LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Kopplungsprobleme wissensorientierter Kommunikation

Schoeneborn, Dennis

Published in:
WM 2003: Professionelles Wissensmanagement - Erfahrungen und Visionen

Publication date:
2003

Document Version
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

Link to publication

Citation for pulished version (APA):
Schoeneborn, D. (2003). Kopplungsprobleme wissensorientierter Kommunikation. in U. R., A. Abecker, S. S., & G. Stumme (Hrsg.), *WM 2003: Professionelles Wissensmanagement - Erfahrungen und Visionen: Beiträge der 2. Konferenz Professionelles Wissensmanagement - Erfahrungen und Visionen* (Band 28, S. 547-550). Gesellschaft für Informatik e.V.. https://subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings28/article807.html

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 27. Apr.. 2024

Kopplungsprobleme wissensorientierter Kommunikation

Dennis Schoeneborn

Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung
Hochschule für Musik und Theater Hannover
Expo Plaza 12
30539 Hannover
schoeneborn@hmt-hannover.de

1. Ausgangspunkt und Idee der vorliegenden Untersuchung

Das Thema Wissensmanagement kann auf eine kurze und zugleich veröffentlichungsintensive Historie zurückblicken [PK02]. Neuere Aufsätze legen jedoch nahe, dass sich die in einer ersten Euphoriewelle entworfenen Wissensmanagementmodelle und -konzepte zum Teil nicht friktionsfrei in die Praxis übertragen lassen [Ru98; Ma00]. Die Autoren führen als Ursache hierfür insbesondere soziale und kommunikative Hindernisse an, welche Wissensvermittlungsprozesse bedeutsam einschränken können. Kommunikative Aspekte finden jedoch in etablierten Wissensmanagement-Modellen kaum Berücksichtigung – oder aber es kommt implizit eine *technisch-kognitivistische* Auffassung von Wissen, Kommunikation und Organisation zur Anwendung [Hi00].

Die Idee der vorliegenden Arbeit ist daher eine neue Beschreibung der kommunikativen Aspekte des Wissensmanagements unter Verwendung *sozialwissenschaftlich-konstruktivistischer* Begriffe. Die Beschreibung stützt sich hierbei vorwiegend auf das Begriffsinstrumentarium der Theorie sozialer Systeme Niklas Luhmanns [Lu84], welcher den Begriff der Kommunikation ins Zentrum seiner Theorieentwicklung stellt.

2. Begriffseingrenzung: Wissen, Kommunikation und Organisation

Die hier anvisierte Neubeschreibung kommunikativer Aspekte des Wissensmanagements erfordert im ersten Schritt, sich auf die sehr abstrakte gehaltene Begriffswelt Luhmanns einzulassen. Der theoretische Ausgangspunkt Luhmanns [Lu84] ist die gegebene Komplexität der Welt. Im Laufe der Evolution haben sich autopoietische (selbst-reproduzierende) Systeme aus Umwelten ausgegrenzt, um Weltkomplexität mittels Grenzziehung in sich zu reduzieren. Dies gilt sowohl für organische als auch für (sinnverarbeitende) psychische und soziale Systeme. Autopoietische Systeme werden als operational geschlossen und damit als nicht vollständig determinierbar durch ihre Umwelt angesehen. Zugleich sind Systeme dieser Art aber durch strukturelle Kopplungen mit ihrer Umwelt verbunden und dadurch zumindest Irritationen zugänglich, die wiederum systemintern verarbeitet werden.

Luhmann unterscheidet zwischen psychischen und sozialen Systemen: während psychische Systeme unter Aneinanderreihung von Gedanken in Form eines Bewusstseins existieren, vollziehen soziale Systeme ihre Selbstreproduktion durch fortwährendes Anschließen von Kommunikationen [Lu84].

Wenden wir uns zunächst den psychischen Systemen als Wissensträgern zu: Luhmann begreift *Wissen* als eine systemeigene Konstruktion, die keinesfalls ihr „Trägersystem" verlassen kann [Lu84]. Dies markiert eine erste entscheidende Differenz zu etablierten Wissensmanagement-Modellen, die eine „Wissensbewahrung" oder „Wissensverteilung" für möglich, ja sogar geboten halten [PRR97]. Nach Luhmann kann eine Vermittlung von Wissen höchstens durch eine Annäherung von Kommunikation an Wissen erfolgen. Dies impliziert jedoch, dass mit der Vermittlung von Wissen auch jegliche Probleme einhergehen, die Kommunikation als solcher eigentümlich sind.

Nach Luhmann [Lu84] vollzieht sich *Kommunikation* durch die Synthese dreier Selektionen: Information, Mitteilung und Verstehen. Diese Selektionen lassen sich den abstrakten Kommunikationsrollen Alter und Ego zuordnen: Alter wählt sowohl einen Bedeutungsinhalt (Informationsselektion) als auch eine Vermittlungsweise (Mitteilungsselektion) aus, Ego seligiert dagegen eine spezifische „Lesart" (Verstehensselektion). Eine kontraintuitive Annahme ist hierbei, dass der Mensch als psychisches System nur in der Umwelt der Kommunikation an dieser mitwirkt, indem er wechselweise die Rollen Alters oder Egos einnimmt. Dieser Vorgang ist nicht gleichzusetzen mit einer Übertragung, da eine mitgeteilte Information beim Gegenüber nicht zwingend ein identisches Abbild erzeugt. Verstehens- von Informationsselektion können stets voneinander abweichen.

Der Begriff der *Organisation* ist in der Theorie sozialer Systeme [Lu84] sehr eng mit dem Begriff der Kommunikation verknüpft. Organisation wird hier als eine spezifische Form sozialer Systeme gefasst, die sich – im Kontrast zu dem flüchtigeren Vergleichstypus der *Interaktion* – durch feste Anerkennungsregeln ihrer Mitglieder bildet. Wie alle sozialen Systeme ist auch die Organisation gemäß Luhmann [Lu00] auf Kommunikationen als Letzteinheit zurückzuführen, die in diesem Fall die Form von Entscheidungen annehmen. Der Organisationsbegriff repräsentiert den letzten begrifflichen Baustein zur Umsetzung des analytischen Vorhabens der vorliegenden Untersuchung.

3. Wissensorientierte Kommunikation und deren Kopplung

Wendet man diese Begriffsfassungen von Wissen, Kommunikation und Organisation auf Wissensmanagement an, so ergibt sich die Möglichkeit zu einer Neubeschreibung dessen kommunikativer Aspekte. Betrachten wir zunächst den Begriff der Organisation: Organisationen konstituieren sich durch Kommunikationen, welche die Form von Entscheidungen annehmen. Zu diesem Zweck werden Personen mittels Arbeitsstellen an die Organisation gebunden [Lu00]. In dieser Fassung von Organisation ist zunächst nur vorgesehen, dass Organisationsmitglieder ihr Wissen an ihrer Arbeitsstelle zur Anwendung bringen, indem ihr Wissen den Möglichkeitsraum für organisationale Entscheidungen absteckt [Lu00].

Dabei ist jedoch noch nicht berücksichtigt, dass es darüber hinaus für die Organisation im Sinne einer Steigerung der Eigenkomplexität erstrebenswert sein kann, dass sich ihre Mitglieder auch wechselseitig Wissen vermitteln. Organisationen können dieser Herausforderung allerdings nur in der ihnen charakteristischen Operationsweise begegnen, das heißt durch Entscheidungen. Dies lässt sich am Beispiel realweltlicher Organisationen veranschaulichen: im wahrscheinlichsten Fall reagiert eine Organisation auf die Anforderung, „Wissensaustauschprozesse" zu befördern, mit der Entscheidung zur Einrichtung einer Datenbank [Be02], da sie eine solche Kosten- und Personalentscheidung in ihrer ureigenen Operationsweise handhaben kann.

Offenbar kann die Organisation als solche aufgrund ihrer Entscheidungsorientierung nur in unzureichendem Maße eine wissensorientierten Kommunikation zwischen ihren Mitgliedern herbeiführen. Zugleich findet sich jedoch in tatsächlichen Organisationskontexten das Phänomen, dass sich wissensorientierte Kommunikationen durchaus vielfach ereignen, zum Beispiel in Form eines informellen „Flurgesprächs" unter Kolleginnen. Offenkundig bilden sich in der Umwelt der Organisation flüchtige Kommunikationen (Interaktionen) heraus, die eine wissensorientierte Kommunikation ermöglichen.

Um solche Formen der Wissensvermittlung zwischen Personen für die Entscheidungen der Organisation langfristig nutzbar zu machen, sind zwei Ziele zu verfolgen: *Erstens* muss eine Verstetigung der Flüchtigkeit der Interaktionen erzielt werden, um den Fortbestand wissensorientierter Kommunikationen sicherzustellen, *zweitens* muss für strukturelle Kopplungen der wissensorientierten Kommunikation an die Organisation gesorgt werden, um Kommunikationsselektionen im Sinne der Organisationsziele wahrscheinlich zu machen.

Hierbei ergeben sich jedoch drei aufeinander aufbauende *Kopplungsprobleme*, wie sich aus kritischen Aufsätzen zum Wissensmanagement erschließen lässt [Ts96; Ma00]: *Erstens* ist eine Kopplung psychischer Systeme an die *Kommunikationsrolle Alter*, welche die Informations- und die Mitteilungsselektion vollzieht, unwahrscheinlich. Ein Grund hierfür kann in der fehlenden Motivation der Organisationsmitglieder liegen, sich dem Aufwand der Beteiligung an einer wissensorientierten Kommunikation auszusetzen, wenn sie um den reziproken Nutzen für ihren Aufwand besorgt sind. Wissensorientierter Kommunikation fehlt dann der Startpunkt für jegliche Autopoiesis. *Zweitens* ist die Kopplung an die *Kommunikationsrolle Ego* erschwert durch Komplexität und Kontextualität der Verstehensselektion. Dies wiederum gefährdet Anschlussfähigkeit und somit die selbstreproduzierende Schließung wissensorientierter Kommunikation, die für eine Verstetigung der Interaktion vonnöten wäre. *Drittens* ist die Kopplung der wissensorientierten Kommunikation an *Organisation* als entscheidungsorientierte Kommunikation problematisch. Eine Entkopplung hat zur Folge, dass wissensorientierte Kommunikation keine Sensibilität für Entscheidungsrelevanzen der Organisation entwickeln kann und – in umgekehrter Logik – auf Seiten der Organisation keine Entscheidungssensibilität für die wissensorientierte Kommunikation ihrer Mitglieder besteht.

Anzustreben wäre folglich eine wissensorientierte Kommunikation, die sich möglichst nahe an ihre Bezugsumwelten „anzuschmiegen" versteht – sowohl an psychische Systeme als Wissensträger als auch an die Organisation als Entscheidungsprozessor.

4. Ansätze zur Koordination wissensorientierter Kommunikation

Wie kann ein solches „Anschmiegen“ erzielt werden? Dies lässt uns zurückkehren zum Ausgangsbegriff des Wissens*managements*. Unter dem Management-Begriff wird gemeinhin eine planmäßige Steuerung begriffen – eine deterministische Vorstellung, die aus einer Perspektive operational geschlossener Systeme nicht haltbar ist.

In anderer Fassung kann der Management-Begriff jedoch in den gegebenen Theorierahmen eingepasst werden. Im Sinne der Theorie sozialer Systeme [Lu84] ist Management als dasjenige Subsystem der Organisation aufzufassen, dem die Koordination zwischen dem System Organisation und seiner Umwelt obliegt. Überträgt man diese Definition auf *Wissens*management, so kommt diesem im Zusammenspiel von Wissen, Interaktion und Organisation eine zentrale Rolle zu. Seine vordringliche Aufgabe ist dann – in Anlehnung an Drucker [Dr69] – die Transformation von Wissen in Nutzen oder treffender: die Koordination der Kopplung von Wissen an Nutzen. Das Ziel von Wissensmanagement muss daher sein, eine möglichst enge Kopplung zwischen entscheidungsorientierter Organisation und wissensorientierter Interaktion herbeizuführen.

Eine solche Herbeiführung ist im systemtheoretischen Sinne auf zweierlei Wegen möglich [Eb01]: *Erstens* durch das Setzen von Rahmenbedingungen für eine weitgehend selbstgesteuerte Entfaltung wissensorientierter Kommunikationen, *zweitens* durch eine Irritation wissensorientierter Kommunikation im Sinne der Organisationsziele. Ein fruchtbares Potenzial zur Ausgestaltung dieser Wege kann in der Zusammenführung von Ansätzen der Management- und Kommunikationswissenschaft liegen, indem Wissensmanagement als Teil eines ganzheitlichen Kommunikationsmanagements begriffen wird.

Literaturverzeichnis

[Be02] Becker, T.A.: Programmierter Absturz. FAZ, 24. Juni 2002; S. 25.

[Dr69] Drucker, P.F: The age of discontinuity. Heinemann, London, 1969.

[Eb01] Eberl, P.: Die Generierung des organisationalen Wissens aus konstruktivistischer Perspektive. In: [Schreyögg, G; Hrsg.] Wissen in Unternehmen - Konzepte, Maßnahmen, Methoden. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2001.

[Hi00] Hilse, H.: Kognitive Wende in Management und Beratung. Wissensmanagement aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden, 2000.

[Lu84] Luhmann, N.: Soziale Systeme. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1984.

[Lu00] Luhmann, N.: Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag, Opladen, 2000.

[Ma00] Martensson, M.: A critical review of knowledge management as a management tool. In: Journal of Knowledge Management, 4(3), 2000; S. 204-216.

[PK02] Ponzi, L.; Koenig, M.: Knowledge management: another management fad? In: Information Research, 8(1), paper no. 145, 2002.

[PRR97] Probst, G.; Raub, S; Romhardt, K; Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler, Wiesbaden, 1997.

[Ru98] Ruggles, R.: The state of notion: knowledge management in practice. In: California Management Review, 40(3), 1998; S. 80-89.

[Ts96] Tsoukas, H.: The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. In: Strategic Management Journal, 17(Winter Special Issue), 1996; S. 11-25.