

# Wissen und Macht in Organisationen: Wissensmanagement im Spannungsfeld zwischen individuellen und kollektiven Zielen

von  
Christian Mersch

Erstauflage

Diplomica Verlag 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:  
[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 95850 984 9

# Leseprobe

## Textprobe

### Kapitel 3.2., Die Strategien Kodifizierung oder Personalisierung

Im Zusammenhang mit WM werden immer wieder zwei grundlegende Strategien angegeben. Kodifizierung ist eine mögliche Strategie beim WM, mit Rückblick auf Punkt 2.2.1 ist dies gewissermaßen die eher von der technischen WM-Subkultur favorisierte Form. Unter Kodifizierung wird die IT-gestützte Erfassung, Beschreibung, Speicherung und Verteilung von Wissen verstanden.

Personalisierung ist eine Strategie, welche den Schwerpunkt auf die direkte Kommunikation zwischen Wissensnachfrager und Wissensanbieter legt. Es findet bspw. eine Kontaktherstellung über die unternehmensinternen „Gelben Seiten“ statt, und beide Personen tauschen dann ihr Wissen aus. Da die „direkte“ Kommunikation bei der Personalisierungsstrategie aber auch bspw. über E-Mail (d.h. eine IT-Einrichtung) stattfinden kann, ist es notwendig, den Unterschied zur Kodifizierung genauer zu erklären. Im Übrigen sehen PROBST, RAUB und ROMHARDT die (Ver)teilung von Wissen als problematisch an: bei der gerichteten Kommunikationsform E-Mail muß der Empfänger bekannt sein; es ist schwierig die Konsistenz des sich im Umlauf befindlichen Wissens zu gewährleisten; bei E-Mails ist eine Koordination schwer durchzuführen. Aus besagten Gründen wird der Einsatz von Groupware-Lösungen bevorzugt. Die relative Öffentlichkeit von Groupware im Gegensatz zu E-Mail kann in bestimmten Fällen sicherlich die Bereitschaft zur Wissensteilung sinken lassen

Die Strategie der Kodifizierung unternimmt den Versuch, alles relevante Wissen bereits in einem entsprechenden WM-System abzulegen, bevor es tatsächlich zu einer Anfrage kommt. Bei der Strategie der Personalisierung wird nur das tatsächlich erwünschte Wissen zum Zeitpunkt der Anfrage weitergegeben. Daraus ergibt sich daß der Aufwand bei der Kodifizierungsstrategie weitaus größer ist, da mit großer Wahrscheinlichkeit auch Wissen in der Wissensbasis abgelegt wird, welches nicht oder selten angefragt wird. Außerdem erfordert das Vorhandensein einer solchen Wissensbasis auch ihre regelmäßige Pflege, was wiederum einen nicht zu unterschätzenden Aufwand bedeutet. Bei Verfechtern der Kodifizierung ist oft auch ein „Machbarkeitswahn“ (folgendes Zitat) vorzufinden, der allerdings mit Vorbehalt zu betrachten ist (Zitat im Anschluß).

„Durch Fortschritte im Bereich der Informationswirtschaft lassen sich zudem mit Hilfe von Computerprogrammen immer mehr zuvor implizite Wissensinhalte in expliziter Form erfassen und (etwa im Rahmen von Modellen und Simulationen) erweitern.“

„Und die EDV-Spezialisten sollten bei der Entwicklung von Wissensmanagement-Systemen nie vergessen, daß die elektronische Abbildung menschlichen Wissens in all seinen Ausprägungen auf lange Zeit ein Wunschtraum bleiben wird.“.

IT-gestütztes Wissensmanagement stößt also an Grenzen bei der Abbildbarkeit von Wissen, doch als Zwischenschaltung zwischen den Mitarbeitern kann es die Personifizierungsstrategie unterstützen

„Außerhalb des Menschen existieren lediglich Daten und Informationen. Deshalb kann es auch keine Wissens-Software geben, egal was die Software-Hersteller versprechen, Software-Tools können im Wissensumfeld lediglich die Kommunikation zwischen den Menschen unterstützen. Und genau das ist auch Wissensmanagement: den Kontakt zwischen Menschen herstellen.“.

Die durch die Nutzung von Computernetzwerken gegebenen Möglichkeiten sind keineswegs zu ignorieren, im Ernstfall führt jedoch kein Weg vorbei an der direkten Kommunikation mit einer Person. Dabei dürfen neben den offiziellen, organisationalen, die informellen Beziehungen nicht vergessen werden. FAHEY und PRUSAK sehen in den Möglichkeiten der IT-gestützten Kommunikation keinen Ersatz für den direkten Dialog zwischen zwei Personen, dieser sei in seiner Fülle an Kommunikation, Interaktivität und Lernen nicht ersetzbar.

Zusammenfassend läßt sich sagen daß die Kodifizierung für einfaches und häufig benötigtes Wissen sicherlich die beste Strategie ist. Der Aufwand einer Kodifizierung ist jedoch nicht vertretbar bei Wissen, das nur für ein einmaliges Projekt benötigt wird. Eine wiederverwendbare kodifizierte Lösung kann im Beratungsgeschäft auch Kunden verärgern, die eigentlich für eine individuelle Lösung zu zahlen glauben. Je komplexer und schwerer vermittelbar das Wissen, umso eher wird es an eine Person, z.B. in Form eines Experten, gebunden sein. FAHEY und PRUSAK sehen es als eine „Todsünde“ beim Wissensmanagement an, davon auszugehen, daß Wissen überwiegend außerhalb der Köpfe von Individuen existiere. Vielmehr gibt es kein externalisiertes, d.h. explizites Wissen, das nicht irgendwann alleiniges geistiges Eigentum einer einzigen Person war. Nachfolgendes Zitat ist dann auch eine klare Stellungnahme gegen die Kodifizierungs-, zugunsten der Personalisierungsstrategie. „Dozens of companies have created internal electronic directories and databases, announced they were available, and waited for people to flock to them. What happened? Often nothing. Despite sometimes massive internal corporate PR campaigns, few people entered information about their practices and few accessed it. Why? Because if access to information were the dominant barrier to change, there would have already been a run on corporate libraries. Besides, if you want to talk to someone, the telephone is easier. And finally, people want to talk to people they know.“ Es stellt sich die Frage ob, wie bei der Kodifizierungsstrategie der Fall, Wissen wirklich immer am sinnvollsten über den Umweg eines WM-Systems zu übertragen ist. Es gibt sogar Fälle, in denen Unternehmen bewußt bestimmte Dokumente wieder aus einem solchen System entfernten, um den Austausch mit den Experten aus Fleisch und Blut zu fördern.

„In fact, if the people issues do not arise, the effort underway is probably not knowledge management. If technology solves the problem, yours was not a knowledge problem.“

„Und keine Frage ist, daß der elektronische Informationsprozess dem natürlichen nicht entgegenstehen kann. Außerdem löst sich der 'Machtfaktor von Wissen' nicht durch einen IT-Einsatz - sei er noch so ausgefeilt und ausgeklügelt. Bei einer Studie wurde von den Befragten die E-Mail als effektivstes Wissensmanagement-Tool der IT-Infrastruktur angegeben. Es ist auffallend daß es bei der E-Mail nicht zu einer „Enteignung“ des Wissens kommt, wie dies bei einem Expertensystem der Fall ist. E-Mail ist (wie etwas höher beschrieben) in diesem Falle nur ein Kommunikationsweg

Beide Strategien werden im Hinblick auf die Fragestellung dieser Diplomarbeit von den Betroffenen durchaus mit unterschiedlichen Augen betrachtet, wie folgendes Zitat belegt

„Individuelle und soziale Barrieren werden bei der Personalisierungsstrategie niedriger sein, da die Individuen vollständige Kontrolle über ihr Wissen behalten. Ihre Rolle als Experten bleibt unangetastet und wird durch die Einträge in entsprechende Expertenverzeichnisse eher noch erhöht.“

Die Strategien Kodifizierung und Personalisierung wurden recht ausführlich dargestellt, weil es sich gewissermaßen um Extreme handelt. In einer reinen Form ist wohl keine in der Praxis zu finden, und auch bei den WM-Theoretikern ist ganz klar ein Trend zu ganzheitlichem Wissensmanagement vorhanden, um das Beste aus beiden Ansätzen zu verbinden. Das folgende Zitat macht deutlich, daß Kodifizierung und Personalisierung sich im Optimalfall ergänzen: „Der Mensch ist gut für's Komplexe, aber nur lokal. Der Computer ist gut für's Triviale, dies aber global.“. Nicht jedes Wissen läßt sich kodifizieren, aber wenn es möglich ist, bietet die Technik weitgehende Möglichkeiten zur Verteilung.