situation“ kommen kann. In dieser Situation konzentrieren sich die Mitarbeiter auf ihren Tätigkeitsbereich und ihre Abteilung, zeigen jedoch kaum Interesse an der Gesamtheit der Aufgaben und Ziele der Organisation (vgl. Buchwitz, 1998, S. 188). Um die Wissensbasis dynamisch und aktuell zu halten, ist jedoch ein Blick auf die gesamte Organisation notwendig, was den Blick auf und den Austausch mit anderen Abteilungen und Mitarbeitern betrifft.

Laut Barbara Oberdorfer (25.05.2010) muss in einer Organisation des öffentlichen Sektors darauf geachtet werden, wo es sinnvoll ist zu vereinheitlichen und wo die Dienststellen vor Ort selbstständig entscheiden. Nur diese Handhabung sei zielführend. Ein Mindestmaßstab wird zentral angesetzt und vorgegeben, jedoch haben die Dienststellen abhängig Handlungsfreiheit.

Auch das Außenministerium hat ein Pflicht- und Orientierungsgerüst. Die Stabstelle Personal setzt ein Pflichtgerüst, das für alle Mitarbeiter gültig ist. Dennoch haben die Abteilungen die Freiheit nach ihrem Ermessen zu handeln.

Auch aus dem Grund, dass eine Einmischung von zentraler Seite, aufgrund der fachspezifischen Distanz, nicht unbedingt zum Vorteil ist (Pfeiffer, 18.05.2010)

Die Mobilitätsprogramme sollen nicht nur den öffentlichen Sektor als Einheit stärken (Buchwitz, 1998, S. 187), sondern auch Neuzugängen und zukünftigen Führungskräften nahe gelegt werden. Dadurch wird die Arbeit in einer stark „dezentralisierten Verwaltungsumgebung“ (ebenda: 187) in denen sich die Mitarbeiter wiederfinden und die Organisationsstruktur eingebettet ist, erleichtert.

Die Stadt Wien legt hohen Wert auf Mobilität der Mitarbeiter und vor allem Führungskräfte, durch Aufgabenveränderung innerhalb einer Abteilung oder abteilungsübergreifend. Für Barbara Oberdorfer (25. 05. 2010) ist diese Vorgehensweise wichtig, da sie die Ansammlung von neuen Erfahrungen ermöglicht und sich die Mitarbeiter sowohl fachlich, als auch persönlich weiterentwickeln. Dadurch kann Wissen durch unterschiedliche Erfahrungsmomente erworben und auch ausgetauscht werden.

Im Außenministerium hat Fluktuation einen relevanten Stellenwert, da dort ebenfalls die Koordination der Botschaften und Konsulate abläuft. Aber auch intern in der Zentrale in Wien wird die Mobilität forciert (Pfeiffer, 18.05.2010). Barbara Pfeiffer (18.05.2010) erklärt, dass es zwei Arten der innerbetrieblichen Fluktuation gibt:

- 1) Mobilitätsprinzip
- 2) Rotationsprinzip

Mitarbeiter des Fachdienstes, des gehobenen auswärtigen Dienstes und des höheren auswärtigen Dienstes wechseln im Rotationsprinzip meist alle 3 Jahre zwischen Auslandsstellen und Zentrale in Wien. In der Zentrale ist auch die Mobilität von Personal intern gern gesehen.

5.4.2.3 Pragmatisierung

Die Pragmatisierung von Positionen ist sicher ein großes Merkmal des öffentlichen Dienstes. Im Zuge des New Public Managements jedoch hat sich, wie durch die Interviews herausgestellt hat, auch im Bereich der Pragmatisierung ein negativer Wandel vollzogen. Für das Wissensmanagement bedeutete früher das Berufsbeamtentum zwar Sicherheit einer (arbeits-) lebenslangen Stellung, so warf diese aber gleichzeitig Steine in die Mobilitätsmöglichkeit der Mitarbeiter in der Verwaltung. Dies wiederum legte Steine in der Ermöglichung von Wissenstransfer. Solche Mobilitätsbarrieren standen einem Ausbau und der Verteilung von Wissen innerhalb der Organisation im Weg (vgl. Neisser, 1998, S. 329).

Ebenso muss sich die öffentliche Verwaltung auf die zukünftigen Gegebenheiten des demografischen Wandels einstellen. Daraus, durch die verringerte Geburtenrate und somit ein knappes Angebot an qualifizierten Mitarbeitern, ergeben sich Gedanken zur zukünftigen „Beschaffung und Führung von Humanressourcen“ (Naschold, 2000, S. 257) und die Einführung von neuen Methoden im Personalmanagement. Der öffentliche Dienst muss sich um den Wissenstransfer kümmern, sei es die Bewahrung, die Nutzung, die Teilung oder die Beschaffung von Wissen. Sonst wird mit den vielen scheidenden Mitarbeitern, den Schlüsselpositionen, auch das Wissen mit ihnen gehen.

„Wer gestern zuständig war, ist heute schon anderswo und morgen bei der Konkurrenz.“ (Probst et al, 2006, S. 66)

6 Wissenstransfer und Informationsaustausch

Dass die Existenz von Wissen auch einen Transfer dessen mit sich zieht, erschließt sich aus der Annahme, dass Wissen nicht starr, sondern flexibel ist. Wissen ist nicht statisch, sondern dynamisch. Dieser Prozess muss demnach ablaufen, da der Wert des Wissens darin besteht, sich zu vermehren. Die Voraussetzung für die Vermehrung ist die Schaffung von Infrastrukturen, mit deren Hilfe es zu „Erleichterungen (facilitating) und Befähigungen (enabling) der Aktivitäten und Prozesse“ (Brettreich-Teichmann, 2003, S. 11f) kommt.

Informationsaustausch ist Teil der Kommunikation zwischen Menschen. Ein Mensch „sendet auf unterschiedliche Weisen – mit Worten, mit Gesten oder durch praktisches Tun- Signale aus, die von anderen aufgefangen, interpretiert und gegebenenfalls durch eigene Signale beantwortet werden.“ (von Lewinski, 2006, S. 182).

In einer Gleichung sieht ein Zusammenhang folglich aus, dass

„Mitteilung von Information= Kommunikation“ ist (Brettreich-Teichmann, 2003, S. 33).

Ein reiner „Informationstransfer“ wie ihn Nonaka und Takeuchi (1997: 75) hier komplementär zu der in dieser Arbeit verwendeten Begrifflichkeit verwenden, „[...] ohne den zugehörigen Erfahrungskontext ergibt oft nur wenig Sinn“, wenn keine gemeinsame Erfahrung stattfindet.

Im Austausch mit Kollegen oder Mitarbeitern, wird Wissen weniger durch Explizierung, durch Aufschreiben etwa, ausgetauscht, sondern durch Sozialisation. Oft wird das Wissen nicht mittels Trainings oder Lehren vermittelt, sondern durch Vorbild, Wiederholung und Imaginierung. Die Umwandlung des Wissens durch Explizierung und Kodifizierung erfolgt meist erst später für die

Analyse oder Weiterverarbeitung (vgl. Brettreich-Teichmann, 2003, S. 31). Denn, die Bewertung oder Wertschätzung der Informationen, die dadurch zu Wissen werden, „fußt geradezu auf sozialen Austauschprozessen, die den gesamten Entwicklungsprozess von der Akquisition, Kreation, Verteilung und Erneuerung umfassen.“ (ebenda: 16).

Gerade diese Rahmenbedingungen gestalten den Wissenstransfer so aufwändig und in vielen Fällen unmöglich. Ebenso wie es aufwändig und manchmal unmöglich ist, eine Person dazu zu zwingen, „ihr Wissen offen zu legen, anderen Kollegen mitzuteilen oder dieses Wissen produktiv einzusetzen.“ (Probst et al, 2006; Willke, 2001).

Jürgen Schüppel (1996: 108f) geht in seiner Auffassung von Wissenstransfer zu allererst vom „einzelnen Organisationsmitglied dem Individuum“ aus, mit seinem individuellen Wissen, welches ausschließlich bei ihm liegt. Stellt jedoch das Individuum nun dieses Wissenspotential anderen Individuen der Organisation, Arbeitsgruppen oder dem Unternehmen zur Verfügung, entsteht ein „personenbezogener Wissenstransfer“. In diesem Fall stellt das Individuum die entscheidende Größe dar.

Die allgemeinwichtige Erfüllung des ausreichenden Informationsflusses von und zu Mitarbeitern, die auch bereits im Ansatz von Schüppel aufgezeigt wird, und die direkte Kommunikation, sind Voraussetzungen für ein zielorientiertes Arbeiten (vgl. Hablützel/Weil, 1998, S. 128).

Betrachtet man den Wissenstransfer auf der Ebene von Gruppen in der Organisation, so kommt es früher oder später durch den Sozialisationsprozess zu gemeinsamen Annahmen, Meinungen, Sichtweisen, Werten usw. In diesem Fall kommt es zu einem „personenübergreifenden Wissenstransfer“, bei dem das Kollektiv die entscheidende Rolle spielt (Schüppel, 1996, S. 108).

Auf der Ebene der Gesamtorganisation ist nicht nur ein personenübergreifender Wissenstransfer wie bei Gruppen ausreichend. Der Prozess muss sich außerdem zwischen Gruppen und/oder Abteilungen abspielen und reicht bis in das Umfeld der Organisation (ebenda, S. 109).

Wissenstransfer bzw. auch Wissenslogistik genannt, sind „all jene Verfahren, Vorgehensweisen und Maßnahmen, mit denen das im Unternehmen vorhandene, auf verschiedene Stellen verteilte Wissen in Entwicklungsprozessen gezielt und systematisch mobilisiert, ausgetauscht und integriert wird, um sicherzustellen, dass das für die Bewältigung der Entwicklungsaufgabe relevante Wissen zur richtigen Zeit beim richtigen Empfänger zur Verfügung steht.“ (Lullies et al, 1993, S. 16).

Wesentlich für einen funktionierenden Wissenstransfer sind die sozialen Beziehungen der Akteure. In der folgenden Abbildung werden die wesentlichen Teile aufgezeigt, die sich auf einen Wissenstransfer positiv auswirken und für eine Dynamik in der Wissensbasis der Organisation von Bedeutung sind (Brettreich-Teichmann, 2003, S. 53):

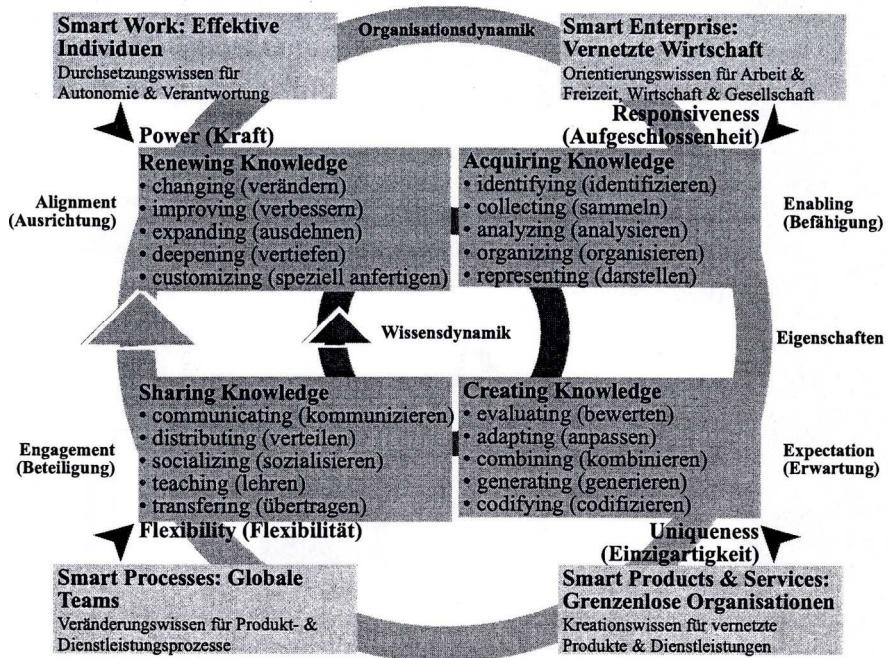


Abbildung 8: Anforderungen an Wissensinfrastrukturen für verteilte Arbeitsarrangements. Quelle: Brettreich-Teichmann, 2003, S. 61

3 simple, jedoch genauso einleuchtende Gründe für die Intensivierung von Wissenstransfer ergibt sich aus der Erkenntnis, dass die Ressource Personal, und somit die Träger des Wissen, die

- teuerste Ressource
- am wenigsten genutzte Ressource
- für die Innovationsfähigkeit, kurz: für das Überleben von Organisationen - wichtigste Ressource ist (Damkowski, 1995, S. 274).

Viele sehen die Technik als die Lösung der Kommunikationsprobleme in Unternehmen. Die Technik und ihre Features sollen den Kommunikationsfluss regulieren. Diese schaffen aber nur die Rahmenbedingungen, welche die Kommunikation, Austausch von Informationen und schlussendlich Wissenstransfer ermöglichen. Sie sind die Infrastruktur, aber kein Garant, dass sie auch befahren werden (vgl. Wilkesmann/ Rascher, 2004, S. 115f).

6.1 Einflussfaktoren im Wissenstransfer und Informationsaustausch

Wissenstransfer umfasst laut Davenport (1998: 203) zwei Aktionen: Erstens die Übermittlung des Wissens durch den Sender und zweitens die Aufnahme dieses Wissens durch den Empfänger. Nimmt der Empfänger das bereitgestellte Wissen nicht an, so hat auch kein Wissenstransfer stattgefunden.

Eine Vermittlung von Wissen durch Personen ist demnach erfolgreicher, da hier sofort ein Feedback verlangt werden kann. Wohingegen bei der Bereitstellung von Wissen durch Informationen auf technischer Ebene nur die Bereitstellung des Wissens dokumentiert wird, ob diese aber beim Empfänger ankommt und aufgenommen wird, kann nicht sofort eruiert werden.

Dass nach diesen 2 Aktionen jedoch noch mehr geschehen muss, um den Wissenstransfer auch sinnvoll zu machen ist durch die bereits oben erläuterten Ansätze des Wissensmanagements ersichtlich, in denen die 4 Bausteine Wissensidentifikation, Wissensschaffung, Wissensbewahrung und Wissensmultiplikation wiederkehrende Bestandteile sind und in dieser Arbeit zu den 3 Bausteinen des Begriffs Wissenstransfer werden.

Wissenstransfer beruht auf Vertrauen zwischen den Beteiligten. Welche Schwierigkeiten im Versuch um einen reibungslosen Wissenstransfer vor allem auftreten können und zugleich Lösungsmöglichkeiten hat Davenport (1998: 195f) aufgelistet. Diese jedoch stellen nicht nur Schwierigkeiten dar, sondern schildern auch die besonderen Rahmenbedingungen, die Wissenstransfer ermöglichen, erleichtern, erschweren oder sogar verhindern:

Friktion	Lösung
Mangel an Vertrauen	Aufbau von Beziehungen und Vertrauen durch persönliche Begegnungen
Unterschiedliche Kulturen, Gewohnheiten und Bezugsrahmen	Schaffung einer gemeinsamen Grundlage durch Ausbildung, Diskussionen, Teambildung, systematischer Arbeitsplatzwechsel
Zeitmangel und Fehlen von Begegnungsstätten, strenge Auffassung von produktiver Arbeit	Bereitstellung zeitlicher und räumlicher Möglichkeiten für den Wissenstransfer
Statusgewinn und Belohnungen für Wissensträger	Schaffung von Anreizen auf Basis der Weitergabe von Wissen
Mangel an Aufnahmefähigkeit seitens der Empfänger	Bereitstellung zeitlicher Möglichkeiten zum Lernen, Mitarbeiter einstellen, die neuen Ideen positiv gegenüber stehen
Einstellung, dass Wissen bestimmten Gruppen vorbehalten ist; Syndrom „Ist nicht von uns“	Förderung eines nichthierarchischen Umgangs mit Wissen, Qualität der Ideen wichtiger als Status der Wissensquelle

Intoleranz gegenüber Fehlern und Hilfsbedürftigkeit	Akzeptanz und Belohnung kreativer Irrtümer und Kooperationsprojekte; kein Statusverlust, wenn man nicht alles weiß
---	--

Abbildung 9: Einflussfaktoren beim Wissenstransfer. Quelle: in Anlehnung an Davenport, 1998, S. 195f

Für den erfolgreichen Ablauf des Transfers von Wissen setzt Davenport (1998: 198) die körperliche Anwesenheit der Menschen voraus. Er sieht einen Erfolg nur dann, „wenn die verschiedenen Parteien auch physisch einander zugeführt werden“.

Ebenso kann der Wissenstransfer besser von Personen aus demselben kulturellen Umfeld vollzogen werden, als von Personen unterschiedlicher Kulturangehörigkeit (vgl. Davenport, 1998, S. 200). Kommunizieren Menschen miteinander, so ist der Prozess leichter, wenn sie in ähnlichen Kulturen aufgewachsen sind und leben.

Wissen wird ebenfalls unterschiedlich nach Status der Person eingestuft. Auf jeden Fall sollte die „gebende“ Person mit einem Wissensstand ausgestattet sein, der sie dazu qualifiziert, um das richtige Wissen ausreichend zu transferieren. Aus diesem Grund kann ein Wechsel von einer Statusdifferenzierung, wie es im öffentlichen Sektor gängig ist, zu einer Egalisierung der Personalstrukturen (vgl. Davenport, 1998, S. 210 f, Naschold, 2000, S. 100) eine Barriere für den Wissenstransfer abbauen.

Wissenstransfer stellt eine sogenannte „push-Strategie“ (Probst et al, 2006, S. 151) dar. Die Entscheidung, welches Wissen und in welchem Volumen verteilt wird, wird zentral gefällt, in der Organisation. „Dieses Wissen wird dann über klar definierte Kanäle wie Trainings oder Verteiler in die Organisation gedrückt.“ (ebenda S. 151). Ob eine Übergangszeit oder Einarbeitungszeit und in welchem

Umfang stattfindet, wird demnach meistens im Management oder Personalmanagement entschieden.

Wissenstransfer definiert sich ebenfalls durch das Tempo und die Viskosität (Reichhaltigkeit oder Dichte), mit denen der Prozess erfolgt. Ausschlaggebend ist die jeweilige angewandte Methode. Ob es sich um die Lehrzeit handelt oder Maßnahmen, wie ein Einführungsgespräch von 2 Stunden, resultiert einen Unterschied im Transfer des Wissens und meistens verlaufen dabei Tempo und Viskosität in einer negativen Korrelation. Je schneller der Wissenstransfer abläuft, desto geringer ist die Dichte des vermittelten Wissens (vgl. Davenport, 1998, S. 204-206).

6.2 Stationen des Wissenstransfers

In den Ansätzen des Wissensmanagements, die in Kapitel 4 diskutiert werden, lassen sich einige Grundgedanken und Elemente für die weitere Betrachtung des Begriffes Wissenstransfers herausfiltern.

6.2.1 Identifikation des Wissens

Die Identifikation des Wissens stellt im Zusammenhang mit dem Wissenstransfer einen relevanten Faktor dar. Sie wird in dieser Arbeit als Voraussetzung angesehen, damit Wissenstransfer überhaupt zu stande kommt. Wie bereits in Kapitel 4 im Modell von Probst et al (2006) erläutert, liegt das Problem des Wissensmanagements und somit auswirkend auch des Wissenstransfers bereits in der mangelnden Identifikation des Wissens innerhalb der Organisation. Ein Transfer von Wissen wird unmöglich gemacht, wenn noch nicht einmal bekannt ist, welche Wissen in der Organisation und bei den Mitarbeitern vorhanden ist.

6.2.2 Wissensschaffung

Wissensschaffung ist durch Personen möglich, durch das Individuum. Da es jedoch auch kollektives Wissen gibt und unternehmerisches Wissen, muss die Schaffung von Wissen auch abseits der Ebene des Individuums möglich sein, wenngleich es ohne Einzelne kein Wissen gibt. Deshalb verstehen Nonaka und Takeuchi (1997: 71) die Wissensschaffung in Organisationen eher als Prozeß an. Dieser soll zur Verstärkung des One-man-knowledge helfen und das Wissen verankern.

Probst et al (2006: 117) hingegen sehen in der Wissensentwicklung, der Schaffung von Wissen, vorrangig einen Nutzen für die Organisation als Ganzes. Als Lernprozesse von Individuen, die jedoch eine Innovation für die Organisation darstellen und nicht nur für das Individuum allein.

Der Akt der „Einfühlung“ in das Objekt macht die Wissensschaffung laut Michael Polanyi (1985: 24) aus, denn durch Empathie wird das Verstehen möglich. Er sucht die Beteiligung und das Engagement des Menschen, wenn Wissen als etwas Neues erschaffen werden soll.

Die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (1997: 86f) spiegelt die „Wanderung“ des Wissens innerhalb eines Unternehmens mit verschiedenen Stufen in Form der 4 Arten wider.

Ein Unternehmen kann sein Wissen nicht „im luftleeren Raum“ erzeugen. Die Spirale nimmt ihren Anfang beim kleinsten Teil des Systems Organisation, beim Mitarbeiter, und führt bis zu Unternehmensebene. Die Wissensspirale veranschaulicht, wie sich die Interaktion von explizitem und implizitem Wissen ihren Weg durch die „ontologischen Schichten“ windet und dadurch weiter angereichert wird.

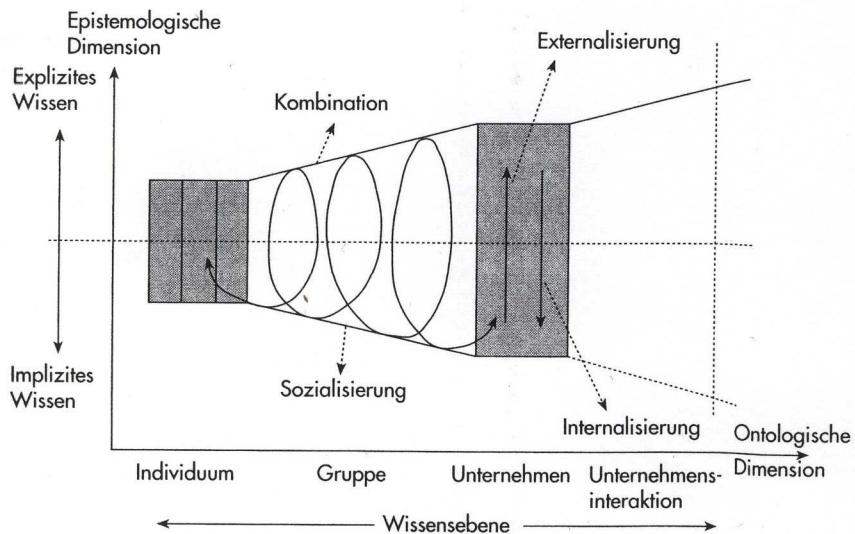


Abbildung 10: Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen. Quelle: Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 87

Nonaka und Takeuchi zeigen mit der Wissensspirale, dass Wissensschaffung im Unternehmen ohne Einzelinitiative und Interaktion innerhalb einer Gruppe nicht möglich ist. Auf Gruppenebene bzw. auf der Ebene des Kollektivs kann sich Wissen durch Dialog, Diskussion, Erfahrungsaustausch und Beobachtung verstärken.

Auch wenn es durch Vieldeutigkeit und Redundanz zu einem Überfluss an Meinungen, Ideen, Informationen kommt, kann sich durch diese Situation eine Richtung herauskristallisieren, in die sich die Beteiligten gemeinsam bewegen (können). Außerdem fördern sie Dialog und Kommunikation. Es kann nicht nur neues Wissen entstehen sondern auch die Verbreitung des (neue entstandenen) Wissens zur Folge haben (vgl. Nonaka/ Takeuchi, 1997, S. 24f).

6.2.3 Wissensbewahrung

Ein wichtiger Bestandteil des Wissenstransfers ist die Bewahrung von Wissen, denn es muss „das Wissen für die zu erreichenden Ziele [...] geschützt werden.“

(Oberdorfer, 25.05.2010). Die Bewahrung von Wissen hängt eng mit dem hier besprochenen Wissenstransfer bei und durch Mitarbeiterfluktuation zusammen. Durch den Transfer von Wissen kommt es zum Erhalt und somit Schutz vor Verlust des bereits organisationsinternen Wissens. Der ausscheidende Mitarbeiter soll sein Wissen nicht nur für seine nächste Position mitnehmen, sondern auch dem scheidenden Unternehmen hinterlassen. Bzw. ist es die Aufgabe der Organisation, sich um das Wissen zu kümmern, denn „aktuelles Wissen kann [...] grundsätzlich zu jedem Zeitpunkt auf einen Nullwert sinken.“ (Schüppel, 1996, S. 237).

So mussten Organisationen schon die Erfahrungen machen, dass sie durch das Ausscheiden und Freisetzen von Mitarbeitern wertvolles Wissen verloren haben. Um das Wissen wieder zu erlangen müssen sie später auf kostenintensive externe Quellen, wie Berater oder Consulter, zurückgreifen. Jedoch kann nicht jedes einmal verloren gegangene Wissen wieder hergestellt werden, der Verlust und die Konsequenzen können sich bis zu einem großen finanziellen Schaden ziehen. Durch den Verlust von Mitarbeitern und ihrem Wissen verlieren Unternehmen ein Teil ihres Gedächtnisses (vgl. Probst et al, 2006, S. 190)⁶.

Einem Wissensverlust durch Ausscheiden mit Hilfe von Anreizsystemen entgegenzuwirken steht Schüppel⁷ (1996: 215) positiv gegenüber. Das interne Wissen der Organisation soll dadurch bewahrt werden, dass den „Trägern des Schlüssel-Know-how“ Anreize in materieller oder sozialer Form geboten werden. Das Wissen würde beim Ausscheiden der Träger ebenso aus dem Unternehmen ausscheiden, sofern es noch nicht intern transferiert oder institutionalisiert wurde⁸.

Um den technischen Aspekt in der Wissensbewahrung nicht zu ignorieren, verweist Schüppel ebenso auf die Verwendung von technischen Mitteln zur Bewahrung des Wissens (vgl. ebenda, S.210 f). Das hauptsächliche Problem,

⁶ Siehe auch Kapitel 7.3.4

⁷ Dabei bezieht er sich unter anderem auf Bonora/Revang (1993)

⁸ Zu Gegenmaßnahmen bei Fluktuation wird im Kapitel 7.2 genauer eingegangen.

welches beseitigt werden soll, ist die Abhängigkeit des Wissens vom individuellen Träger, durch dessen Dokumentation und die mögliche Offenlegung für die Organisation. Dies kann wie eben erwähnt durch Dokumentationsarbeiten geschehen, aber auch durch die gezielte Schaffung von Kommunikationsforen, in denen Wissen ausgetauscht wird.

6.2.4 Wissensmultiplikation und Wissensverteilung

Die Multiplikation von Wissen stellt einen zentral gesteuerten Eingriff dar, der die schnelle Verbreitung bestimmter Wissensbestände auf eine größere Anzahl von Mitarbeitern zum Ziel hat. Sie wird durch ein Element zentraler Steuerung sowie einen permanenten Zugriff auf neues Wissen gekennzeichnet. Aufgabe der Wissensmultiplikation betrifft die Sozialisation der Mitarbeiter, sowie deren kontinuierliche Aus- und Weiterbildung. Die Sozialisation soll zu einem Einleben in die organisationalen Werte und Normen verhelfen und die Einbindung des Mitarbeiters in die Unternehmenskultur⁹ zum Zweck haben.

Methoden der Sozialisierung erfolgen zu Beginn einer neuen Tätigkeit automatisch durch den Kontakt mit Kollegen und informellen Austausch über, „die Art und Weise, wie das bei und gemacht wird.“ (Probst et al, 2006, S. 149). Für den Wissenstransfer sind für neue Mitarbeiter zu Beginn der Umgang mit Kollegen und die daraus resultierende Einholung und Austausch von Informationen nützlich. Vorbereitungen und Rahmenbedingungen für den Wissenstransfer können bis zu einem bestimmten Maß geschaffen werden, aber „die Beziehung zu den Menschen und den Abteilungen [...] muss sich jeder Einzelne selbst aufbauen und erarbeiten. Das [...] muss immer von Neuem aufgebaut werden.“ (Oberdorfer, 25.05.2010).

⁹ Zur Unternehmenskultur siehe Kapitel 7.2.2

Besonders in größeren Organisationen finden in regelmäßigen Abständen Seminare oder sogenannte ‚Retreats‘ (Probst et al, 2006, S. 149) statt, in denen das kulturelle und organisationale Basiswissen vermittelt wird. Dieses Basiswissen mag der Eingliederung in die Unternehmenskultur nützen, jedoch fehlt noch die Einarbeitungsphase in fachliche, abteilungsspezifische Gebiete.

Demnach werden nicht nur kulturelle Wissenselemente sondern auch fachliches Wissen Gegenstand der Wissensmultiplikation. Bedarf sieht er vor allem in jenen Organisationen, die in dynamischen, wissensintensiven Sparten zu Hause sind, um den Wissenstand der Mitarbeiter auf einem „kontinuierlich hohem Niveau“ zu halten (vgl. ebenda, S. 149).

Wissensvernetzung findet in einer Gruppe von Mitarbeitern, also Wissensakteuren statt. Diese Treffen können sowohl im persönlichen Austausch, aber auch mittels technischer Hilfsinstrumente, wie Telefon, Mail, Forum geschehen, der Austausch von Wissen ist dabei vorrangig (vgl. Davenport, 1998, S. 138f). Der persönliche Austausch zeiht die unmittelbare körperliche Erfahrung mit sich, was wiederum den Wissenstransfer dadurch steigert, dass es zu „unmittelbarem und ungetrübtem Feedbacks eigener Handlungen“ kommen kann (Schüppel, 1996, S. 276f).

Eine gänzliche Verteilung von Wissen auf alle Mitarbeiter wäre jedoch nicht nur sinnlos, sondern würde möglicherweise auch noch zu negativen Auswirkungen führen. Dass diese Maßnahme ebenso an den notwendigen Ressourcen scheitern würde, sei hier nur nebenbei angeführt, da eine totale Verteilung an die Grenzen der Machbarkeit und Durchführung stößt. Ausreichend ist der Vorsatz, jene Wissensbestände den Mitarbeitern oder Gruppen zugänglich zu machen, die für deren „Aufgabenerfüllung und somit reibungslosen Ablauf organisatorischer Prozesse notwendig sind.“ (Probst et al, 2006, S. 147).

Das Wissen muss also identifiziert, erworben oder entwickelt werden und nun stellt sich die Problematik, dass das Wissen nicht an dem Ort ist, wo es gebraucht wird oder auf die falschen Mitarbeiter verteilt wurde, nur wenige Mitarbeiter

darüber verfügen oder einfach das Wissen gar nicht verteilt wurde (vgl. Probst et al, 2006, S. 141f).

6.3 Wissenstransfer im öffentlichen Sektor

„Verwaltungsarbeit ist Wissensarbeit par excellence. Daher ist der wichtigste Potenzialfaktor der Verwaltung ihr Wissen. [...] Dieses Wissen ist verteilt in Köpfen, in Akten, in Gesetzen, in Rechenwerken, in Datenbanken. Es hat scharfe und unscharfe Zonen. Vor allem aber steckt es in menschlichen Köpfen.“ (Lenk/Wengelowski, 2004, S. 149).

Es reicht jedoch nicht nur die Erkenntnis der Wichtigkeit des Faktors Wissen und seinen Trägern, vor allem ist der Umgang damit eine organisatorische Angelegenheit. Das heißt, dass es um Vernetzungsstrukturen, Möglichkeiten des Austausches und Transfers, des organisatorischen Lernens und die „verlässliche Bereitstellung bei Bedarfsfall“ geht (Lenk/Wengelowski, 2004, S. 149).

Für die positive Entwicklung des Wissenstransfers bei Mitarbeiterfluktuation wurden bereits im Laufe des Projekts „Verwaltungsmaßnahmen“ von 1989 bis 1993 Maßnahmen eingeführt. Beispielsweise konnte die Entwicklung des Mitarbeitergesprächs, die Einführung von neuen Mitarbeitern durch TutorInnen und das Aufliegen eines Organisationshandbuchs, welches mit der Aufbau- und Ablauforganisation, der Geschichte und aktuellen Aufgabenstellungen des Hauses versorgt, im BM für Umwelt, Jugend und Familie erzielt werden (vgl. Dearing, 1992, S. 440).

Ein Beispiel, welches sowohl in der Theorie, hier als Mitarbeiterentwicklungsprogramm, welches, eine gewisse Kohärenz der Mitarbeiterpolitik und damit die Mobilität innerhalb der Organisation forciert, genannt, als auch bereits in der Praxis, als Rotationsmöglichkeit zwischen

Abteilungen für manche Mitarbeiter, eingesetzt wird (vgl. Hablützel/Weil, 1998, S. 127).

Barbara Pfeiffer (18.05.2010) erklärt, dass es im Außenministerium zwei Arten der innerbetrieblichen Fluktuation gibt:

- 3) Mobilitätsprinzip
- 4) Rotationsprinzip

Mitarbeiter des Fachdienstes, des gehobenen diplomatischen Dienstes und des höheren diplomatischen Dienstes wechseln im Rotationsprinzip meist alle 3 Jahre zwischen Auslandsstellen und Zentrale in Wien. In der Zentrale ist auch die Mobilität von Personal intern gern gesehen. Eigentlich haben die Rotationen mehr praktische Gründe, als das sie speziell auf den Wissenstransfer ausgelegte Maßnahmen wären. Die Rotationen erhalten eine gewissen Fairness, da die Umstände in manchen Ländern zu leben, schwieriger ist, als in anderen Ländern etwa. Daher sind die Rotationen in allen 3 Ebenen vorgeschrieben, wobei die Verweildauer variieren kann.

Dass die Mitarbeiter immer wieder in die Zentrale „zurückgeholt“ werden, dient einerseits dazu, dass sie die Wurzeln in Österreich nicht verlieren sollen, aber insgesamt gesehen „*häuft sich durch die Rotationen viel Erfahrungswissen an, besonders auch länderspezifische und kulturelle Eigenheiten der verschiedenen Länder. Dieses Wissen wiederum kann auch in der Zentrale recht hilfreich sein.*“ (Pfeiffer, 18.05.2010).

Eine Rotation ist im Magistrat Wien in bestimmten Bedienstetengruppen vorgesehen, meist bei Hochschulabgängern von technischen, wirtschaftlichen oder juristischen Richtungen. Dadurch lernen Sie in bestimmten Zeiträumen Abteilungen kennen, mit denen sie eng zusammenarbeiten werde. Auch gibt es interne Jobbörsen, welche den direkten Wechsel der Abteilung oder des Aufgabengebiets innerhalb der Organisation ermöglichen (Oberdorfer, 25.05.2010).

Damkowski (1995: 220-222) kritisiert einen Angebotsmangel für die systematische Fort- und Weiterbildung. Den Mangel der unzureichenden Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten- und formen im Zeitverlauf der Berufslaufbahn im öffentlichen Dienst, kann durch Außenministerium und das Magistrat Wien relativiert werden. In beiden Organisationen durchlaufen neue Mitarbeiter ein Ausbildungsprogramm bzw. Grundausbildung mit Kursen an der Verwaltungsakademie. Dabei fungieren auch interne Mitarbeiter als Lektoren, da sie „*vor allem was die Ressortfächer betrifft [...], sich mit der Materie dementsprechend lange beschäftigt haben, in der Praxis gearbeitet haben und dieses Wissen nun weitergeben.*“ (Pfeiffer, 18.05.2010).

Die Ausbildungen sind dazu da, Nezugängen oder gewechselten Mitarbeitern eine schnelle Arbeitsfähigkeit zu vermitteln, damit diese die wichtigsten Grundlagen der Arbeit gut erfüllen können und Tätigkeiten ausführen können (Oberdorfer, 25.05.2010)

Da es etwa die Verwaltungsakademie des Bundes in Österreich bereits seit 1975 zu Bildungszwecken gibt und die Verwaltungsakademie in Berlin bereits 1919 gegründet wurde, scheint die Kritik Damkowskis auf die Unterscheidung zwischen Verwendungsgruppen bei der Möglichkeit zur Weiterbildung zu zielen. Er bezieht sich dabei auch auf die Kritik der starken Hierarchisierung im öffentlichen Sektor, die oft Weiterbildungen den über den höheren Dienst hinausgehenden Verwendungsgruppen vorenthält (vgl. Naschold, 2000, S. 98f).

Oftmals wird die öffentliche Verwaltung darin gehend kritisiert, „vergangenheits- und segments- bzw. ressortbezogen“ (Damkowski, 1995, S. 221) zu arbeiten. Eine solche Vorgehensweise ist für den Wissenstransfer hinderlich und das Ziel eines Organisationswissens rückt in weite Ferne. Die Größe der Verwaltung wird für die dezentrale Struktur ausschlaggebend bleiben. Eine gewisse Ressortbezogenheit wird deshalb nicht zu ändern sein.

Frieder Naschold (1998: 91ff) sieht einen Nachholbedarf in Organisationen, das Personal nicht mehr nur als Kostenfaktor zu sehen, sondern vielmehr als strategische Ressource, und danach auch einzusetzen. Er plädiert für die Inbetriebnahme von Instrumenten aus der Privatwirtschaft, die ebenso gut anwendbar sind im öffentlichen Dienst, wie etwa kontinuierliche Aus- und Fortbildung und Mitarbeitergespräche.

Gedanken über das in den nächsten Jahren eintretende Szenario, dass viele ältere und langjährige Mitarbeiter in Pension gehen, muss sich der öffentliche Sektor bewusst werden. Steht ein natürlicher Austritt eines Mitarbeiters durch Pensionierung bevor, so werden, am Beispiel des Magistrats Wien, bereits einige Zeit im Vorhinein begleitende Maßnahmen gestellt. Es werden Gespräche geführt, um das Wissen und die genauen Aufgabengebiete zu eruieren und dokumentieren. Barbara Oberdorfer (25.05.2010) stellt hier Forderungen, dass „*die Führungskraft schon Möglichkeit zur Kontrolle hat, ob das Wissen archiviert wird und ist es für den Nachfolger zugänglich und auffindbar?*“ Manchmal weiß der Mitarbeiter selbst nicht mehr, welches Wissen und wie viel da ist und ob es noch verwendet wird bzw. relevant für die Tätigkeit ist. Der ausschlaggebende Punkt ist die Systematik im Umgang mit dem Wissen des Vorgängers, da sich die Organisation nicht auf den Zufall verlassen kann.

Ein vollständiger Wissenstransfer eines „Arbeitslebens-Wissens“ kann nie gewährleistet werden und dessen muss sich die Organisation ebenfalls bewusst sein. Denn besonders bei langjährigen Mitarbeitern „*ist so viel Erfahrungs- und Organisationswissen vorhanden, dass natürlich Wissen verloren geht. Das Wissen eines gesamten Berufslebens lückenlos von Mensch zu Mensch übertragen wird, ist unmöglich*“ (Oberdorfer, 25.05.2010). Und manchmal eben auch nicht mehr nötig.

In den folgenden Kapiteln werden auf Beispiele aus dem öffentlichen Sektor verwiesen und theoretische, wie auch empirische Aussagen sind speziell auf den öffentlichen Sektor bezogen.

7 Der Einflussfaktor Fluktuation im Wissenstransfer

„[...] bewusste Kommunikation durch einen rückgekoppelten gegenseitigen Nachrichtenaustausch verbessern, so dass auftretende Verständigungsprobleme sich auf diese Weise durchaus beheben lassen“ schlägt von Lewinski (2006: 220). Er erkennt den Vorteil, der sich im Prozess der kommunikativen Interaktion ergeben kann und gibt somit den grundlegenden Denkanstoß für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit.

Das Ziel der Menschen und Organisationen ist, eine möglichst verständlich ablaufende Kommunikation zu erzielen, damit der Arbeitsprozess auf höchstem Niveau gehalten werden kann. Ein Transfer des Wissens bei Personalfluktuation durch eine Übergabe muss Teil der Bemühungen für dieses Ziel sein. Der gemeinsame Prozess des Erfahrungsaustausches, des Lernens ist eine Annäherung an den als unmöglich verstandenen identischen Informationsaustausch, also eine Annäherung an den identischen Wissenstransfer zwischen Individuen oder im Kollektiv.

Auf der einen Seite stehen die Nachteile des Mitarbeiterwechsels, auf der anderen Seite können neue Mitarbeiter auch einen Vorteil für das Wissensmanagement und den Wissenstransfer im Besonderen haben. So ist es möglich, durch Rekrutierung von Mitarbeitern Wissenslücken zu schließen und Nicht-Wissen zu mindern. Sucht das Unternehmen nach bestimmten Fähigkeiten, so wird ein Mitarbeiter mit diesen Fähigkeiten eingestellt (vgl. Probst et al, 2006, S. 97).

Ebenfalls bringen neue Mitarbeiter Wissen mit, über dessen Notwendigkeit und Nutzen sich das Unternehmen noch keine Gedanken gemacht hat. Dieses Wissen konnte möglicherweise bis jetzt einem anderen Unternehmen oder der Konkurrenz einen Vorteil verschaffen. Das Ziel eines Unternehmens ist, brauchbares Wissen durch neue Mitarbeiter anzuhäufen, sollte jedoch den Verlust von Wissen durch ausscheidende Mitarbeiter vermeiden.

Fluktuation muss demnach nicht automatisch negative Auswirkungen haben. Nur eine überhöhte und zu dynamische Fluktuation kann sich negativ auf die Organisation und die Beteiligten auswirken. Hier jedoch treffen leicht geäußerte Annahmen auf undefinierbare Maße, denn einen ‚einheitlichen Maßstab‘ gibt es für Fluktuation nicht (Nanz, 1965, S. 71). Grund dafür ist die Abhängigkeit der Fluktuation von Faktoren wirtschaftlicher, politischer, sozialer, gesellschaftlicher usw. Herkunft.

7.1 Mitarbeiterfluktuation

Der Begriff Fluktuation stammt aus dem lateinischen Wort „*fluctuare*“ und bedeutet in seiner Ursprungsform hin- und herfluten. Im Bereich der Arbeitspolitik gilt Fluktuation als Synonym für das „gesamte Hin- und Herfluten der Arbeitnehmer innerhalb des Arbeitsmarktes.“ (Schlüter, 1960, S. 47f).

Zu dieser Aussage gesellen sich jedoch auch noch der natürliche Zu- und Abfluss in Form von Pensionierung, Tod, Krankheit, Karenz, Weg in die Selbstständigkeit usw. (ebenda, S. 48). In Rahmen dieser Arbeit fällt jede Art von Veränderungen durch den Einstieg, den Ausstieg oder den internen Wechsel von Mitarbeitern in einem Tätigkeits- bzw. Wissensbereich unter den Begriff „Fluktuation“.

Durch die verschiedenen Wissenschaftsfelder, aus denen die Meinungen eintreffen, kommt es zu sehr unterschiedlichen Auffassungen von Personalfluktuation. Eine Arbeit mit dem Fokus auf das Phänomen Fluktuation an sich kann nicht dieselbe Definition erfüllen wie eine Arbeit mit Fokus auf das Verhalten von Kollegen bei Personalfluktuation.

Der Begriff Fluktuation muss laut Stenz (1973: 15) jedoch vom Begriff der „Mobilität“ abgegrenzt werden. Verständlicherweise können beide nicht als ein Begriff angesehen werden. Ist die Vorstellung der Bewegungen bei der

Fluktuation nahe einem Bild von hin- und her bewegenden Lianen, so ist bei der Mobilität die Bewegung in eine Richtung festgesetzt.

Bei Dubler findet sich eine Definition des US Department of Labor, die für diese Arbeit sehr treffend ist, da sie sich nicht auf eine spezielle Art der Fluktuation konzentriert, sondern weit gefasst ist. Demnach erklärt sich das Labor Turnover (englischer Begriff für Fluktuation) als „das zahlenmäßige Zu- und Abnehmen der Belegschaft und Versetzungen der Arbeitnehmer innerhalb des Betriebes.“ (Monthly Labor Review, zitiert nach Dubler, 1955, S. 15).

Kurz gefasst kann Fluktuation auch als „Prozeß des Wechsels in der Zusammensetzung der Belegschaft eines Betriebes“ (Dubler, 1955, S. 15) definiert werden. Diese Definition, wenn auch sehr vereinfacht und manche später erläuternde Faktoren ignorierend, ist für diese Arbeit nahezu passend.

Claus Nanz (1965: 20) merkt hier an, dass ein innbetrieblicher Wechsel den Stand des Personals nicht verändert und keine Auswirkungen auf die Organisation hat, somit auch nicht in die Definition von Personalfluktuation einfließen soll.

Für das Wissensmanagement und den Transfer von Wissen jedoch, ist ein Wechsel innerhalb der Organisation ebenso von Bedeutung wie ein Wechsel von oder zur Organisation.

7.1.1 Aktueller Stand der Fluktuation in Österreich

Aufgrund der verschiedenen Auffassungen von Fluktuation ist eine exakte und korrekte Statistik der gesamtwirtschaftlichen Fluktuationssituation von Österreich schwierig. Im Unternehmen selbst ist eine Fluktuation leicht berechnet, diese Zahlen wiederum könnten stellvertretend im Zusammenhang mit einem Branchenvergleich verwendet werden. Stenz (1973: 40) wirft dazu ein, dass die „Gefahr einer Fehleinschätzung der erfaßten Zahlen“ besteht. Dem ist kein Einspruch entgegenzusetzen, jedoch lebt die Wissenschaft schon lange mit dieser Gefahr.

Er hat verschiedene Wirtschaftszweige aufgrund ihrer Fluktuation untersucht und verglichen. Im Vergleich ist die Fluktuation im öffentlichen Dienst zu den anderen 11 Zweigen zwischen 50 und 150 % niedriger (vgl. ebenda, S. 59). Da sich eine Position im öffentlichen Dienst heute auch noch mit der Reputation kleiden kann, krisensicher und lebenslang zu sein, könnte eine aktuelle Statistik in eine ähnliche Richtung gehen.

Ein anderer Vergleich stellt private und staatliche Organisationen gegenüber, und auch hier ergibt sich bei Letzteren eine Fluktuationsrate um die Hälfte niedriger als bei Ersteren (vgl. ebenda, S. 61).¹⁰

Genaue Zahlen der Fluktuationsstatistik konnten weder das Magistrat Wien, noch das Außenministerium angeben. In beiden Fällen ist die externe Fluktuation sehr gering, die interne Fluktuation aufgrund der zur Verfügung gestellten Mobilitäts- und Rotationsmöglichkeiten, entsprechend höher. Im Außenministerium ist die Fluktuationsrate besonders in den Ebenen 1 und 2 gering. Eine Entscheidung über den Verbleib wird meistens bereits nach dem ersten Auslandseinsatz getroffen (Pfeiffer, 18.05.2010).

¹⁰ Weiterführende Einsicht in das Phänomen der Fluktuation und deren Berechnung mittels verschiedener Formeln liefern u.a. Kenneth-Kroeber - Keneth(1960), Nanz (1965), Stenz (1972).

7.1.2 Arten von Fluktuation

Schlüter (1960: 49) unterscheidet 8 Arten von Fluktuation, da es, aufgrund verschiedener Wege wie es zu dieser kommen kann, keine einheitliche Art von Fluktuation gibt.

	Zu- und Abgänge sämtliche	willkürliche	ausschließlich Abgänge sämtliche	willkürliche
Arbeitsmarkt	1	2	3	4
Betrieb	5	6	7	8

Abbildung 11: 8 Fluktuationsarten. Quelle: Schlüter, 1960, S. 49

Mit den Begriffsgegensätzen „Gesamtarbeitsmarkt - Betrieb“, „Zu - und Abgänge“ und „sämtliche und willkürliche Abgänge“ ist eine unterschiedliche Betrachtung des Begriffs bereits verständlicher.

Karl Stenz (1972: 16) wiederum befasst sich weniger mit den Fluktuationsarten nach Motiven, sondern ausschließlich mit Fluktuationsarten nach ihrer „Bewegungsrichtung“, das heißt, wohin sich das Personal nach Verlassen des ursprünglichen Arbeitsplatzes bewegt:

- Zwischenbetriebliche Fluktuation; der Mitarbeiter wechselt das Unternehmen
- Innerbetriebliche Fluktuation; der Mitarbeiter wechselt die Abteilung bzw. die Position
- Außerbetriebliche Fluktuation; der Mitarbeiter verlässt den Arbeitsmarkt¹¹

¹¹ Diese Art ist auch als natürliche Fluktuation bekannt.

Die innerbetriebliche Fluktuation

Zur Fluktuationsdefinition der innerbetrieblichen Fluktuation wird in dieser Arbeit aus zwei Gründen Augenmerk gelegt. Erstens werden Stellen in großen Unternehmen auch im Zuge der Ressourcenknappheit durch Einstellungsbarrieren vermehrt intern ausgeschrieben. Zweitens ist der öffentliche Sektor der internen Mobilität, wie aus den Interviews ersichtlich (Oberdorfer und Pfeiffer 2010) durchaus zugeneigt und durch die Struktur und Größe auch durchführbar.

Die gezielte Job-Rotation, wie etwa ein Aufenthalt bei einer Tochterfirma, in der Zentrale oder bei einer Auslandstelle kann den Aufbau von Wissensnetzwerken fördern und Barrieren der Wissensverteilung abbauen. Dies erleichtert zum einen die Wissens(ver)teilung und fördert sowohl den stärkeren Zusammenhalt im Unternehmen (vgl. Probst et al, 2006, S. 153).

7.1.3 Ursachen von Fluktuation

Vor allem institutionelle Veränderungen greifen in das soziale Gefüge der Lebens- und Arbeitsbedingungen ein, da es eine starke Tendenz von homogenen Beschäftigungsverhältnissen weg zu heterogenen, flexiblen Verhältnissen gibt (vgl. Brettreich-Teichmann, 2003, S. 36). Diese Veränderungen führen zu der Situation, dass die „Dauerhaftigkeit“ von Stellen in Unternehmen abnimmt, und das „Werden und Vergehen von Arbeitsplätzen“ enorm beschleunigt wird. Die Bedeutung von Arbeitsplatz im klassischen Sinn, ein Teil und Ort des Lebens, hat in den letzten Jahren abgenommen und wird sich noch weiter in diese Richtung bewegen (ebenda, S. 36f).

Fluktuation kann aus verschiedenen Motiven heraus geschehen. Eine grobe Unterscheidung, nach denen es zur Auflösung des Arbeitsverhältnis kommen kann, zeigt Schlüter (1960: 56-65) auf. Dabei sollen jedoch auch noch bewusst die

Möglichkeiten des Einstiegs in ein Arbeitsverhältnis oder der interne Wechsel integriert werden. Es kann also durch

- 1) überbetriebliche Hintergründe (Beschaffung der Infrastruktur des Ortes, Normung der Arbeit, Möglichkeiten durch EU),
- 2) betriebliche Ursache (Gehaltverhältnisse, Arbeitsbedingungen, soziale Einrichtungen, Unternehmenskultur) und/oder
- 3) persönliche Gründe (Berufswechsel, Ortswechsel, Ausbildung, die „Wanderlust“ von jüngeren Beschäftigten)
- 4) Kündigung durch den Arbeitgeber
- 5) natürliche Abgänge (im Gegensatz zu den „willkürlichen Abgängen 1-4) zur Mitarbeiterfluktuation kommen.

Es ist durchaus möglich, dass sich die Ursachen gegenseitig oder nachfolgend (wechselseitig) beeinflussen. Die Auflistung von Schläuter stellt eine kleine Übersicht zur Verfügung, jedoch ist die Anzahl und Arten der Ursachen vielfältig und kann schwer in ein Schema gefügt werden. Im Mittelpunkt steht doch die beschäftigte Person, und die Einflüsse, Umstände, Einstellungen im Leben dieser sind unzählbar, ebenso die Ursachen für Fluktuation.

Stenz (1972: 74-97), unterscheidet vorerst in drei grob gefassten Möglichkeiten von Fluktuationsursachen, deren Erläuterungen mit jenen von Schläuter weiter oben vergleichbar sind¹². Er setzt Ursachen mit dem Begriff von Beeinflussungsfaktoren gleich:

- außerbetriebliche Ursachen
- betriebliche Ursachen
- mit der Person des Arbeitnehmers verknüpfte Ursachen.

¹² Bei Kurt Dubler (1955) finden sich parallele Einteilungen wie bei Stenz, und auch mit Schläters größerer Einteilung werden Übereinstimmungen gefunden, wobei er die natürlichen Ursachen nur beiläufig anmerkt.

Anders drückt es Robert Fox (1960: 136) mit den „menschlichen und betrieblichen“ Gründen aus.

Das Symptom der Fluktuation durch freiwilligen Austritt der Mitarbeiter schlussendlich erschließt sich allein durch die Unzufriedenheit, denn „Fluktuation ist der akute Ausdruck von Unzufriedenheit“ (ebenda: 148) und dies nicht nur am Arbeitsmarkt.

7.1.4 Der Kostenfaktor Personalfluktuation

Eine zu hohe Fluktuation kann nicht nur den Arbeitsfluss stören oder Unruhe in den Arbeitsalltag bringen, sondern wirkt sich schlussendlich auch auf die anfallenden Kosten der Organisation aus. Auswirkungen auf die Kosten bei einem Eintritt zeigt folgende Unterteilung in zwei, für den öffentlichen Sektor zutreffenden, Ebenen (Lange, 1960, S. 108-111):

- Auswahl und Einstellung
- Einarbeitung der Arbeitskraft bis zur Erreichung der betriebsüblichen Durchschnittsleistung

So veranstaltet das Außenministerium in längeren Abständen sogenannte „Hearings“, zu denen qualifizierte Bewerber eingeladen werden (Pfeiffer, 18.05.2010).

Nicht nur in der Abteilung, in der der zukünftige Mitarbeiter beschäftigt sein wird, fallen Kosten an, zu berücksichtigen ist auch, dass in diesem Prozess immer mehr Personen und Abteilungen involviert sind. In der Einarbeitung entstehen dann weiters die Kosten für den Kapitaleinsatz, wie Raum und weitere Einrichtungen, Lohnkosten und „anteilige Stellen- und Unternehmensgemeinkosten“ (Lange, 1960, S. 109).

Durch Bedingungen, wie etwa das noch nicht vollständige Wissen über den Arbeitsplatz und die dazugehörigen Tätigkeiten, kann laut Lange (Lange, 1960, S. 111) im Durchschnitt nur ein Drittel der Normalleistung vom Mitarbeiter erreicht werden. Das führt außerdem dazu, dass die Fixkosten der Abteilung nicht wie üblich, bei voller Arbeitsleistung, gedeckt sind, das Gehalt steht dabei im ungleichmäßigen Verhältnis zur Leistung in der Anfangszeit.

Zur Kostenkalkulation zählen außerdem Größen, wie „zusätzlichen Ausschuss, erhöhten Maschinenverschleiß und notwendige Reparaturen, die durch Unkenntnis oder falsche Bedienung der Maschinen entstehen“ (ebenda, S. 111). Auch wenn er sich in diesem Fall auf einen anderen Bereich bezieht, werden solche Reparaturen im übertragenen Sinn in jedem Bereich nötig sein, wenn zu Beginn Fehler passieren oder zu lange Zeit für eine Aufgabe verwendet wird. Dies wiederum führt zu einer Verschlechterung der Qualität und/oder Verminderung der Effizienz (ebenda, S. 121).

Die Intensität der Einarbeitung korreliert mit den Personalkosten, da in der Zeit der Einarbeitung keine vollständige Leistung des Neuzugangs erbracht wird. Dieser bezieht nichts desto trotz sein volles Gehalt und da Kollegen vermehrt Hilfestellung leisten müssen, Stenz nennt sie die „anteiligen Gehälter[n] der bei der Einführung in Anspruch genommenen Personen“ (Stenz, 1972, S. 110), werden die Kosten außernatürlich gehoben. Bei einer direkten Übergabe wird das Gehalt für eine Position sogar doppelt, für Vorgänger und Nachfolger, ausgezahlt. Ausgenommen, der Nachfolger wird in einer Art „unbezahlten“ Probezeit eingelernt.

Besteht jedoch keine oder nur mäßige Einarbeitung, entsteht für die Kollegen ebenfalls Mehrarbeit, mit der sie das Ausbleiben der Leistung des Nachfolgers, ausgleichen müssen. Hier ist wieder darauf hinzuweisen, dass die Kollegen mit dem Wissen des Vorgängers vertraut sein müssen, um seine Tätigkeiten auszuführen. Ist auch dieser Umstand nicht gegeben, kann die Arbeit nicht erfüllt

werden und somit, neben längerfristig erhöhten Personalkosten, zu einem erheblichen wirtschaftlichen Schaden führen (vgl. Stenz, S. 106).

Welche Variante von Unternehmen weniger in Betracht gezogen wird, erklärt Stenz mit der Aussage, dass „keine Betriebsleitung [...] derartigen Ausgaben zustimmen [würde], wenn sie unter der ausschließlichen Zielsetzung vorgenommen würden, den einzelnen Arbeitnehmer an den Arbeitsplatz zu binden und auf diese Weise die Fluktuationsquote zu senken“ (Stenz, 1972, S. 116). Ein Unternehmen würde also lieber im Nachhinein Einbußen bei Umsatz und Gewinn tolerieren, als im Vorhinein durch gezielte Maßnahmen Fluktuation zu vermindern und eine verbesserte „Einstellungspolitik“ zu fördern.

7.2 Gegenmaßnahmen zur Mitarbeiterfluktuation

Sogenannte Austrittsbarrieren oder Anreizsysteme können einer Fluktuation entgegenwirken. Einerseits können Organisationen den Mitarbeitern finanzielle Anreize bieten. Ebenfalls ist bereits die Anfangsphase für neue Mitarbeiter entscheidend über Verbleib oder Austritt aus der Organisation. Dies führt zum Ansatz, dass Organisationen eine gute Unternehmenskultur schaffen, in der sich die Mitarbeiter wohl fühlen. Ein gutes soziales Umfeld in der Organisation müsste laut Fox (1960: 148) von einem Austritt abhalten.

7.2.1 Austrittsbarrieren und Anreizsysteme

Wobei ein rein finanzieller Anreiz für die Position nicht unbedingt den gewünschten Effekt haben muss. Eine Organisation muss sich an den persönlichen Bedürfnissen ausrichten, um die Wirkung eben dieser immateriellen oder materiellen Anreizsysteme zu entfalten (Probst et al, 2006, S. 198).

Der gegensätzliche Ansatz zum Ausstiegsverbot ist die Unkündbarkeit/Pragmatisierung/Beamtenrecht von Arbeitnehmern. Dies ist besonders im hier erörterten Fallbeispiel des öffentlichen Sektors ein wesentlicher Faktor in den Arbeitsplatzbedingungen in der Vergangenheit gewesen. Durch die Umstrukturierungen im Public Management jedoch, ist die Pragmatisierung ein Auslaufmodell.

Dass Pragmatismus im öffentlichen Sektor hauptsächlich ein Phänomen der Vergangenheit ist, erklären Barbara Pfeiffer (18.05.2010) und Barbara Oberdorfer (25.05.2010). Es gibt heutzutage Vertragsbedienstete und Beamte, wobei die Gruppe der Vertragsbediensteten schon den größeren Teil ausmacht.

„Im Magistrat Wien ist die Pragmatisierung nicht mehr üblich und sie wird auch nicht mehr angestrebt. Ausnahmen jedoch gibt es, wenn die Position und Funktion der Person sehr wesentlich ist.“ (Oberdorfer, 25.05.2010).

In diesem Zusammenhang kann auf die Bedeutung und Wertschätzung von Schlüsselpositionen verwiesen werden. Diese qualifizierten Schlüsselpositionen haben eine große Wissensbasis und Erfahrungswissen inne, welches zu behalten versucht wird. Wurde die Pragmatisierung nicht mit Bedacht auf Wissen und Wissensverlust angewendet, so ist sie doch ein Instrument um Wissen in der Organisation zu halten und dem Verlust von Wissen entgegenzusteuern¹³.

Einen Punkt, den Organisationen zur Vermeidung von Fluktuation beachten sollten, ist die Tatsache, dass dem Prozess der Personalsuche und Personaleinstellung besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Vor allem in den ersten Arbeitstagen der neuen Mitarbeiter, beim Heranführen und Anlernen an die neue Arbeit, können Missstände auftreten (vgl. Schläter, 1960, S. 75). Die Organisation sollte darauf Acht und Wert legen, dass die richtige Person am

¹³ Siehe ebenfalls Kapitel 6.2 und 7.3.4

richtigen Platz sitzt. Dieser Prozess beginnt und endet mit der Auslese (vgl. Dubler, 1955, S. 82).

Dazu gehört der Einsatz eines Mitarbeiters, der über ein gewisses Maß an Wissen für die Tätigkeit verfügt. Dieses Verfahren beinhaltet sowohl die Einstellung eines Mitarbeiter mit Vorwissen, sowohl auch die Aneignung des Wissens zu Beginn der Tätigkeit. Eine gute Einführung beinhaltet, dass dem neuen Mitarbeiter „alles Wissenswerte im Betrieb Auskunft“ (Dubler, 1955, S. 83) geboten wird.

In der Praxis gilt die Annahme, dass der Bewerber bereits über das Vorwissen verfügt. Bei der Auslese wird von den Bewerbern durch das Qualifikationsprofil bereits vorausgesetzt, dass sie die notwendigen Fähigkeiten anderswo erworben haben und darüber jetzt verfügen (vgl. Bauer, 2007, S. 132). In diesem Zusammenhang soll die Feststellung von Bauer etwas modifiziert werden und demnach gelten¹⁴:

„(Qualifizierte) Arbeit setzt Wissen nicht nur voraus, sondern bringt Wissen auch hervor.“

Besonders die Anfangsphase der neuen Mitarbeiter hat einen großen Einfluss auf die Fluktuationsabsichten, da in dieser Zeit die Fluktuationsrate einen hohen Ausschlag anzeigt. Um dies zu verhindern, muss auf die Auswahl des geeigneten Mitarbeiters geachtet werden, das Bild des Neuzugangs muss auf das Bild der zu vergebenen Stelle passen (vgl. Stenz, 1972, S. 183-187). Dass heißt, dass die Qualifikationen mit den Anforderungen zur Position so gut wie möglich übereinstimmen müssen und der Mitarbeiter fähig ist, die Grundtätigkeit schon mit seinem Vorwissen und seinen Kenntnissen auszuführen.

¹⁴ Modifiziert nach Bauer G. et al (2007, S. 132): „(Qualifizierte) Arbeit setzt Lernen nicht nur voraus, sondern *bringt Lernen auch hervor*“

Eine Art der Vorbeugung von Fluktuation ist, dass neue („ungelernte“) Mitarbeiter besonders gut in der Organisation angelern werden. Die direkte Investition in den Menschen hält sie vermehrt von einem Abgang ab, da sie bei einer anderen Organisation wieder von null beginnen müssen. In ihrer Position haben sie jedoch das nötige Wissen erlernt (vgl. Fox, 1960, S. 141).

Einen Mitarbeiterabgang können durch sorgfältige Einführung und die gewissenhafte Einarbeitung verhindert werden. In der sorgfältigen Einführung liegt die hier besprochene Problematik. Der Neuzugang wird sowohl sozial als auch fachlich in die Organisation und sein Tätigkeitsfeld integriert und allein durch die scheinbare informelle ‚Kennenlern-Phase‘ wird viel organisatorisches und abteilungsspezifisches Wissen transferiert (vgl. Stenz, 1960, S. 190-193).

Das Einsetzen eines Mentors ist zu Beginn und ebenso zu späteren Zeitpunkten fluktuationshemmend, „[...] denn ebenso wie in dieser Zeit [der Einführung] sind die Bemühungen um eine baldige soziale Integration auch noch während der Einarbeitung als äußerst wirksame Maßnahme gegen die Fluktuation anzusehen.“ (Stenz, 1960, S. 194f).

In der Einführung neuer Mitarbeiter hat das größte Potential und ist am leichtesten umsetzbare Instrument bzw. Prozess zur Fluktuationsbekämpfung. Eine Vernachlässigung führen zum fehlenden Bezug zur Arbeit, Anfangsfehler und dem Gefühl der Vernachlässigung. Die Einführung durch Kollegen und der Betreuung durch den Vorgesetzten kann daher tragende Rolle spielen. Dadurch entsteht ein gutes Betriebsklima, ein Vertrauen des Personals innerhalb der Organisation und die Mitarbeiter beginnen sich mit der Organisation zu identifizieren (vgl. Bossert, 1974; Fox, 1960). Die Förderung der ‚zwischenmenschlichen Beziehungen‘ (Bossert, 1974, S. 225) soll zu der später abgehandelten Unternehmenskultur führen.

Organisationen müssen erkennen, dass die Beschäftigten „nicht nur ideell, sondern auch realiter der wertvollste Teil“ (Schlüter, 1960, S. 75) innerhalb des Systems Organisation sind.

Durch innerbetriebliche Stellenausschreibungen kann eine Fluktuation nach außen verhindert werden, da der Drang nach Veränderung nicht ausschließlich den Austritt aus dem Unternehmen mit sich zieht und der Mitarbeiter und sein Wissen erhalten bleiben. Trotz neuer Position steht das Wissen des Mitarbeiters noch zur Verfügung (vgl. Bossert, 1974, S. 116).

Bis auf eine „Beschränkung des Arbeitsplatzwechsels“ (Schlüter, 1960, S. 69), also eine vertraglich abgesichertes Verbot des Ausstiegs oder eine Aufnahmebeschränkung, gibt es kein Garantie-Rezept gegen die Fluktuation. Wobei Aufnahmebeschränkungen in einigen Unternehmen durch den Hintergrund der Wirtschaftskrise doch Eingang gefunden haben, ebenso wie Mitarbeiter weniger an einen Arbeitswechsel denken.

Eine Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen kann auch durch materielle oder immaterielle „goodies“ nicht ausgeschlossen werden.

7.2.2 Die Unternehmenskultur

Das Modell der Unternehmenskultur¹⁵ schlägt einen sehr humanorientierten Zugang zum Wissensmanagement vor. Vorreiter dazu sind Peters und Waterman (1993), ein weiterer Befürworter der Schaffung einer Unternehmenskultur ist

¹⁵ Wird im Zusammenhang mit dem Wissensmanagement und New Public Management hauptsächlich der Begriff Unternehmenskultur verwendet, kennt die Kommunikationswissenschaft diesen Begriff vermehrt unter Corporate Identity (Damkowski 1995, S. 175ff). Damkowski unterscheidet Corporate Identity unter anderem, im Sinne eines strategieorientierten Ansatzes, als Koordinationsstrategie für die gesamte Kommunikationspolitik der Organisation. Er sieht CI als strategisch geplant und operativ gesteuert. Diese Einschätzung überschneidet sich mit der in der Publizistik und PR geläufigen Definition. Die Unternehmenskultur im Rahmen dieser Arbeit geht jedoch über eine Strategie oder ein Konzept hinaus.

Frank Albrecht (1993). Grundgedanke dieses Modells ist, im Gegensatz zu Ansätzen mit den Unternehmensvorgaben „Attraktivität der Branche“ und „wettbewerbsgerechte Positionierung in einer Branche“ (Porter, 1980, S. 4), die Schaffung einer Unternehmenskultur.

Unternehmen schaffen für die Mitarbeiter Werte, durch die sich ein Gemeinschaftsgefühl entwickelt. Ein Unternehmen schafft sich seine eigene Kultur, die durch sein Denken und Verhalten bestimmt wird (vgl. Nonaka, 1994, S. 56). Die Unternehmenskultur kann demnach sowohl positiv für den Wissenstransfer bei einem Mitarbeiterwechsel sein, sich jedoch auch negative darauf auswirken. Dies geschieht, wenn eine Organisation nicht schafft, eine Unternehmenskultur mit seinem Personal aufzubauen.

Die Schaffung einer Unternehmenskultur beruht auf einer wichtigen Grundlage, die Davenport (1998: 64) als das Vertrauen als Voraussetzung für die gemeinsame Nutzung von Wissen definiert. Ohne Vertrauen der Organisation in seine Mitarbeiter und vice versa ist eine Unternehmenskultur, welche dem internen Umgang mit Wissen förderlich ist, nicht möglich.

Des Weiteren erkennt dieses Modell die Notwendigkeit von Interaktion innerhalb, aber auch außerhalb eines Unternehmens, um auf Ebene der Wissensbasis und Erweiterung dieser nicht zu stagnieren. Eine positive bestehende Unternehmenskultur hat nicht nur einseitige Auswirkungen und Vorteile. Sie hat eine „doppelte Wirkungsrichtung“ (Damkowski, 1995, S. 176), nämlich wirkt es als Motivations- und Koordinationsfunktion nach innen und diese Identität erkennen natürlich auch die Umwelt und Stakeholder. Die Stärkung der Mitarbeitermotivation- und Identifikation auf der einen Seite, sowohl auch die kundenorientierte Marktstrategie andererseits sind die beiden Auswirkungsrichtungen der Unternehmenskultur im öffentlichen Sektor (vgl. Naschold, 2000, S. 89).

Nonaka und Takeuchi (1997: 56) sehen das Begriffsverständnis von Unternehmenskultur als den Vorboten für das Verständnis vom impliziten Wissen. Denn um implizites Wissen weiterzugeben muss ein gewisses Maß an Vertrauen und Gemeinsamkeit zwischen den Personen bestehen. Voraussetzung sind „gemeinsame Denkmuster, geteilte Werthaltungen und Symbole, die eine ähnliche Konstruktion der Wirklichkeit und damit intersubjektiven Verständigung ermöglichen.“ (Hablützel/Weil, 1998, S. 124).

Die Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen ist für den Lernprozess in der Arbeit und die Aneignung von Wissen wichtig. Die Wertschöpfung für das Unternehmen und der eigenen Rolle im Unternehmen muss vorhanden sein (vgl. Bauer, 2007, S. 158f). Außerdem motiviert die verinnerlichte Unternehmenskultur zur Teilung und Verteilung von Wissen an andere und neue Mitarbeiter.

Eine überhöhte Fluktuation kann Folgen haben, wie – so beschreibt Karl Stenz (1972: 7) bereits – die Verschlechterung der Arbeitsmoral und innerbetriebliche Unruhen. Jene Merkmale, die einer (guten) Unternehmenskultur entgegenwirken. Wenn sich die Mitarbeiter nicht wohl fühlen, kann sich die Stimmung schnell auf die gesamte Organisation ausweiten und die Unternehmenskultur hat keine Chance zu entstehen bzw. weiter zu existieren.

Ein Wissenstransfer, besonders bei Personalfluktuation, kann nicht ohne eine Unternehmenskultur funktionieren, in der das Personal eine Gemeinschaft aufgebaut hat und bereit ist sein Wissen für das Wohl der Organisation zu teilen. Die in der Unternehmenskultur gültigen Werte, Normen und Verhaltensweisen entscheiden schlussendlich über den Erfolg und Misserfolg beim Wissenstransfer (vgl. Davenport, 1998, S. 165).

Verheerend für einen Missbrauch von Unternehmenskultur bzw. Corporate Identity kann die gezwungene Aufdrängung der Motivation und Identifikation der

Mitarbeiter mit der Organisation sein. Diese autoritär vorgegebene Richtung hat den gegensätzlichen Effekt (vgl. Damkowski, 1995, S. 178).

Hier findet sich meiner Meinung nach der ausschlaggebende Unterschied zwischen Corporate Identity und Unternehmenskultur. Motivation und Identifikation können nie, und wenn doch, nicht ehrlich, erarbeitet und erzwungen werden und ebenso wenig kann es die Unternehmenskultur.

7.3 Barrieren des Wissenstransfers durch Mitarbeiterfluktuation

Neben nicht quantifizierbaren Auswirkungen wie etwa die Stimmung in der Organisation, gibt es mehrere quantifizierbare Auswirkungen. Zu diesen gehört die Tatsache, dass der neue Mitarbeiter nicht die volle Leistung seines Vorgängers bringen kann (vgl. Nanz, 1965, S. 61). Eine „Verminderung des Leistungspotenzials“ (Dubler, 1955, S. 55) ist ein indirekter Einfluss auf die Kosten. Bis der Mitarbeiter mit der Arbeit be- und vertraut ist, bis er einen gewissen Überblick hat und bis er sich die entsprechenden Fertigkeiten angeeignet hat, vergeht Zeit.

Nanz (1965: 65f) hat das Problem erkannt, dass der Start bei null oder fast null mehr Zeit in Anspruch nimmt, als vielleicht angenommen. Dem Mitarbeiter fehlt Wissen und Know-How des Vorgängers. Die Dauer zur Erlangung des Wissens variiert dabei von dem bereits bestehenden Wissen des Mitarbeiters und der Anforderungen der auszuführenden Arbeit.

Für Barbara Oberdorfer (25.05.2010) ist ebenfalls die Anfangsphase ausschlaggebend. Ein schlechter Wissenstransfer zu Beginn wirkt sich erstens negativ auf die Kosten aus und schlägt anschließend auf die Qualität und Effizienz der Arbeit um. Diese Faktoren wiederum wirken sich auf die Motivation des Neuzugangs, aber auch der Kollegen aus.

Zu den anfänglichen „sozialbetrieblichen Bekanntmachungen“ kommt die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters in das Arbeitsfeld. Das Ausmaß der Einarbeitung hängt wiederum von den Vorkenntnissen und dem Wissen des

Mitarbeiters in diesem Bereich ab. Die Arbeit im Betrieb muss trotzdem erledigt werden, womit meist Kollegen beauftragt werden (vgl. Nanz, 1965, S. 68). Diese Kollegen haben durch die Arbeit mit dem Vorgänger ein anteiliges Wissen erhalten und können es nun für die Tätigkeiten nutzen bzw. waren sie durch die gleichen Aufgaben auf demselben Wissensstand des scheidenden Mitarbeiters.

Eine überhöhte Fluktuation „führt zum „Zusammenbruch“ von Routineabläufen, Gewohnheiten oder kognitiven Bezugssystemen“ (Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 93) in einer Organisation. Der gewohnte Lebensfluss ändert sich plötzlich und stellt Organisation und Personal vor eine neue Situation. Ein Wissensakteur hinterlässt eine Lücke im der Wissensbasis der Organisation und muss erst wieder aufgefüllt werden bzw. durch Kollegen vorübergehend übernommen werden.

7.3.1 Personelle Barrieren

Für das Individuum an sich beinhaltet ein Arbeitsplatzwechsel, sei es nun freiwillig oder unfreiwillig, immer ein Verlassen der gewohnten Arbeitsumwelt. Jene ‚menschlichen Kontakte‘ (Stenz, 1972, S. 4), die aufgebaut werden, bleiben beim alten Arbeitsplatz zurück und die soziale Rolle existiert nicht mehr und muss am neuen Arbeitsplatz wieder aufgebaut werden. Durch eine erhöhte Fluktuation wird früher oder später der ‚Goodwill‘ der Organisation geschädigt, was sich vorerst im Personal bemerkbar macht und schließlich auf die gesamte Unternehmenskultur umwälzt. Das Personal muss sich mit häufigen Wissens- und Know-How- Defiziten beschäftigen und Mehrarbeit leisten (Dubler, 1955, S. 66).

Eine hohe Fluktuationsquote bei den Mitarbeitern kann sogar „kontraproduktive Effekte“ auf die Wissensbasis des Unternehmens durch die Mobilität hervorrufen. Dadurch kann ein Aufbau von Wissensbeständen verhindert werden (Beckert et al, 2008, S. 318). Sind die Veränderungen im Personalstand zu groß und wirken sich auf die eigene Arbeit und die Leistung auf, rebelliert der Mensch und ist nicht mehr gewillt sich im Sinne der Organisation Wissen anzueignen.

Reibungsloser Wissenstransfer ist eine Utopie, da zwischen Individuen kein „perfekter“ Austausch von Wissen geschehen kann. Sogenannte „Potentiale des Scheiterns“ (Schüppel, 1960, S. 109) zeigen, was den Wissenstransfer scheitern lässt. Diese Potentiale können sich bei Mitarbeiterfluktuation noch verstärkend auswirken und in den Wissenstransfer eingreifen. Wissen kann generell, aber auch bei Fluktuation nicht, nicht ausreichend oder falsch genutzt werden.

Individuelles Wissen kann nicht automatisch verteilt werden, siehe dazu die Erklärung des impliziten Wissens von Nonaka und Takeuchi in Kapitel 3, oder es wird aus Absicht nicht verteilt, es existieren individuelle Teilungsbarrieren. Diese zwei Aspekte der Teilungsbarrieren heißen „Teilungsfähigkeit“ und „Teilungsbereitschaft“ (Probst et al, 2006, S. 148).

Das heißt, es fehlt entweder die Bereitschaft, die Fähigkeit zur Teilung des eigenen Wissens oder Beides. Ersteres kann Ursache in der Eigenschaft von Wissen haben, etwas Persönliches, Individuelles, Privates will nicht geteilt werden. Auch Barbara Pfeiffer (18.05.2010) hakt in diesem Punkt ein, da besonders die Mitarbeiter des Außenministeriums bei Rotationen auf die Kollegen angewiesen sind, darauf „*dass die alten Kollegen das Wissen an den Nachfolger weitergeben und darauf dass die neuen Kollegen sowohl ihr eigenes Wissen, als auch die Informationen des Vorgängers, an den neuen Mitarbeiter weitergeben*“. (ebenda, 18.05.2010).

Daraus resultiert die Annahme des Mitarbeiters, Wissen als „unternehmensinterne Machtbasis“ oder Eigentum bzw. Privatangelegenheit zu sehen. Es entsteht eine Einschränkung im Transfer oder eine totaler Stillstand. Die Barriere des impliziten Wissens resultiert aus der mangelnden Fähigkeit, das Wissen durch Beschreibung oder Erklärung zu explizieren (Probst et al, 2006, S. 148).

Ein weiterer Schritt zur individuellen interessensgeleiteten Barriere der „Teilungsbereitschaft“ und dem „Eigentumsrecht“ ist die „Schutzwürdigkeit“ von Wissensbestandteilen. Als Beispiele geben Probst et al (ebenda: 148) die Geheimhaltungspflicht, eine sogenannte „rechtliche Verpflichtung“ von Partnern, Sponsoren oder Kunden an. Eine solche Situation begrenzt die Ausweitung von

Wissen an andere Menschen und Organisationen. In Konkurrenz ist es ratsam, manches Wissen nicht zu einem Maximum verteilen zu wollen, um eine vorteilhafte Position im Wettbewerb nicht zu verlieren.

Ob jemand fähig ist sein Wissen mit anderen zu teilen, hängt von Merkmalen, wie der Kommunikationsfähigkeit oder dem Sozialverhalten ab. Die Bereitschaft, individuelles Wissen zu teilen hingegen, kann sowohl auch inneren als auch äußereren Gegebenheiten bestimmt werden. Dazu zählen Probst et al (2006) etwa den Besitzerstolz bei wertvollem Wissen, oder Zeitmangel infolge von Informationsüberlastung, aber auch Gefühle, wie Angst, durch die Freigabe des Guts die eigene Stellung im Unternehmen zu gefährden. Das Ausbleiben der Identifikation mit der Unternehmenskultur kann eine weitere Barriere des Wissenstransfers darstellen. Ein Mitarbeiter, dass sich nicht mit seinem Unternehmen oder seiner Abteilung oder Kollegen verbunden fühlt, hat keinen für ihn nützlichen Grund, sein Wissen an andere weiterzugeben.

Einem Mitarbeiter, der kurz vor dem freiwilligen oder unfreiwilligen Ausscheiden steht, wird ein Wissenstransfer zugunsten seines Nachfolgers nur schwer verständlich zu machen sein, da für ihn die positiven Auswirkungen ausbleiben. Für Mitarbeiter, die einen neuen Kollegen bekommen, ist die Veränderung ebenfalls Stress. Sie verfügen zwar über das nötige Wissen, was sie aber gleichzeitig dazu bringt, das Wissen auch an den Neuzugang zu übermitteln. Teamfähigkeit ist laut Barbara Pfeiffer (18.05.2010) eine große Voraussetzung.

Stellt ein Individuum sein Wissen nicht oder ungenügend zur Verfügung bzw. nützt es Wissenspotentiale aus Gruppen oder der Organisation nicht, so entstehen individuelle Wissens- und Lernbarrieren, die den Wissenstransfer beeinflusst oder gar zum Scheitern bringen (vgl. Schüppel, 1996, S. 110).

Da Individuen immer auch von persönlichen Interessen geleitet werden, kommt es nicht nur zu rein, im Interesse der Organisation stehenden, Handlungen. Durch dieses „Menscheln“ kann es zu einer bewussten Zurückhaltung von Wissen des Individuums kommen.

Interessant für den Ablauf des optimalen Wissenstransfers erscheint die Überlegung von Stenz, indem er dem Mitarbeiter eine Art „Eigentumsrecht“ (Stenz, 1972, S. 102) zugesteht, auf welches dieser im Bezug auf seine Arbeit, seine Tätigkeiten und seinen Arbeitsplatz Anspruch nimmt. Tritt dieser Fall ein, kann das ein erhebliches Hindernis für den Wissenstransfer bei Fluktuation zur Folge haben, wenn nicht vollkommen blockieren. Sieht der Vorgänger seine Aufgaben und sein Wissen als sein Eigentum, wird er es nicht externalisieren wollen, noch durch eine Wissensumwandlung durch Kombination weitergeben (siehe Kapitel 4.3.1).

Trotz der allgemein gültigen Aussagen wie „Lieber einmal zu viel fragen, als einmal zu wenig“ oder „Keine Frage ist zu blöd“, die auch immer wieder neuen Mitarbeitern nahe gelegt wird, kann das Nutzen von fremden Wissen Barrieren aufbauen. Probst et al (2006: 178) erklärt dies dadurch, dass sich die Person, die nachfragt, in eine Art „Position der Verwundbarkeit“. Der Mitarbeiter gesteht automatisch eine Wissenslücke ein und vermutet dabei bei den Kollegen oder beim Vorgesetzten einen schlechten Eindruck zu hinterlassen. Ein fataler Fehler ist, die „Sache“ liegen zu lassen und zu vertuschen, was sich in einem späterem Zeitpunkt bemerkbar machen kann oder sich auf die Arbeit der Abteilung auswirken.

Gegenmaßnahmen wären eine Übergangszeit zwischen Vorgänger und Nachfolger oder die Einarbeitungszeit (Probezeit), in der das Nachfragen und Erfragen von fremdem Wissen gefordert und gefördert wird. Fragen zu stellen wird dabei nicht als fehlende Kompetenz für die Tätigkeit, sondern als „Bereitschaft zu Lernen und Veränderung“ (Probst et al, 2006, S. 178) gesehen.

Zur Beschaffung von äußerem Wissen steht das Recruitment neuer Mitarbeiter in den Augen des Managements und der Human Ressources im Vordergrund. Durch den Neuzugang werden Wissenspotentiale, die im Unternehmen fehlen oder für neue Strategien gebraucht werden, an das Unternehmen gebunden. Dies geschieht jedoch erstens nicht von heute auf morgen, kann zweitens durch Barrieren

behindert werden und durch den mangelhaften Wissenstransfer beim Arbeitsplatzwechsel kann drittens anderes Wissen verloren gehen. Im Falle des Mitarbeiterwechsels soll es im besten Fall zu einer „wechselseitigen Befruchtung, im Sinne der intendierten Erweiterung der organisatorischen Wissensbasis“ kommen (Schüppel, 1996, S. 220), um, trotz des potentiellen Neu-Wissens, nicht mehr Wissen auf der Strecke liegen zu lassen. Siehe dazu auch Kapitel 7.

Diese Einstellung des (Noch-)Mitarbeiters führt einerseits zum Wissensverlust im Unternehmen, was bei einem langjährigen Mitarbeiter erheblich ist, andererseits wird er sein Wissen bei einem anderen, eventuell konkurrierenden, Unternehmen einsetzen. Wissen des Individuums ist nicht ‚betriebsgebunden‘. Das andere Unternehmen erhält dadurch einen Wissensvorsprung und verbessert seine Marktpositionierung (Stenz, 1972, S. 102).

7.3.2 Organisationale Barrieren

Neben systembezogenen Barrieren, gibt es in Organisationen auch strukturelle, prozedurale und politische Barrieren (Lullies et al., 1993, S. 227ff):

Strukturelle Barrieren werden auch als materielle Barrieren bezeichnet. Sie kommen meist zum Vorschein, wenn es in der Organisation zu einer Änderung der Struktur, zu Umstrukturierungen kommt. Aufgaben- und Kompetenzverteilungen führen dabei zur „Zersplitterung des ganzheitlichen Bezugs“ oder „Schnittstellenproblemen“.

Organisationen haben Regeln und Richtlinien, die einem Wissenstransfer hinderlich sein können. Dass heißt, Wissen ist zwar grundsätzlich vorhanden und auch transferbereit, durch organisationsspezifische Vorschriften jedoch, kann dies behindert werden oder wird „nach Vorschrift“ bearbeitet.

Die Wissens- und Lernbarrieren auf der kollektiven Ebene werden durch eine ungleichmäßige Verteilung oder Nutzung der Wissenspotentiale der Gruppe hervorgerufen. Das heißt, dass individuelles Wissen nicht in kollektives Wissen

verwandelt wird, sondern kollektives Wissen noch vom einzelnen Träger abhängig ist. Ein wesentliches Problem besteht laut Schüppel (1996: 110f) darin, dass individuelles Wissen kaum institutionalisiert werden kann.

7.3.3 Nicht-Wissen und Wissenslücken

Oft haben Organisationen weniger das Problem, das bereitstehende Wissen zu identifizieren, sondern ihr Nicht-Wissen zu identifizieren und dabei Wissenslücken und Fähigkeitsdefizite aufdecken zu können. Sie wissen oft zu wenig über ihre Fähigkeiten, Wissensakteure, Wissensträger und Netzwerke (vgl. Probst et al, 2006, S. 89).

Ein Ausgangspunkt dafür wäre die Herstellung einer sowohl internen als auch externen Wissenstransparenz. Probst et al (2006: 65) zeigen die Problematik der Wissensidentifikation auf, indem in Unternehmen meist nur die Personalabteilung Bescheid weiß, wer über welche Fähigkeiten verfügt. Andere Abteilungen hingegen bleiben uninformiert über die Wissensakteure.

Ein Mitarbeiterwechsel kann mit sich ziehen, dass nur mangelhaft der Transfer von Wissen an Kollegen verteilt wird oder verloren geht. Dieser Umstand kann erneut zu einem Chaos in der Transparenz führen, weil nicht klar ist, wer der neue Wissensakteur ist oder das Wissen nicht mehr zur Verfügung steht, somit ein Nicht-Wissen durch Verlust von Wissen entstanden ist.

Instrumente die diesem Ausgang entgegenwirken sind Expertenverzeichnisse und Wissenskarten, wie etwa Wissenstopografien, die alle den Nutzen haben, ein Verzeichnis über die Träger, die Bestände, die Quellen, Strukturen oder Anwendungen von Wissen zu liefern (vgl. Probst et al, 2006, S. 67-70). In welchem Ausmaß und mit welchem Aufwand die Erstellung von Wissenskarten betrieben wird, hängt von der Art der Organisation ab. Es muss sich die Frage stellen, ob ein solcher finanzieller, personeller und zeitlicher Aufwand dem Ergebnis entgegensteht. Dennoch hat schon eine Erfassung und Auflistung aller

Personen mit ihren Zuständigkeitsbereichen eine enorme Wirkung zur Minderung von Nicht-Wissen durch Transparenz.

Vorhandene Fähigkeiten müssen verankert werden um nicht wieder verloren zu gehen und Wissenslücken entstehen zu lassen. Die Wissenslücken und Fähigkeitsdefizite müssen jedoch erst geortet und sichtbar gemacht werden, dabei kann auf externe Wissensquellen und die Auseinandersetzung mit der Konkurrenz zurückgegriffen werden. Außerdem ist ein Ausgleich durch Maßnahmen wie Rekrutierung, also Akquisition von Wissenspotenzialen möglich (vgl. Probst, 2006, S. 87).

Zusammengefasst kann die Entstehung von Wissenslücken und Entgegensteuern von Nicht-Wissen durch die Verankerung von bereits vorhandenem Wissen, durch den Erwerb von externem Wissen oder durch die Schaffung von noch nicht existierendem Wissen geschehen (vgl. ebenda, 2006, S. 87ff).

7.3.4 Verlust von Wissen

Garantie kann nicht darauf gegeben werden, dass einmal erlangtes Wissen für immer vorhanden und abrufbar ist. Wird das Wissen nicht gepflegt, wird es nicht gebraucht, so kann eine Auswirkung der Verlust des Wissens sein. Phillip Zimbardo (1992: 295ff) erkennt, dass „gemachte Erfahrungen kein verlässliches Reservoir von Wissen bilden“. Dass Informationen, die durch Erfahrungen gemacht wurden, verloren gehen, kann seiner Ansicht nach folgenden Gründe haben:

- der Verfall gespeicherter Informationen
- Interferenzen, bei denen eine Information durch ähnliche Inputs blockiert wird
- das Misserfolg eines Abrufes mangels zielführender Assoziationen
- das motivierte Vergessen

Wissensverlust kann durch Personalfloktuation, Wissen als persönliches Eigentum und fehlender Wissensaustausch innerhalb und zwischen Unternehmen entstehen. Denn, wie es für den Einzelnen gilt, so gilt folgende Erkenntnis über die Flüchtigkeit des Wissens auch für Abteilungen und Organisationen (Bullinger, 1998 S. 32):

„Wer seine Fähigkeiten nicht trainiert oder gewissen Prozesse am Laufen hält, der „verlernt“ über kurz oder lang das mühevoll Erlernte.“

Auch Probst et al (2006: 66) erwähnt die Problematik der erhöhten Fluktuation und Restrukturierungen, welche einen negativen Einfluss auf den Wissensbestand haben. Seiner Ansicht nach geht der Überblick über die Zuständigkeiten dadurch leicht verloren. Fähigkeiten und Wissensbestände sind dann einfach nicht mehr an mehreren Stellen vorhanden oder gar nicht mehr.

Dass bereits technische Werkzeuge und Möglichkeiten vorhanden sind um den Verlust von Wissen zu verhindern oder zu mindern, setzen Probst et al (ebenda: 66) den negativen Auswirkungen entgegen. Jedoch hängt es noch immer vom Willen des Menschen ab, diese technische Mittel zu verwenden. Und nicht der Wille allein ermöglicht dem Menschen sein Wissen mit Hilfe der technischen Mittel zu explizieren.

Natürlich ist ein Nicht Ausscheiden des Personals die beste und wünschenswerteste Vorstellung einer Organisation. Jedoch muss sich ein Unternehmen auch auf ein mögliches Ausscheiden vorbereiten und sich Gedanken darüber machen, wie man dem Wissensverlust am besten entgegenwirken kann und wie der Wissenstransfer ermöglicht werden kann.

Kommt es zu dem Fall, dass Mitarbeiter zu wichtigen Schlüsselstellen im Unternehmen werden, zu sogenannten „Schlüsselmitarbeiter“, die kaum ersetzbare Wissensakteure sind, wird ein Ausfall dieser erhebliche Probleme mit sich bringen. Ihr Ausfall zieht gleichzeitig den Ausfall einer großen Menge an

unternehmensrelevantem Wissen mit sich, was im Normalfall eine „schwer zu füllende Lücke“ (Probst et al, 2006, S. 19) hinterlässt.

Denn durch die verschiedenen Ausscheidungsarten von Mitarbeitern, wie „Kündigungen und Entlassungen, durch Pensionierungen und Tod verlieren Organisationen permanent wertvolle Wissensträger“. Probst et al (1998: 198) orientieren sich an einem Artikel im Economist, in dem qualifizierte Mitarbeiter als „unfixed assets“ bezeichnet werden. Dies soll eben die Flüchtigkeit des Wissens in den Köpfen der Wissensakteure bewusst machen und einem freiwilligen Entgegenwirken der Fluktuation beitragen, indem Organisationen das Bleiben schmackhaft zu machen bzw. einen Gedanken an den Wechsel nicht aufkommen zu lassen.

Die Fehler treten vor allem bei jenen Organisationen auf, die „keine Vorstellung davon haben, welches Wissen für ihren Erfolg von Bedeutung ist und wie dieses sich über Unternehmensbereiche, Funktionen und Mitarbeiter verteilt“ (Probst et al, 2006, S. 20), demnach die Identifikation des Wissens als Quelle des Problems und der Lösung sieht.

Die Selbstverständlichkeit, dass einige Schlüsselfiguren über das nötige langjährig angesammelte Wissen verfügen und das Wissen für die anderen Kollegen durch diese Person immer zugänglich ist, wird erst in Frage gestellt, wenn die Person kurz vor dem Ausscheiden ist oder bereits nicht mehr zur Verfügung steht.

Wissenslücken werden bei Fluktuationen immer bleiben, auch Barbara Oberdorfer (25.05.2010) sieht ein, dass zwar viel an Wissen durch Vorbereitung bewahrt werden kann. Aber „*die Organisation wird auch Wissen verzichten müssen! Für eine nahtlose Übergabe einer Wissensbasis, die ein Menschenleben lang aufgebaut wurde, kenne ich noch keine Methode.*“

7.4 Chancen des Wissenstransfers durch Mitarbeiterfluktuation

Neben einer generell positiven Auswirkung auf die Effizienz der Arbeit auf der Ebene des Individuums, der Gruppe und der Organisation wirkt sich das Bemühen um einen Wissenstransfer auch im Zeit- und Qualitätsmanagement aus, was wiederum eine positive Entwicklung für den Kundennutzen hat. So können durch die richtige Handhabung des Wissenstransfers Anfragen schnell bearbeitet werden. Die Wissensquelle, sei es Wissensakteur oder Wissensträger, muss nicht erst gesucht werden. Der Wissenstransfer erspart Wege und Zeit, die in manchen Fällen einen Vorteil zugunsten der Konkurrenz bedeuten können. Probst et al erwähnt in diesem Fall das Wort Kompetenz (vgl. Probst et al, 2006, S. 146).

Eine Art für das Zurückgreifen auf das Wissen nach dem Austritt des Mitarbeiters ist das Aufrechterhalten von Kontakten zu den scheidenden Mitarbeitern, um einfach bei möglichen Wissenslücken Rückfrage zu halten. Treten Fragen beim Nachfolger auf, bei denen auch die Kollegen oder Vorgesetzte nicht helfen können, ist eine Kontaktaufnahme zum Vorgänger eine vorteilhafte Möglichkeit das Wissen zu erwerben (vgl. Probst et al, 2006, S. 198).

Für den Wissensprozess beim Neueintritt eines Mitarbeiters ist notwendig, dass den neuen Mitgliedern (im Wissenskreis) die Möglichkeit gegeben wird, das Wissen in Handlungen umzusetzen, beispielsweise durch Mentoring, Wiederholen oder einfach Tun. Nämlich erst die Handlungen schaffen das individuelle Wissen des Mitglieds, in Form von Erfahrungen, Bewertungen und der Entdeckung von Zusammenhängen im Zuge seiner Handlungen (vgl. Brettreich-Teichmann, 2003, S. 31).

Trotzdem die negativen Eigenschaften eines Personalwechsels überwiegen, betont Stenz (1972: 122f) dennoch die nützlichen Seiten, die sich in Form von neuen Ideen und einem Aufwind für die betriebsblinde Belegschaft verkörpern. Außerdem kann durch Fluktuation eine Anpassung der Anforderungen vom

Unternehmen für neue Mitarbeiter und eine Optimierung der Qualifikationsprofile auf die zu vergebene Position ermöglicht werden. Diese angesprochenen Vorteile ziehen mit sich, dass durch Fluktuation neues Wissen und aktuelles Know-How in das Unternehmen gebracht wird, welches auf andere Mitarbeiter transportiert wird und die Erweiterung der Wissensbasis des Unternehmens als „Best Case“ mit sich zieht.

Im Gegensatz zu manchen negativen Auswirkungen von Fluktuation auf den Wissenstransfer, können die Positiven jedoch nur schwer in Zahlen gemessen werden (vgl. Stenz, 1972, S. 124).

7.4.1 Chancen für die Organisation

Eine „gesunde, natürliche“ Fluktuation ist keine Gefahr für den Arbeitsmarkt oder eine Organisation. Als eine Chance für die Fluktuation sieht Schlüter deshalb die „Wanderer“ im Arbeitsleben (Schlüter, 1960, S. 75):

„Sie sind der Sauerteig in dem Gemenge der stur sesshaften Einheitstypen, deren Gedanken mehr um Rente und Wartezeit kreisen als um Arbeit und Weiterentwicklung.“

Neues Wissen kann durch Akquisition in die Organisation gelangen, und zwar unter anderem durch die (Neu-)Beschäftigung von Mitarbeitern mit dem benötigten Wissen. Im besten Fall kann die Organisation mit dem neuen Wissen eine Wertsteigerung der Wissensbasis erzielen (vgl. Davenport, 1998, S. 117).

Neue Mitarbeiter bringen neue Inputs in Form von Ansichten, Ideen und Kenntnisse in die Organisation mit, was wiederum zu einem Aufleben der eingespielten, alltäglichen Arbeitsweise führen und neue Dynamik schaffen kann (vgl. Dubler, 1955, S. 70).

Aus Sicht der Gesamtwirtschaft, der Organisation und ebenso für den Einzelnen ist bei einer Überqualifikation der Wechsel des Arbeitsplatzes von Vorteil, damit die Qualifikationen und Fähigkeiten der Mitarbeiter voll ausgenutzt werden und Nutzen für die Organisation und Wirtschaft bringen. Somit hat die Organisation einen Mitarbeiter mit Expertise und der Mitarbeiter hat eine Arbeit, in der seine Fähigkeiten auch anerkannt werden, was wiederum zur Zufriedenheit führt. Durch die Fluktuation kommt es zu einer Aufwertung in den Fähigkeiten und Kenntnissen, somit auch dem Wissen kommt (vgl. Nanz, 1965; Stenz, 1972). Denn wie bereits erwähnt, ist die Unzufriedenheit der Motor der Personalfluktuation.

Hält ein Mitarbeiter an der Meinung fest, von der Lehre bis zur Pension im selben Unternehmen beschäftigt sein zu müssen, wird dieser bei einer möglichen Entlassung oder Auflösung seiner Abteilung Schwierigkeiten haben, eine neue Position finden (vgl. Dubler, 1955, S. 66). Da er nur über Fähigkeiten und Know-How in einem Unternehmen oder gar Abteilung besitzt, ist seine Wissensbasis einseitig und der Mitarbeiter nicht flexibel einsetzbar genug.

Durch die Einbindung verschiedener Maßnahmen zur Sicherung des Wissenstransfers sind die Chancen und Möglichkeiten so vielfältig wie die Auswirkungen bei einem Vernachlässigen dieser. Dies fängt bei der Tatsache an, dass das Unternehmen selber Einfluss darauf hat, wie gut es die neuen Mitarbeiter auf die Tätigkeiten vorbereitet (vgl. Bauer, 2001, S. 50), indem es Möglichkeiten zum Wissenstransfer zur Verfügung stellt oder Barrieren aufbaut.

7.4.2 Chancen für das Personal

Ebenso kann die Veränderung durch Fluktuation einen positiven Effekt auf die Entwicklung der menschlichen Wahrnehmung haben. Ein Einschnitt in den Seinszustand des Menschen zwingt ihn dazu, Grundanschauungen zu überdenken und verlangt ein großes Maß an Hingabe des Einzelnen. Durch Störung gewohnter Abläufe wird von den Mitarbeitern ein Dialog zur sozialen Interaktion verlangt. Dieser Dialog wiederum führt zu neuen Anschauungen, neuen Erkenntnissen, Erfahrungen und schlussendlich zu neuem Wissen (vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 93f). Ob die Fluktuation nun positive Einschnitte bringen soll und wird, hängt davon ab, wie mit der Fluktuation umgegangen wird. Ziel sollte sein, „aus dem Chaos die Ordnung zu schaffen“ (ebenda: 94), damit durch oder trotz dieser Veränderung ein effektiver Prozess zugunsten des Wissens entstehen kann. Laut Oberdorfer (25.05. 2010) bringen neue Mitarbeiter neues Wissen in die Organisation, anderes, vielleicht innovatives Wissen. Ebenso wie ihre Geschichte und Erfahrungen und Erkenntnisse von früheren Arbeitsplätzen.

Vor allem die interne Fluktuation, wie häufige Personalrotation oder die Mitarbeitermobilität, fördern den Wissenstransfer, da auf dem gesamten Weg immer wieder neue Inputs und Anregungen auf den Mitarbeiter einwirken und jede Abteilung und jeder neue Arbeitsplatz ein Stück mehr Wissen anhäuft. Dieses Wissen trägt der Mitarbeiter von einer Position zur anderen, ein Umstand, der sich auch positiv auf die Organisation und die Wissensbasis der Organisation auswirkt (vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 105).

Neue Perspektiven und Impulse erwartet sich Barbara Oberdorfer (25.05.2010) von neuen Mitarbeitern ebenso, wie bestehende Arbeitsprozesse kritisch zu hinterfragen, da die Mitarbeiter und auch die Organisation nach einer gewissen Zeit betriebsblind werden. Hier muss erst eine externe Person kommen und „*die Art und Weisen hinterfragen und Verbesserungsvorschläge unterbreiten, damit man sich dessen bewusst wird.*“ (ebenda, 25.05.2010).

Daher dienen auch Gespräche zwischen Führungskraft und Neuzugang, um antiquierte Arbeitsprozesse zu eruieren und die neuen Mitarbeiter, mittels Input, zu integrieren (ebenda, 25.05. 2010).

Durch den Wissenstransfer und das Aufwerten der Wissensbasis entwickeln die Mitarbeiter eine Stärke und Sicherheit an ihrem Arbeitsplatz und in ihrem Arbeitsumfeld. Die Erfahrungen, die die neuen Mitarbeiter selber in der Anfangszeit hatten, wirken sich positiv auf den weiteren Umgang mit Wissen aus, die Erfahrungsoffenheit steigt und bei einer möglichen Fluktuation kann die Person diese Erfahrungswerte zugunsten des Nachfolgers umsetzen (vgl. Bauer, 2007, S. 50f). Klar zu erkennen ist, dass es sich hierbei ebenfalls um einen Vorteil für das Unternehmen, aber auch für nachfolgenden Mitarbeiter handelt.

Die Nutzen des Wissenstransfers sind unmöglich eindimensional und getrennt voneinander zu betrachten, da alle Bezugsgruppen in Zusammenhang betrachten werden müssen und in einer gewissen Abhängigkeit zueinander stehen.

Das Ziel von Wissenstransfer und Wissensgenerierung ist, anstatt weiterhin ein „zeitaufwändiges nacheinander individueller Erfahrungsbildung“ zu verfolgen, ein „räumliches Nebeneinander kooperativer Lernprozesse“ (Strassheim, 2004, S. 57) zu schaffen. Genau dieser Punkt kann die Barriere Zeit reduzieren oder ganz vermeiden, indem die Organisation einen Wissenstransfer durch gemeinsame Erfahrungen und ein nebeneinander Arbeiten ermöglicht.

„Man stelle gescheite Leute ein und lasse sie miteinander reden.“
(Davenport 1998, S. 181)

8 Maßnahmen und Gestaltungsinstrumente zum Wissenstransfer und Informationsaustausch in Organisationen

Auch wenn Wissen an sich immer vermittelt wird, ob bewusst oder unbewusst, so ist die größte Herausforderung an Organisationen, die Mitarbeiter zueinander zu bringen (vgl. Davenport, 1998, S. 181). Durch die Interaktionen kann Wissen bis zu seinem höchstmöglichen Wert vermehrt werden und auf mehrere Personen transferiert werden. Durch ein gemeinsames Erleben und Erfahren entsteht ein dynamisch fließender Wissenstransfer in einer Organisation.

Im Zuge der Beschäftigung mit dem Wissensmanagement und daraus resultierend die Beschäftigung mit Wissenstransfer bei Personalwechsel in Organisationen, wurden Vorschläge zu effektiven Personalentwicklungsinstrumenten aufgezählt, von denen einige auch für den Wissenstransfer von hohem Einfluss sein können. Dabei zieht die Einteilung folgender Beispiele eine Parallele zu den Modellen des Wissensmanagements, die einer technischen oder humanorientierten Richtung nachgehen. Wie bereits oben in Kapitel 4.3 erläutert, ist eine Kombination beider Richtungen nicht nur in der Literatur empfohlen, sondern eben auch im öffentlichen Dienst vorgelebt und praktiziert.

In diesem Zusammenhang passt die Meinung von Hans Bauer (2007: 96) wenn er sagt,

„der freie Zugang zu den Informationen allein löst nur unter besonders günstigen Umständen nachhaltige Lernprozesse aus. In der Regel wird erst dann wirklich über eine relativ sporadische Wissensaufnahme hinaus „horizonterweiternd“ gelernt, wenn die aufgenommenen Informationen mit Kollegen gemeinsam verarbeitet werden.“

Für einen Umschwung vom starren Einarbeitungsablauf zum situationsabhängigen Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer plädiert Bauer (2007: 42) wenn sie einen Wandel zur „Erfahrungssystematik statt Fachsystematik“ vorschlagen. Dies erklärt er dadurch, dass die Wissensinhalte der Arbeit dann behandelt und transferiert werden sollten, wenn es passt und nicht nach einem strikten Ablauf.

Ähnlich verstanden kann der Vorschlag werden, dass organisationspolitisch ein Weg weg von der „Priorität des *Sachvermögens* hin zur Priorität des *Humanvermögens*“ (Damkowski, 1995, S. 181) eingeschlagen werden soll.

8.1 Unterteilung von Personalentwicklungsmaßnahmen

Um einen Überblick über die möglichen Arten von Maßnahmen im Prozess des Personaleintritts oder Personalrotation zu bekommen, haben Klimecki und Gmür (2005) eine anschauliche Einteilung entwickelt¹⁶. In ihren Augen kann ein Mitarbeiter auf vier verschiedene Möglichkeiten aus- und weitergebildet werden. Dabei orientieren sie sich an den Einheiten der räumlichen und zeitlichen Nähe, in denen die Maßnahmen stattfinden. Mitarbeiter bzw. zukünftige Mitarbeiter können demnach into-the-job, on-the-job, near-the-job und off-the-job entwickelt werden.

¹⁶ Möglichkeiten von Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung sind nach Damkowski (1995, S. 209) on the job, off the job und job rotation

	Individualentwicklung	Individual- und Teamentwicklung
into-the-job	Berufsausbildung Einarbeitung Trainee-Programm	Junior-Firma
on-the-job	Stellvertretung Lehrgespräch Lernpartnerschaft (Mentoring, Coaching Mitarbeitergespräch)	Qualifikationsfördernde Arbeitsgestaltung (job enrichment, job enlargement, job rotation) Projektarbeit Management-Audit
near-the-job	Behavioral Modeling Lernstatt Entwicklungsarbeitsplatz	Qualitätszirkel
off-the-job	Konferenz Fachseminar Hochschulstudium	Teamworkshop Open Space Management- oder Führungsplanspiel Outdoor-Training Organisationsaufstellung Organisationstheater Inszenierte Wirklichkeit

Abbildung 12: Konzepte der Personalentwicklung. Quelle: Klimecki/Gmür, 2005, S. 207

Blanke und Schridde (2003: 219f) nehmen im Rahmen ihrer Untersuchung eine andere Unterteilung vor, in dem sie "weiche" und "harte" Instrumente zur Reformdurchsetzung erkennen. Harte Instrumente kommen aus der betriebswirtschaftlichen Nische, als weiche Instrumente werden jene bezeichnet, die auf einer menschlichen Beziehung aufbauen bzw. darauf basieren und mit dieser umgesetzt werden. Unter die Kategorie "weich" fallen Instrumente, wie das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch.

Auch Davenport unterteilte 1998 bereits in harte und weiche Netzwerke zur Übermittlung von Informationen, ein weiches Netzwerk ist „weniger formgebunden und weniger sichtbar“ (Davenport, 1978, S. 31) als etwa ein Mail oder Internetübertragung. Das weiche ist im unmittelbaren Austausch verpackt.

Aus dem Ergebnis der Befragen von Blanke und Schridde (2003: 220) ging hervor, dass die Mitarbeiter mit den weichen Instrumenten zufriedener sind als mit den Harten.

Das lässt sich mit der Annahme interpretieren, dass sich das Personal von den weichen Instrumenten eher angesprochen fühlt, als von den harten Instrumenten

und diese auch besser akzeptieren kann. Dies resultiert daraus, dass sie sich durch die weichen Instrumente persönlich angesprochen fühlen, wobei die harten Instrumente ausschließlich als unternehmensspezifisch angesehen werden.

8.2 Maßnahmen zur Unterstützung des Wissenstransfers

In diesem Abschnitt werden Instrumente und Maßnahmen erläutert, die Organisationen anbieten, nutzen und entwickeln können, um die bisher besprochene Ressource Wissen in ihrem Unternehmen zu fördern. Die Anzahl beschränkt sich jedoch auf jene Instrumente, die für den Wissenstransfer bei einer Veränderung des Arbeitsplatzes wesentlich sind und bei denen die Mensch-Mensch-Beziehung im Vordergrund steht.

Die Einführung

Bereits eine große Starthilfe für einen guten Prozess des Wissensmanagements ist eine ‚sorgfältigen Einführung‘, deren ausschlaggebender Inhalt es ist, die neuen, richtigen Mitarbeiter auch richtig und sorgfältig zu behandeln. Zur Einführung werden die neuen Mitarbeiter in einem Gespräch mit dem Personalverantwortlichen geladen in dem grundlegendes Wissen über die Organisation vermittelt wird (Nanz, 1965, S. 142 - 146).

Bereits in den ersten Arbeitstagen soll dem neuen Mitarbeiter Übersicht über das Gebäude und die Organisation, sowie Abteilungen und Ansprechpartner inklusive Aufgabengebiete gegeben werden, dies kann in Form einer Mappe erfolgen. Einen Ersatz für persönliche Informationen bietet dies keineswegs, jedoch bekommt der Mitarbeiter einen groben Einblick in den Umfang der Organisation.

Der persönliche Touch wird dann auf der Ebene gewissenhaften Einarbeitung weitergeführt bzw. ausgebaut, diese basiert auf der sozialen und fachlichen Integration in die Abteilung selbst. Die zwei Arten der Integration implizieren also sowohl die Einweihung in fachliche als auch soziale Gegebenheiten der Organisation. Ersteres bezieht sich auf den Arbeitsplatz und das Tätigkeitsgebiet,

Letzteres auf die zwischenmenschlichen Beziehungen im neuen sozialen Umfeld (vgl. Nanz, 1965, S. 147 – 154).

Einführungsveranstaltungen und Workshops

Weniger zeit- und somit kostenintensiv hingegen ist die Methode der Einführungsveranstaltungen oder Workshops. Im Rahmen dieser wird in einigen Tagen ein Überblick über die Organisation und das dort vorhanden Wissen gegeben. Additional dazu gibt es Führungen im Unternehmen, Vorträge oder Reden von Mitgliedern der Organisation (vgl. Nanz, 1965, S. 259 f). Bei vertiefenden Workshops bietet sich, in Weiterentwicklung zum Follow-up-Interview die Möglichkeit, „größere Zusammenhänge fachlicher Art“ (Bauer, 2007, S. 38) zu bearbeiten.

Systematische Übergabe von Fähigkeiten

Die Möglichkeit der Weitergabe von Fähigkeiten und Wissen liegt außerdem in der Übergabe zwischen Vorgänger und Nachfolger. Es soll der gezielte Aufbau eines Nachfolgers für die Position des Vorgängers erfolgen. Für Probst et al (2006: 200) scheint die Übergabe und „Schritt für Schritt-Einführung“ „schon lange vor dem Wechsel des Positions inhabers“ sinnvoll, um vor allem die fachspezifischen und kritischen Fähigkeiten von Vorgänger zu Nachfolger zu bewegen. In europäischen Unternehmen ist die Implementierung dieser Maßnahme nicht sehr verbreitet, im Gegensatz zu japanischen Unternehmen, und auch die Stelleninhaber selbst wehren sich oft gegen die Freigabe ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten, was wieder auf die beharrliche Verteidigung ihres Terrains, der „Machtposition“ zurückzuführen ist.

Einarbeitung durch Kollegen/ Vorgesetzte

Einen gleich hohen Stellenwert wie die Übergabe von Fähigkeiten durch den Vorgänger hat ebenso die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters durch Kollegen oder Vorgesetzte. Für Bauer (2007: 33) steht dabei der „Bezug zur Arbeitsrealität vom ersten Tag an“ und nicht „allgemeine Einführungen und Erläuterungen“ an erster Stelle. Dennoch sehe ich den Bedarf, theoretische und organisatorische

Einführungen ebenso auszuführen, wie den direkten Kontakt zum zukünftigen Arbeitsplatz mit den Tätigkeiten und Kontaktpersonen.

Was Bauer (2007: 35) als „Experimentierendes Herantasten“ definiert, kann wohl dem „ins kalte Wasser schmeißen“ gleichgesetzt werden. Die Organisation will die neuen Mitarbeiter eigene Erfahrungen machen lassen, ohne dass sofort ein Kollege oder Vorgesetzter zur Hilfe eilt. Der Vorteil darin liegt, dass sich die Mitarbeiter die selbst verursachten Fehler besser merken, aber auch Problemlösungskompetenz entwickeln. Durch diese Faktoren kann ebenfalls Wissen generiert werden, da es erlebte Erfahrungen sind.

Das Prinzip Sempai-kohai

Oben erwähnt, gehen Probst et al (2006) auf den Unterschied zwischen japanischen und europäischen Unternehmen bei der Übergabe von Positionen näher ein. Dabei folgen japanische Unternehmen dem Prinzip „Sempai-kohai“.

Hideyuki Matsumoto (2005: 148 f) beruft sich dabei auf Davies und Ikeno (2002), wenn er davon spricht, dass sich die Sempai Kohai Beziehung auf die Lehre des Konfuzius stützt und die vertikale Hierarchie widerspiegelt. Sempai ist in dieser Beziehung der Ältere und Unterweisende, der aufgrund seiner Erfahrung dem Kohai, dem Jüngeren mit weniger Erfahrung, zur Seite gestellt wird.

Im Unternehmen bei einem Mitarbeiterwechsel würde dieses Prinzip so umgesetzt werden, dass dem Neueinsteiger ein Mentor, der schon länger im Unternehmen tätig ist, zur Seite gestellt wird und dieser dem Jungen das nötige Fachwissen, aber auch Tipps und Tricks vermittelt (Probst et al, 2006, S. 200). Die Form der Wissensvermittlung bietet außerdem eine gute Ausgangsbasis für die Formen der Explizierung oder Sozialisation nach Nonaka und Takeuchi (1997), wobei diese das Prinzip in ihrem Modell des Wissensmanagement nicht berücksichtigen.

Mit dem Begriff „Installierung eines Betriebspaten“ steht Jürgen Schüppel (1996: 259) diesem Prinzip ähnlich gegenüber. Der Pate ist Ansprechpartner für neue Mitglieder der Organisation und bietet sich als Orientierungshilfe in der

Anfangszeit an. Dabei berät er, welches Wissen relevant ist und wo das Mitglied dieses Wissen erhält.

Im Unterschied zu explizitem Wissen, welches leichter durch technische Hilfsmittel zu verbreiten ist, erfordert der Transfer von implizitem Wissen den persönlichen Kontakt. Aus diesem Grund sind für dieses verborgene Wissen Methoden wie Sempai Kohai bzw. Mentoren-Programme, durch den gemeinsamen Lehr- und Lernprozess, effizient (vgl. Davenport, 1998, S. 192-194).

Gezielte Explizierung

Ohne einen großen zeitlichen und finanziellen Aufwand zu fördern, schlagen Probst et al (2006: 201) außerdem die Möglichkeit eines strukturierten Austrittsgesprächs vor, in dem der scheidende Mitarbeiter sein Wissen in möglichst ungezwungener Runde expliziert und dokumentiert. An diesen Gesprächen ist die Anwesenheit von einerseits Fachpersonal nötig, andererseits ist auch die Einbindung des Nachfolgers von Vorteil.

Rotation/Arbeitsplatzwechsel

Der systematische Wechsel des Arbeitsplatzes bedeutet, dass Personal in einem bestimmten Zeitrahmen den gewohnten Arbeitsplatz innerhalb der Organisation wechselt. Dies hat den Vorteil, dass der Mitarbeiter „neue und weitere Arbeitsvorgänge“ (Nanz, 1965, S. 192) kennenlernen und sich aneignen kann. Es besteht die Möglichkeit, das Wissen eines bisher fremden Arbeitsplatzes zu akquirieren und dieses wiederum für den alten Arbeitsplatz zu verwenden. Die Arbeitsplatzrotation bietet den Angestellten die Erweiterung ihres Wissenshorizonts von der Abteilung auf andere Abteilungen und auf die gesamte Organisation, der Blick auf das Ganze wird erworben und somit auch die Wissensbasis erweitert.

Bei Job Rotation haben Mitarbeiter die Möglichkeit sich Wissen aus anderen Abteilungen anzueignen, welches aber dennoch nützlich für das eigene

Arbeitsfeld ist. Ebenso erweitert sich der Blick auf die Organisation (vgl. Schüppel, 1965, S. 270 f.).

Durch den Arbeitswechsel wird Hintergrundwissen, was der Position anhaftet, und nicht ausschließlich der Person weitergegeben, da der Nachfolger mit dem Wissen betraut werden muss. Der Vorgänger jedoch selbst auch wieder Wege und Möglichkeiten findet, an Wissen für seine neue Position zu finden (vgl. Bauer, 2007, S. 93).

Begegnungsräume

Mit Begegnungsräumen sollen hier Plätze und Arenen definiert werden, an denen sich für Mitarbeiter während der Arbeitszeit soziale Begegnungen abspielen können. Dazu zählen etwa die Abteilungs- oder Betriebsküche, der Wasserspeicher am Gang, der Getränkeautomat, Sitzecken (vgl. Davenport, 1998, S. 185f). Zu diesen Arenen zählen jene Plätze, die eigentlich außerhalb des Arbeitsplatzes liegen, in denen Mitarbeiter gerade eine „Pause“ der Arbeit machen. Jedoch werden, bei persönlichen Treffen und Gesprächen mit andern Kollegen, meistens auch Themen, die die Organisation betreffen, besprochen. Scheinbar unscheinbarer Small Talk über aktuelle Projekte oder Aufgaben, der sonst wohl nicht ausgetauscht wird.

In japanischen Organisationen wurden dazu sogenannte „Talk Rooms“ eingerichtet, in denen sich das Personal täglich bei Tee trifft, ebenso wird in den asiatischen Ländern der private Kontakt auch außerhalb Bürozeiten, in Form von Abendessen oder After-Work-Drinks, gepflegt (vgl. Davenport, 1998, S. 187). Obwohl Davenport hier den Aufbau von Vertrauen sieht und somit ein großer Schritt in Richtung Unternehmenskultur getätigt wird, ist doch auf einen gewissen Abstand zwischen Arbeit und Privatleben zu achten.

Arbeitsaustausch innerhalb der Abteilung

Eine Rotation der anderen Art erklärt Nanz (1965: 192f) durch den Austausch der Tätigkeiten innerhalb einer Gruppe. Dabei wechseln die Angestellten die Tätigkeiten, jedoch befinden sich die Tätigkeiten im selben grob gefassten

Aufgabenbereich. Ein großer Vorteil liegt darin, dass sich das Wissen der Beschäftigten nicht nur rein auf das eigene Tätigkeitsgebiet beschränkt, sondern auch auf die Bereiche der Kollegen ausgebaut wird. Dies wiederum vermindert den Wissensverlust bei einer Fluktuation, da ein großer Teil des Wissens durch die Kollegen gespeichert und geteilt wird.

Gruppenarbeiten/Team Work

Gute Rahmenbindungen für den Wissenstransfer bieten die „Trends zur Kollektivierung“ (Probst et al, 2006, S. 141), also die stärkere Implementierung von Gruppen- und Teamarbeiten in den Arbeitsalltag. In einem Team ist jeder Mitarbeiter von dem anderen abhängig und der Erfolg des Teams hängt vor allem davon ab, wie effizient der Wissenstransfer erfolgt. Für diesen können alle Aspekte der „physischen, technischen und organisatorischen Ausgestaltung von individuellen und kollektiven Arbeitskontexten“ verwendet werden (ebenda, 2006, S. 141f).

Das „Prinzip der kooperativen Partnerschaft“ nach Nanz (1965: 213-216) fördert ebenfalls den Transfer von Wissen zwischen Kollegen. Er geht davon aus, dass die normalerweise einzeln durchgeführten Maßnahmen in der Gruppe zu einem großen, aber einheitlichen Bestand von Maßnahmen-Möglichkeiten angehäuft wird. Das Vorenthalten von Informationen ist beim team-work stark eingeschränkt, da es einen Nachteil für die Gruppe und somit allen Beteiligten bildet.

Das bedeutet, dass durch die gemeinsame Beschäftigung mit einer Aufgabe automatisch das Wissen aller Beteiligten zusammengetragen wird, um das bestmögliche Ergebnis zu erwirken.

Communities of Practice

Communities of Practice sind (Arbeits-)gruppen, die sich aufgrund eines gemeinsamen Interesses zusammenfinden und ein gemeinsames Wissensgebiet teilen. Die gängigste Definition bieten Wenger und Snyder (2000: 139f). Für sie sind Communities of Practice

„...groups of people informally bound together by shared expertise and passion for a joint enterprise (...).“

Dabei gibt es keinen strengen Stundenplan oder inhaltliche Vorgaben für die Beteiligten, sondern „...people in communities of practice share their experiences and knowledge in free-flowing, creative ways that foster approaches to problems“.

Entgegen schlussfolgernder Annahmen, sind Communities of Practice nicht erneut ein „soft management fad“, demnach ein lasche Modeerscheinung im Management, sondern sind hingegen sehr effizient und haben in der Vergangenheit Vorteile in diverse Richtungen gebracht. Sie verfolgen die Strategie des Unternehmens, können aber neue Geschäftsideen kreieren, bauen „professional skills“ der Mitarbeiter auf oder helfen bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter (vgl. Wenger/Snyder, 2000, S. 140).

Communities of Practice zeigen die Vorteile von Mitarbeitergruppen, die sich aus gemeinsamen Interessen zusammenschließen und produktiv zusammenarbeiten um ihre Wissensbasis zu erweitern. Communities of Practice können als Vorbild oder Beispiel für eine Maßnahme zum Wissenstransfer beim Mitarbeiterwechsel fungieren.

Ähnliche Vorgehensweise wie die Communities of Practice sieht auch die Installation von Lernarenen wie etwa die Methode des „action learning“ vor. Das Konzept, das von Revans R. W., ins Leben gerufen wurde, hebt den „Zusammenhang von Handlung und Lernen“ (Schüppel, 1996, S. 280) hervor, die enge Koppelung von Erfahrung und Wissenserwerb. Dies geschieht durch den Zusammenschluss mehrerer Organisationsmitglieder zu einer Arbeits- oder Projektgruppe, in der von allen ein Interesse und ein Ziel verfolgt wird. Zusätzlich ist die Informationsbeschaffung oder der Gedankenaustausch von und mit nicht unmittelbar beteiligten Organisationsmitgliedern oder Abteilungen gefordert, die einen Informations- und Wissenstransfer anregen. Innerhalb der Gruppe wird fortwährend die Möglichkeit zum Feedback gewährt (vgl. ebenda, S. 280). Durch diesen dynamischen Interaktionsprozess innerhalb und außerhalb der Gruppe, der

aber durch die vorgegebene Zielsetzung der Gruppe reguliert wird, wird Wissen geschaffen, generiert, erweitert, transferiert und bewahrt.

Auch wenn Organisationen nicht bewusst Rahmenbedingungen dafür schaffen, so existieren diese ohne Zutun an den Arbeitsplätzen. Denn „[communities of practice] sind so sehr Teil unseres Alltags, dass wir sie in der Regel kaum mehr wahrnehmen. Ihre Bedeutung ist jedoch alles andere als alltäglich, da sie in zweifacher Hinsicht zur Bildung des Humankapitals beitragen: durch den Wissenstransfer und durch Innovation“ (Stewart, 1998, S. 103).

Feedback und Follow-Up-Interview

Um etwaigen Barrieren im Prozess des Wissenstransfers entgegenzuwirken ist die oben erwähnte „körperliche Erfahrung“ wichtig. Aufgrund von „Mehrdeutigkeiten, subjektiv angenommener, objektiv aber nicht rekonstruierbarer Sachverhalte“, die im Zuge der Erfahrung geschehen, ist es für Schüppel (1996: 277) ein Muss, dass es eine „direkte und schnelle Verbindung von individueller Aktion und der darauffolgenden Umweltreaktion“ gibt, in Form des Feedbacks bzw. der Rückkoppelung.

Durch die Möglichkeit des Feedbacks kann eine Annäherung an die Verständigung erreicht werden, es kann für die Verständigung als Korrektiv dienen (vgl. von Lewinski, 2006, S. 224). Denn wie so oft in der Kommunikation, können die beteiligten Personen oder Systeme ein und derselben Information unterschiedliche Bedeutungen zuschreiben. Um es bei dieser Missverständlichkeit nicht zu belassen, kann das Feedback eine gute Möglichkeit sein, die unterschiedlichen Bedeutungen zu korrigieren. Von Lewinski (2006: 225) erklärt dies damit, dass „[...]Missverständnisse zwischen Sender und Empfänger einer Nachricht durchaus in der Natur der Sache“ sind.

Es ist also ganz normal, dass Probleme bei der Verständigung auftreten, diese können aber durch die Möglichkeit des Feedbacks verringert werden. Das Feedback gilt als Reaktion auf die Aktion und genauso kann es wieder eine

Reaktion auf die Reaktion geben und so weiter, bis eine „deckungsgleiche“ Bedeutung erreicht ist (ebenda, S. 225).

Um sein Gedächtnis und seine Erinnerungen anzupassen oder zu bestätigen, braucht der Mensch das Feedback von anderen Beteiligten, das Kollektiv reguliert somit die individuellen Erinnerungen und Erfahrungen. Die Erinnerungen des Kollektiv ist stärker als die Erinnerung des Individuums, sie kann deshalb sehr produktiv sein (vgl. Probst et al, 2006, S. 201).

Das Follow-Up-Interview ist eine Maßnahme die sich vor allem in den USA bisher in Organisationen durchgesetzt hat. Nach einiger Zeit, in der sich der neue Mitarbeiter in die Organisation und seinen Arbeitsplatz eingearbeitet hat, wird ein Interview bzw. ein Gespräch geführt, in dem herausgefunden werden soll, wie die Anfangszeit erlebt und genutzt wurde. Es können von beiden Seiten der Gesprächsrunde Schwierigkeiten, Kritik, Lob, Anmerkungen eingebracht werden, die jedoch auch für beide Seiten positive Auswirkungen im Arbeits(um)feld haben. Dadurch soll ebenfalls ein Bleiben oder ein Gehen identifiziert werden (vgl. Nanz, 1965, S. 153f).

Ein „Auswertungsgespräch nach einem Erfahrungs-Lernprozess“ schlägt auch Bauer (2007: 38) vor, somit lassen sich Wissensfortschritte, aber auch Wissenslücken erkennen, sowohl auf Mitarbeiter-, als auch auf Vorgesetztenseite.

8.3 Instrumente des Informationsaustauschs als Hilfsmittel für den Wissenstransfer

Um die technische Komponente beim Wissenstransfer nicht ganz außer Acht zu lassen, sei hier noch auf „dokumenten- oder datenbasierte Instrumente“ (Probst et al, 2006, S. 150) zu verweisen, die bereits seit einigen Jahren Einzug in Unternehmen gefunden haben und Hilfestellungen im Arbeitsprozess leisten. So werden Betriebshandbücher für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und die Behandlung von Ausnahmefällen genutzt. Computernetzwerke liefern Zugang zu abteilungsübergreifender Dokumentation verschiedener Tätigkeiten.

„Durch die (Ver)teilung von Wissen und die dadurch erfolgte Verankerung auf mehrere Individuen wird die Gefahr eines Totalverlustes organisationaler Wissensbestände durch den Verlust eines einzelnen Wissensakteurs substantiell reduziert. Teilweise können hierdurch erhebliche Probleme vermieden werden (Probst et al, 2006, S. 150).

Festzuhalten bleibt hier jedoch, dass technische Hilfsmittel Wissen nicht schaffen, erzeugen oder transferieren, sie unterstützen die jeweiligen Prozesse lediglich als Leit- und Speichersysteme (Davenport, 1998, S. 54).

Der Begriff „Techknowledgy“ (Davenport, 1998, S. 241) steht für jene Technologie und deren Instrumente, die das Wissensmanagement und den Wissenstransfer unterstützt. Der Wissenstransfer kann ohne menschliche Akteure nicht funktionieren und ebenso ist der persönliche zwischenmenschliche Wissenstransfer effizient. Dennoch wurden bereits einige Instrumente entwickelt, die die Bausteine des Wissenstransfers unterstützen.

Mind-Mapping

Schüppel (1996) und Probst (1994) schlagen zur Verbesserung des Wissenstransfers bzw. zur Erfassung der Wissenspotenziale das Mind-Mapping vor. Mit Hilfe von symbolischen Darstellungen sollen Ideen und Gedankenwege zugänglich gemacht werden. Diese Methode kann auch zu einer Externalisierung

führen und somit Wissen ausfindig gemacht werden oder aber Wissenslücken aufgedeckt werden.

Schriftliche Unterlagen/ Unternehmenshandbuch

Eine „Form der Lernbegleitung“ (Bauer, 2007, S. 43) sind, die zur Verfügung gestellten, schriftlich festgehaltenen Unterlagen, wie Übergabemappe oder Unternehmenshandbuch. Ein Unternehmenshandbuch dient zur Orientierung in der Organisation und ist für jeden Mitarbeiter übertragbar. Eine Übergabemappe jedoch ist spezifischer auf die Position des neuen Mitarbeiters gerichtet, da sie vom Vorgänger oder mehreren Vorgängern zusammengestellt wird und auf die bestimmten Aufgaben abgestimmt ist.

Zu achten ist darauf, dass kein Chaos in den Unterlagen entsteht, sondern, eventuell mit Unterstützung oder Überwachung des Vorgesetzten, auch hier ein „roter Faden“ gezogen wird. Ziel ist die Entlastung und nicht die Mehrbelastung für den neuen Mitarbeiter (ebenda, S. 45).

Ein ebenfalls interessanter Ansatz zum Wissenstransfer ist ein weiteres Instrument zur Generierung von Wissen. Der neue Mitarbeiter soll Lernunterlagen selbstständig erstellen (Bauer, 2007, S. 36). Im Gegensatz dazu sehe ich eine Kombination aus bereits vorhandenen Unterlagen, etwa des Vorgängers, Kollegen, Organisationshandbuch etc, und der Einarbeitung in den ersten Tagen, aus denen die eigenen Lernunterlagen entstehen, als sinnvoll. Natürlich herrscht hier die Gefahr, dass die neuen Mitarbeiter die Informationen aus den alten Lernunterlagen zwar erhalten, sie jedoch, aus mangels Erfahrung, nicht in Wissen umgesetzt werden.

Die Gefahr besteht jedoch darin, dass „alles, was „fertig geliefert“ wird, nicht an die eigene, erfahrungsbezogene Auseinandersetzung [...] gekoppelt ist und „leere Vorstellung“ bleibt“ (ebenda, S. 36). In diesem Fall müssen jedoch vermehrt die Kollegen als lebendes Lehrbuch agieren, da der neue Mitarbeiter seine Informationen und sein Wissen an einer Stellen erfragen, erfahren und erkunden muss.

Expertenverzeichnisse/ Gelbe Seiten

Beim Einstieg von neuen Mitarbeitern wird diesen oft in den ersten Tagen ein Unternehmenshandbuch zur Orientierung zur Verfügung gestellt. Dabei sind diese sehr auf generelle Informationen beschränkt, helfen jedoch wenig zum Wissenstransfer bei. Dabei ist eine Auflistung, wer mit welchem Wissen vertraut ist und wie der Mitarbeiter dieses beschaffen kann, eine wichtige Stütze und eine leichte Möglichkeit zum Wissenstransfer und zur Wissensbewahrung (Schüppel, 1996; Probst et al, 2006).

Mitarbeiterzeitschrift

Einen weiteren interessanten Input wirft Bossert (1974: 119) ein, indem er Werkszeitschriften, gezieltem Informationsmaterial und überregionalen Publikationen die Rolle von indirekten Beeinflussungsinstrumenten zuschreibt. Dadurch kann der Informationsstand über das Unternehmen gehoben werden und die Unternehmenskultur positiviert werden. Vor allem bei größeren dezentralisierten Unternehmen ist der fehlende Informationsfluss ein Dämmmer für das Zugehörigkeitsgefühl.

Die Mitarbeiterzeitschrift (u.a. Nanz, 1965) bietet nicht nur dem aktuellen Personal die Möglichkeit Wissen zu teilen und zu explizieren, sondern auch Neuzugänge erhalten dadurch Einblick in das Organisationswissen. Die Zeitschrift stellt eine Orientierungshilfe bei Veränderungen und Erneuerungen, sei es im Personalbestand oder auf die Organisationsstruktur bezogen, dar.

Kommunikationsforen/Plattformen/Intranet

In den Foren und allgemein zugänglichen Plattformen bietet sich die Möglichkeit das Wissen mit Kollegen zu teilen oder Wissen von anderen Kollegen zu akquirieren. In diesem scheinbar unscheinbaren Austausch von Informationen kommt es zu einer Externalisierung, aber auch Internalisierung des Wissens (Schüppel, 1996, S. 88f).

Außerdem wird dadurch das Wissen auch gleichzeitig abgespeichert und archiviert.

Wissenskarten

Eine Wissenskarte ist ein Verzeichnis, welches genaue Hinweise auf Wissensträger, als auch auf Dokumente und Datenbanken geben kann und den Mitarbeitern zugänglich ist. Ziel einer Wissenskarte ist die Orientierung der Mitarbeiter und vor allem neuen Mitarbeiter (Davenport, 1998, S. 152). Wissenskarten können sehr komplex sein, da sie deutlich mehr als nur ein Organigramm sind. Ein Organigramm kennzeichnet die Abteilungen und eventuell noch den Abteilungsleiter oder die Mitarbeiter. Über welches Wissen die Personen jedoch verfügen, ist in einem Organigramm nicht ersichtlich (ebenda, S. 156). Eine Übersicht über die Zuständigkeitsbereiche ist durch Wissenskarten leichter zugänglich gemacht. Der gesamte Wissensbestand eines Menschen jedoch, kann nicht vollständig niedergeschrieben werden.

9 Resümee

Der Begriff „Entbürokratisierung“ bzw. die Entwicklung des New Public Management vermittelten das zwischen dem öffentlichen Sektor und dem privaten Sektor im hier besprochenen Ansatz kein Unterschied mehr gemacht werden sollte. Es heißt, die Verwaltung muss sich mehr denn je modernisieren und weiterentwickeln, da ihre Struktur sehr komplex und weitläufig ist. In der öffentlichen Arbeit ist eine Beschäftigung mit der korrekten Vorgehensweise in der Thematik Wissenstransfer mindestens so wichtig, wenn nicht wichtiger als in privaten (kleineren, zentralisierten) Unternehmen.

Aus den Interviews jedoch sind Ergebnisse hervorgetreten, die vielen Meinungen der Literatur im Bezug auf die Gegebenheit des öffentlichen Sektors hin, widersprechen. Die Modernisierung der Verwaltung hat in den letzten Jahren stattgefunden und einen großen Einfluss auf den Umgang mit der Ressource Wissen, den Mitarbeitern als Wissensakteuren und der Notwendigkeit des Wissenstransfers als Steuerungselement entgegen Stagnation genommen. Die Wertschätzung dieser Elemente im System „Organisation“ hat im öffentlichen Sektor begonnen und bereits Auswirkungen auf Maßnahmen und Instrumente im Zuge der Mitarbeiterfluktuation mit sich gezogen. Sowohl die Gefahren und Barrieren, als auch die Chancen bei und durch Mitarbeiterfluktuation wurden vom öffentlichen Sektor gut erkannt.

„Der bloße Informationstransfer ohne den zugehörigen Erfahrungskontext ergibt oft nur wenig Sinn“ (Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 75). Sowohl der Informationsaustausch als auch der Wissenstransfer sind nur begrenzt möglich bzw. hören im Laufe der Zeit auf sich weiterzuentwickeln, wenn keine gemeinsame Erfahrung von den Mitarbeitern stattfindet. Aus den Interviews ist hervorgegangen, dass verschiedene persönliche Erfahrungen im Arbeitsalltag wesentlich sind. Dennoch ist auch ein Trend zu elektronischen Informationsträgern merkbar, welche jedoch ohne, wie Nonaka und Takeuchi erkennen, ohne gemeinsamen Erfahrungskontext wertlos sind.

Mitarbeiterfluktuation kann die Wissensbasis der Organisation erweitern, Mitarbeiterfluktuation kann die Wissensbasis jedoch auch verringern. Das Bewusstwerden dieser möglichen Szenarien ist der Schlüssel für den richtigen Umgang mit Wissen und der Einstellung zum Wissenstransfer bei Mitarbeiterfluktuation. Die Rahmenbedingungen, wie die Struktur der Einrichtungen des öffentlichen Sektors, aber auch die Dienstleistung im Vordergrund, verschaffen sowohl Vorteile, als auch Nachteile. Das Außenministerium und das Magistrat Wien bestätigen, dass der öffentliche Sektor die Rahmenbedingungen zu seinem Vorteil wandeln konnte. Die internen Rotations- und Mobilitätsmöglichkeiten schützen die Organisation vor außerbetriebliche und zwischenbetrieblicher Fluktuation, somit die Bewahrung der Wissensbasis und ermöglichen die Anhäufung von Erfahrungswissen der Mitarbeiter.

Dieses Bewusstwerden ist meiner Meinung nach und den Interviews nach zu schließen im öffentlichen Sektor, schon weitverbreiteter als in der Privatwirtschaft. Ob jedoch ein Unternehmen in ähnlicher Größe wie die Einrichtungen des öffentlichen Sektors, auch bereits ähnliche Maßnahmen anwenden, kann in einem Vergleich der beiden Sektoren ermittelt werden.

Der öffentliche Sektor, in der vorliegenden Arbeit anhand Experteninputs des Außenministeriums und des Magistrats Wien vertreten, hat die negativen Auswirkungen und Gefahren der Mitarbeiterfluktuation auf den Wissenstransfer rechtzeitig erkannt. Andererseits wird durch die Forcierung der bewussten Fluktuation eine Rahmenbedingung geschaffen, um Wissenstransfer zu ermöglichen und somit Positives für die Wissensbasis der Mitarbeiter und der Organisation zu ziehen. Der öffentliche Sektor hat die Gefahren und Chancen, die auf den Wissenstransfer bei und durch Mitarbeiterfluktuation wirken, in seine Rahmenbedingungen und Spezifika eingebaut. Denn, um abschließend Barbara Pfeiffer zu zitieren: „*Nichts ohne Nachteil, was nicht auch einen Vorteil hat.*“

LITERATURVERZEICHNIS

Albrecht, Frank: Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen. Inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen. Frankfurt am Main; Wien, 1993.

Barney, Jay: Firm Resources and sustained competitive advantage, in: Journal of Management 17, 1991, S. 99-120.

Bauer, Hans G.: Lernen im Arbeitsalltag. Wie sich informelle Lernprozesse organisieren lassen. 2. Aufl., Bielefeld, 2007.

Beckert, Bernd/Bührer, Susanne/Lindner, Ralf: Verläufe und Motive von Seitenwechseln. Intersektorale Mobilität als Form des Wissenstransfers zwischen Forschung und Anwendung, in: Mayntz, Renate (Hrsg.): Wissensproduktion und Wissenstransfer. Wissen im Spannungsfeld von Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit. Bielefeld, 2008, S. 313-340.

Blanke, Bernhard/ Schridde, Henning: Wenn Mitarbeiter ihre Orientierung verlieren, in: Eckardstein, Dudo von (Hrsg): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management. München, 2003, S. 203 – 224.

Bossert, Gerhard: Modelle der Fluktuationsermittlung und Fluktuationsbeeinflussung als Grundlage der Personalbedarfsplanung. Mannheim, 1974.

Brettreich-Teichmann, Werner: Wissensmanagement in verteilten Organisationen. Infrastrukturen für flexible Arbeitsarrangements. Wiesbaden, 2003.

Brockhaus-die Enzyklopädie: in 24 Bänden, 2003.

Bullinger H.-J. et al.: Wissensmanagement. Modelle und Strategien für die Praxis, in: Bürgel, Hans Dieter (Hrsg): Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen. Stuttgart, 2004.

Conrad, Peter: Strategisches Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen, in Eckardstein, Dudo von (Hrsg): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management. München, 2003, S. 251-271.

Damkowski, Wulf: Public Management. Neuere Steuerungskonzepte für den öffentlichen Sektor. Stuttgart, 1995.

Davenport, Thomas H.: Wenn Ihr Unternehmen alles wüsste, was es weiß.... Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement. Landsberg, 1998.

Dearing, Elisabeth: Verwaltungsreform in der Bundesverwaltung, in Neisser, Heinrich (Hrsg.): Die innovative Verwaltung. Wien, S. 437-456.

Dretske, Fred: Knowledge and Flow of Information, Massachusetts, 1981.

Drucker, Peter F.: Neue Realitäten. Wertewandel in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Düsseldorf/Wien, 1989.

Dubler, Kurt E.: Ursachen, Auswirkungen und Reduktion des Personalwechsels im Betrieb. Freiburg, 1955.

Fox, Robert: Englische Untersuchungen über Begriff, Kosten, Wechselbeziehungen und Bekämpfung der Fluktuation (labor turnover), in: Kroeber-Kenneth, L.: Warum Arbeitskräfte wechseln? Düsseldorf, 1960, S. 135-158.

Grant, R.M.: Complementary Strategic Analysis. 3. Aufl., Malden/Oxford, 1998.

Grosser, Christiane: Kommunikationsform und Informationsvermittlung. Eine experimentelle Studie zu Behalten und Nutzung von Informationen in Abhängigkeit von ihrer formalen Präsentation. Wiesbaden, 1998.

Hablützel, Peter/ Weil, Sonia: Personalfunktion im New Public Management. Entbürokratisierung als Lernprozess, in: Neisser, Heinrich (Hrsg.): Die innovative Verwaltung. Wien, 1998, S. 117-140.

Kleinhans, Andreas M. : Wissensverarbeitung im Management. Möglichkeiten und Grenzen wissensbasierter Managementunterstützungs-, Planungs- und Simulationssysteme. Frankfurt am Main, 1989.

Koch Rainer: New Public Management und Ausgestaltung des öffentlichen Personalwesens, in Eckardstein, Dudo von (Hrsg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management. München, 2003, S. 271- 291.

Lange, Ewald: Methoden zur Kostenermittlung des zwischenbetrieblichen Personalwechsels, in Kroeber-Kenneth, L.: Warum Arbeitskräfte wechseln? Die Fluktuation - Ursachen und Bekämpfung – Erfassung und Kosten. Düsseldorf, 1960, S. 107-134.

Lehner, Franz: Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. München/Wien, 2008.

Lenk, Klaus/Wengelowski, Peter: Wissensmanagement für das Verwaltungshandeln, in: Edeling, Thomas (Hrsg.): Wissensmanagement in Politik und Verwaltung, 2004. S. 167-165.

Lewinski, Manfred von: Wie einsam bleibt der Mensch? Grundlagen, Eigenarten und Grenzen menschlicher Kommunikation. Berlin, 2006.

Lullies, V./Bollinger, H: /Weltz, F.: Wissenslogistik: Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben. Frankfurt und New York, 1993.

Machura, Stefan: Erfolgsermittlung in öffentlichen Betrieben, in: Edeling, Thomas (Hrsg.): Wissensmanagement in Politik und Verwaltung. 2004, S. 131-146.

Mayntz, Renate (Hrsg.): Wissensproduktion und Wissenstransfer-Wissen im Spannungsfeld von Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit. Bielefeld, 2008.

Morandi, Pietro: Der Wille zum Risiko in modernen Gesellschaften, in Edeling Thomas (Hrsg.): Wissensmanagement in Politik und Verwaltung. 2004, S. 37-56.

Nanz, Claus E.: Personalfluktuation : das Problem und betriebliche Maßnahmen seiner Minderung. Mannheim, 1965.

Naschold, Frieder: Modernisierung des Staates. New Public Management und Verwaltungsreform. Opladen, 1998.

Naschold, Frieder: Modernisierung des Staates. New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive. 2. Auflage, Opladen, 2000.

Neisser, Heinrich: Die politischen und institutionellen Rahmenbedingungen der Verwaltungsreform, in Neisser, Heinrich (Hrsg.): Die innovative Verwaltung - Perspektiven des New Public Management in Österreich. Wien, 1998, S. 297-336.

Nonaka, Ikujiro: A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science 5, 1994, S. 14-37.

Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt, 1997.

North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung, Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden, 1998.

Oberliesen, Rolf: Information, Daten und Signale. Geschichte technischer Informationsverarbeitung. Reinbek bei Hamburg, 1982.

Polanyi, Michael: Implizites Wissen. Frankfurt am Main, 1985.

Probst, Gilbert J.: Organisationales Lernen : Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden , 1994.

Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden, 2006.

Röttger, Ulrike : Public Relations in der Schweiz . Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit. Konstanz, 2003.

Russel, Bertrand: Philosophie des Abendlandes. Ihr Zusammenhang mit der politischen und sozialen Entwicklung. Darmstadt, 1954.

Schlüter, Helmut: Fluktuation: Begriff – Erfassung – Ursachen – Bekämpfung, in: Kroeber-Kenneth, Ludwig (Hrsg.): Warum Arbeitskräfte wechseln? die Fluktuation – Ursachen und Bekämpfung – Erfassung und Kosten. Düsseldorf, 1960, S. 74-76.

Schreyögg, Georg : Arbeitshumanisierung für Angestellte. Job-Enrichment im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich. Stuttgart, 1978.

Schüppel, Jürgen: Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. St. Gallen, 1996.

Stenz, Karl: Die Arbeitnehmerfluktuation. Eine Betrachtung aus personalpolitischer Sicht. Wien, 1972.

Stewart, Thomas A.: Intellectual capital. The new wealth of organizations. London, 1997.

Stewart, Thomas A.: Der vierte Produktionsfaktor. Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. München, 1998.

Strassheim, Holger: Wissensgenerierung und Wissenstransfer in Netzwerken der lokalen Beschäftigungspolitik, in: Edeling, Thomas (Hrsg.): Wissensmanagement in Politik und Verwaltung. 2004, S. 57-88.

Tschirf, Matthias: Ansätze einer Verwaltungsmodernisierung in Wien, in Neisser, Heinrich (Hrsg.): Die innovative Verwaltung - Perspektiven des New Public Management in Österreich. Wien, 1998, S. 521-546.

Wilkesmann, Uwe/Rascher, Ingolf: Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen? In: Edeling, Thomas (Hrsg.): Wissensmanagement in Politik und Verwaltung. 2004, S. 113-129.

Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart, 2001.

Zahn, Erich: Wissen und Strategie. In: Bürgel, H. D. (Hrsg.): Wissensmanagement. Berlin. 1998, S. 41-52.

Zimbardo Phillip: Psychologie. Berlin, 1992.

Internetquellen:

Matsumoto, Hideyuki (2005): Impact of Japanese Traditional Cultures on Global IS Management, at the Pacific Asia Conference on Information Systems, Bangkok
<http://www.pacis-net.org/file/2005/112.pdf>, 23. 04. 2010, 11:11

Wenger, E.C./Snyder, W.M. (2000): Communities of Practice: The organizational frontier, in: Harvard Business Review, 78, S. 139-145.
<http://www.itu.dk/people/petero/speciale/Wenger-CoPtheorganizationalfrontier.pdf>, 23. 04.2010, 08:49

Interviews:

Oberdorfer, Barbara: Persönliches Interview, geführt von der Verfasserin. Wien, am 25. Mai 2010

Pfeiffer, Barbara: Persönliches Interview, geführt von der Verfasserin. Wien, am 18. Mai 2010

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Wissenstreppe	11
Abbildung 2: Zwei Typen von Wissen	15
Abbildung 3: Entwicklungsstufen des Umgangs mit Daten, Informationen und Wissen in Unternehmen.....	25
Abbildung 4: Modi der Wissensgenerierung in Organisationen.....	30
Abbildung 5: Bausteine des Wissensmanagements	37
Abbildung 6: Die Evolution der Gesellschaftssysteme.....	43
Abbildung 7: Zur Systemtheorie von Organisationen.....	51
Abbildung 8: Anforderungen an Wissensinfrastrukturen für verteilte Arbeitsarrangements	66
Abbildung 9: Einflussfaktoren beim Wissenstransfer.....	69
Abbildung 10: Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen	72
Abbildung 11: 8 Fluktuationsarten.....	85
Abbildung 12: Konzepte der Personalentwicklung.....	115

ABSTRACT

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Wissen als Ressource und Humankapital in der Wissensgesellschaft. Dazu werden Modelle des Wissenmanagements erläutert, welche das Gerüst für den speziellen Fokus der Arbeit auf den Wissenstransfer bei und durch Mitarbeiterfluktuation bauen. Es werden Bausteine des Wissentransfers gefiltert und erläutert und die Bedeutung des Wissentransfers für Wissensakteure, wie Organisationen und Personal untersucht. Welche Rahmenbedingungen sind für den Wissenstransfer in dieser Situation der unterschiedlichen Fluktuationsarten gegeben und mit welchen Barrieren und Möglichkeiten können sich Organisationen auseinandersetzen. Im Speziellen wird dabei der Fokus auf den öffentlichen Sektor gesetzt. Die Ergebnisse aus Literatur werden durch zwei Experteninterviews unterstützt und analysiert. Durch die Weiterentwicklung der Verwaltung in ein New Public Management ist in diesen Sektor ein verstärktes Interesse am Gebiet „Wissenstransfer“ zu aufgetreten. Das Wissen als relevante, aber flüchtige Ressource bei Personalfluktuation, wurde vom öffentlichen Sektor frühzeitig erkannt und umgesetzt.

CURRICULUM VITAE

Persönliche Daten

Name: Gabriele Lechner
Geburtsdatum- und ort: 13. März 1985, Ried im Innkreis

Schul- und Berufsbildung

SS 2009	Auslandssemester an der University of Western Australia, Australien
ab 2007	Magister, Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Universität Wien
SS 2007	Auslandssemester an der Università degli Studi di Siena, Italien
2004 – 2007	Bakklaureat, Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Universität Wien
1995 – 2003	Bundesrealgymnasium, Ried im Innkreis
1991 – 1995	Volksschule, Neuhofen im Innkreis

Berufserfahrung

ab 12/2009	PR-Assistentin, Bankwesen
11/2008 – 01/2009	Praktikum PR-Assistenz, Verlagswesen
WS 2008	STEP 1-Tutorin, PKW-Institut

Wien, Oktober 2010