

## Zur Generierung betriebsrelevanten Wissens von Beschäftigten kleiner und mittlerer Unternehmen

### Ein praxeologisch-empirischer Blick in die Organisation Betrieb

#### 1. Einleitung: Organisationswissen/Wissensorganisation

Viele Bemühungen kreisen derzeitig darum, Organisationen zu wissensbasierten (lernenden oder intelligenten) Organisationen zu entwickeln. „Wissen“ wird dabei als zentrale Ressource für erfolgreiches Handeln von Organisationen verstanden, welches aufgespürt, besorgt und entwickelt werden muss, um es schließlich der jeweiligen Organisation nutzbringend verfügbar zu machen.

„Organisationswissen“ verweist zunächst a) struktural auf Wissen, welches eine Organisation in sich birgt und b) prozessual auf Wissen, welches notwendig ist, um – personal oder organisational – organisieren zu können. So kann z. B. auch Wissen organisiert werden. Wird davon ausgegangen, dass Wissen immer mit Nicht-Wissen gekoppelt ist, so gerät nicht nur die Organisation von Wissen, sondern auch die von Nicht-Wissen in den Blick. Die Organisation von Wissen und Nicht-Wissen, die Schließung von Wissenslücken bzw. Überwindung von Wissensgrenzen entspricht einem genuinen Interesse von Weiterbildung. So sind auch im Kontext von betrieblicher Weiterbildung Bemühungen um lernende oder wissensbasierte Organisationen feststellbar. In klassischer Perspektive geht es um Fragen der Bedarfsfeststellung, des Lehrens und Lernens, jeweils mit dem Ziel, besser handeln zu können. Diese Perspektive soll im Folgenden weder verworfen, noch sollen sich daraus ergebende Probleme vernachlässigt werden. Vielmehr wird der Blick empirisch-praxeologisch in „die“ Organisation „Betrieb“ und hier insbesondere auf die Organisation von Erfahrungen bezüglich Wissen und Nicht-Wissen gerichtet werden; Organisationswissen wird also in personal-prozessualer Dimension betrachtet. „Wissen“ ist dann etwas, was nicht getrennt vom Handeln verstanden wird (Wissen *für* Handeln), sondern als etwas, was *im* konkreten Handeln generiert wird.

Ich beziehe mich auf Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojekts, die mir geeignet scheinen, das praxeologische Verhältnis von Wissen und Handeln im Prozess der Generierung relevanten Wissens in kleinen und mittleren Unternehmen näher zu betrachten. Es handelt sich um Situationen, in denen Akteure Wissensgrenzen erfahren und in explorativ-reflexiver Art und Weise überwinden (im Sinne eines ausprobierenden Erkundens mit Phasen erhöhter Reflexivität). Diese Form der Organisation von Wissen und Nicht-Wissen ist Bestandteil *betrieblicher Praxis*, die von der Generierung *relevanten Wissens* nicht zu trennen ist und im Folgenden zunächst in praxeologischer

Perspektive geklärt (1) und schließlich exemplarisch anhand empirischer Daten spezifiziert werden soll (2). Die dargestellten Analyseergebnisse beziehen sich auf einen Fall und repräsentieren lediglich einen Aspekt der Generierung relevanten Wissens.

### **Zum Forschungsprojekt**

Ausgangspunkt der Untersuchung waren Irritationen, die sich in „klassischer“ Perspektive ergaben: Einerseits sehen sich kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit dem Vorwurf konfrontiert, sie engagierten sich zu wenig im Bereich der Weiterbildung, was unter den sich schnell verändernden Bedingungen des Marktes als problematisch erscheint. Andererseits ist zu beobachten, dass viele von ihnen erfolgreich am Markt agieren bzw. sich behaupten. Will man nicht unterstellen, dass gerade sie die Ausnahmen darstellen, ihre Mitarbeiter also zur Weiterbildung schicken, kann davon ausgegangen werden, dass es andere Formen des Wissenserwerbs jenseits organisierter Weiterbildungsangebote gibt. Wie solche Formen unter welchen Bedingungen gestaltet sind, wird in qualitativ-empirischer Vorgehensweise<sup>1</sup> anhand ausgewählter Fälle aus Sachsen-Anhalt und der Region Bern versucht, exemplarisch zu klären.<sup>2</sup>

## **2. Betriebliche Praxis und relevantes Wissen**

### **Betriebliche Praxis**

Mitarbeiter werden als Akteure betrachtet, die eingebettet im komplexen Geflecht von betrieblichen (d. h. auch sozialen) Zusammenhängen agieren. Dies tun sie generell auf der Grundlage kollektiver Deutungs- und Sinnmuster (Wissensbestände), die bestimmte Handlungen für mehrere Akteure verständlich und erwartbar werden lassen. Sozialphänomenologisch ausgedrückt handeln sie in einer vorinterpretierten Welt (Schütz u. a. 1975), die verständlich wird durch Wissen, welches in Form von Objektivierungen<sup>3</sup> vorhanden ist, weitergegeben und übernommen oder auch über eigene kognitive Einordnungsleistungen hergestellt wird.

In praxeologischer Perspektive kommen Wissensbestände nicht vordringlich in ihrer Vorstrukturiertheit in den Blick. Sinn und Bedeutung der Dinge werden in ihren sozialpraktischen Kontexten verstanden, statt von Sinn und Bedeutung der Dinge selbst auszugehen. In Anlehnung an Hörnings Überlegungen zur sozialen Praxis kann von be-

- 
- 1 Im Rahmen der Untersuchung werden Fallstudien in Unternehmen verschiedener Branchen durchgeführt. Insgesamt wurden sechs KMU ausgewählt: je eines aus dem klassischen produzierenden Gewerbe, je ein ‚traditioneller‘ (Banken) und ein ‚neuer‘ Dienstleister (Software/Werbeagentur). Die Datenerhebung erfolgte auf Geschäftsleitungs-, mittlere und ausführende Ebene mittels Expert/inn/eninterviews (vgl. Meuser/Nagel 1991); generelles Vorgehen, die Bearbeitung und Auswertung erfolgen mit Hilfe des Theoretical Samplings und der komparativen Analyse auf der Grundlage der Grounded Theory (vgl. Strauss 1994).
  - 2 Der Vergleich von (ost-)deutschen mit schweizerischen Unternehmen dient der Kontrastierung und soll Aufschluss über weiterbildungsrelevante Struktur- und/oder Transformationsphänomene geben. Es handelt sich nicht um eine international vergleichende Studie.
  - 3 Es handelt sich hierbei um die Aneignung von Objekten, die bereits als solche deklariert und konstituiert sind, um sozial-historisch gewachsene und damit „sozial objektiviert Resultate der Erfahrungen und Auslegungen anderer“ (vgl. Schütz u. a. 1975, S. 245).

trieblichen Praktiken gesprochen werden, die bestimmte Handlungsnormalitäten im Betriebsalltag begründen und sich im In-Gang-Setzen und Ausführen von Handlungsweisen als betriebliche Praxis ausdrücken (vgl. Hörning 2001, S. 160). Sie basieren weniger auf vorstrukturiert-theoretischem Wissen, sondern bestehen vielmehr aus einer kontinuierlichen Mischung alltäglichen Routinewissens sowie situations- und kontextabhängigen Reflexionswissens. Treten Irritationen auf, werden Routinen gestört, setzen Nach- und Überdenken ein. Während betriebliche Praktiken auf vorhandenen Repertoires basieren, bringen sie gleichzeitig Neues hervor, modifizieren Altes oder rahmen Vertrautes neu.

Zentrale Annahme ist dann, dass Bedeutung und Sinn von Dingen, Ereignissen und Handlungsweisen in betrieblichen Kontexten erst von betrieblicher Praxis bestimmt wird, in deren Vollzug Handlungswissen und Kompetenzen generiert werden, die notwendig sind, um der Bedeutung der jeweiligen Sache, des jeweiligen Ereignisses oder der jeweiligen Handlungsweise gerecht zu werden bzw. um etwas als normal/unnormal, passend/unpassend oder angemessen/unangemessen zu betrachten (vgl. Hörning 2001, S. 163).

### **Relevantes Wissen**

Wird der Blick nun auf das Wissen gerichtet, welches sich im Vollzug betrieblicher Praktiken herausbildet, handelt es sich um das für die jeweilige Situation relevante Wissen. In alltäglich-betrieblichen Arbeitsvollzügen (betriebsrelevante Praxis) kann das Wissen als relevant bezeichnet werden, welches sich als handlungsleitend in betrieblichen Situationen für die Akteure, als „brauchbar“ für routiniertes Handeln und die Lösung allfälliger Probleme erweist.

### **3. Zur betrieblichen Praxis am Beispiel des Herrn M.**

Herr M. – 41 Jahre, ledig – ist als Marktbereichsleiter in einem bundesweiten Bankunternehmen in Sachsen-Anhalt tätig, dem er zum Zeitpunkt des Interviews seit sieben Jahren angehört. Zudem leitet er eine zum Unternehmen zugehörige Call-Center-GmbH. Sein beruflicher Werdegang erfolgte bis dahin ausschließlich in einer westdeutschen Bankfiliale: Lehre und Tätigkeit als Bankkaufmann, sukzessive Filial-Karriere über Aufbau- und Fachlehrgänge. Der Beginn seiner neuen Tätigkeit zu Beginn der 1990er Jahre stellt eine entscheidende Zäsur in seinem beruflichen Betriebsverlauf in zweierlei Hinsicht dar: Erstens markiert sie den Wechsel vom weisungsnehmenden zum weisungsgebenden Angestellten und zweitens birgt der tiefgreifende Neustrukturierungsprozess des ostdeutschen Unternehmens Konfrontationen mit je spezifischen Gegebenheiten, Notwendigkeiten und Erfordernissen.

Als Marktbereichsleiter von insgesamt neun Geschäftsstellen sind ihm 65 Mitarbeiter (Geschäftsstellenleiter, Individualberater, Servicemitarbeiter) zugeordnet. M. knüpft den Erfolg des Marktbereichs, für den er sich in hohem Maß verantwortlich sieht, an die

Form von Leitung und Zusammenarbeit, die er in seiner bisherigen Zeit als Angestellter kennen und schätzen gelernt hat. Explizit begründet er diese auf einer „sehr offene(n) Kommunikation“, die sich im Kern auf den Umgang mit Problemen bezieht, der wie folgt gewichtet ist:

1. Mitarbeitende mit Problemen besprechen diese möglichst sofort mit M.;
2. M. nimmt Probleme bei Mitarbeitenden wahr und spricht diese daraufhin an;
3. Probleme werden von Dritten wahrgenommen, die sich dann einschalten.<sup>4</sup>

Generell dokumentiert sich das Verständnis von offener Kommunikation als Praxis, die sich durch unkomplizierte und vertraute Umgangsweisen auszeichnet. Sofortiges An- und Besprechen betriebsrelevanter Probleme im vertrauten Rahmen der unmittelbar betroffenen Kollegen (nicht gegenüber Unternehmenskollegen außerhalb des Arbeitsbereiches) ist für M. Ausdruck optimaler Kommunikationspraxis. Insofern bedeutet offene Kommunikation nicht etwas Partikular-interaktives, sondern etwas Generelles, was M. auch diffus unter Kultur verortet („so eine Kulturgeschichte“). Aufgrund seiner bisherigen positiven Erfahrungen mit dieser Praxis geht M. davon aus, in seinem neuen Tätigkeitsfeld die offene Kommunikationskultur selbstverständlich zu praktizieren. M. ist zudem überzeugt davon, dass diese erst geschaffen, gegebenenfalls auch installiert werden muss, damit sie selbstverständlich wird. In der Annahme, seine neuen Kollegen müssen mit seinem Verständnis von offener Kommunikationskultur überhaupt erst vertraut gemacht werden, habe er zu Beginn seiner Leitungstätigkeit die Grundprämissen seiner „Philosophie“ deutlich gemacht. Er spricht explizit von „beibringen“, „üben“ und „anordnen“. Mit der ständig geöffneten Bürotür symbolisiert er seine jederzeitige Ansprechbarkeit.

Jedoch sei diese offene Kommunikationskultur nicht in der Art und Weise praktiziert wurden, wie M. sich dies vorstellte. Das überrascht nicht, von Interesse ist jedoch, welches Wissen überhaupt relevant und wie es generiert wurde, um angemessen agieren zu können. Um es vorwegzunehmen: Zum Zeitpunkt des Interviews hält M. den Schaffungsprozess für abgeschlossen. Jedoch habe dieser sich immerhin über sieben Jahre hingezogen. Problematisch und irritierend ist für M., dass er als Ansprech- und Gesprächspartner für Probleme von Mitarbeitern nicht in Frage kam. Irritiert, da es in seinem Verständnis immer Probleme geben muss, die, wenn sie nicht besprochen werden, problematischer werden. Erst in Gesprächen mit eher privatem Charakter hat er von Problemen in der Mitarbeiterschaft erfahren. Er habe „bohren“ müssen, um herauszukriegen, dass „Mitarbeiter wirklich ein Problem“ haben.

Die Ursachen für das Misslingen der offenen Kommunikation führt M. explizit auf ein spezielles Ost-Phänomen zurück. Den ostdeutschen Mitarbeitern sei offenes Kommunizieren eben nicht so vertraut wie ihm. Sie haben „unwahrscheinliche Hemmungen“ gehabt, Kollegen „anzuschwärzen“. In Ausführungen an anderer Stelle im Interview dokumentiert sich jedoch Wissen um eine andere Ursächlichkeit, welches sich für die

---

4 1. und 2. werden bevorzugt, 3. stellt die schlechteste und zu vermeidende Variante dar.

Lösung „seines“ Problems als relevanter erweist, als das Wissen um ein spezielles Ost-Phänomen. M. stellt fest, als neuer Marktbereichsleiter sei er zu Beginn seiner Tätigkeit vordringlich in der Rolle des fachlichen „Experten“ gesehen wurden. Hingegen habe man seine Vorgängerin, nun die „Kollegin im Vorzimmer“ als „Mutter der Truppe“ angesehen, die so insbesondere auf der persönlich-privaten Kommunikationsebene als An- und Gesprächspartnerin fungierte. Erst im Laufe der Zeit, so M., sei auch er mit persönlichen Dingen konfrontiert wurden, für ihn Ausdruck einer gelungenen offenen Kommunikationspraxis.

Das Wissen um die Bedeutung von Vertrauen besaß M. schon vorher, jedoch das Wissen über Vertrauensbildung in seinem speziellen Fall (und damit um sein Nicht-Wissen) generierte er erst im Verlauf seiner betrieblichen Praxis. Es kam zu irritierenden Momenten in Situationen, in denen sich vorstrukturierte Bedeutung und Sinnhaftigkeit als nicht angemessen erwiesen und Reflexionsgegenstand wurden. Für M. ist erst in diesen speziellen Situationen und Kontexten Wissen relevant geworden, welches ihn in die Lage versetzte, die Bedeutung der Gesamtsituation einschätzen bzw. entschlüsseln zu können. Noch einmal zum Wissen um die Ängste und Befürchtungen der Mitarbeiter, jemanden anzuschwärzen: Das Wissen um die Ängste selbst ist für M. relevant, um zu verstehen, weshalb er nicht in der Form als An- und Gesprächspartner in Frage kam, wie er es sich vorstellte. Jedoch reicht es nicht aus, um zu verstehen, weshalb diese Ängste überhaupt vorhanden sind. Erst nach einiger Zeit des Involviertseins ist M. zu der „Erkenntnis“ gelangt, in der Mitarbeiterschaft werde ein sog. „Dreiecksspiel“ sehr stark gespielt. Probleme persönlicher oder fachlicher Art werden demnach nicht mit dem betroffenen Mitarbeiter selbst besprochen werden, sondern mit anderen Mitarbeitern in der Art und Weise, dass der Betroffene wie „ein Sandwich“ zwischen zwei hierarchischen Instanzen „klemmt“. Diese Form ist für M. befremdlich, geht er in seinem Verständnis von offener Kommunikationskultur davon aus, dass Probleme gemeinsam mit den direkt betroffenen Mitarbeitern besprochen und so geklärt werden. Die Erkenntnis bzw. das Wissen um die soziale Praxis des „Dreieckspiels“ konnte M. als zunächst Unbeteiligter nicht generieren, erst über seine Involviertheit hat sich dieses Wissen überhaupt als relevant erwiesen und konnte in einzelnen Situationen im Gesamtkontext der Leitung des Marktbereiches generiert werden. Das Nicht-Wissen um „Vertrauensbildung“ und „Dreiecksspiel“ evozierte Irritationen und Probleme. Das Wissen um beide erhielt M. nicht einfach so über Vermittlung und Aneignung des Wissen selbst – da es ja im Vorfeld überhaupt nicht relevant war –, sondern erst in der betrieblichen Praxis, in der Aneignung von Situationen und deren Kontexten. Mit diesem neuen Wissen ausgestattet sah und sieht M. nun Möglichkeiten, ihm sinnvoll erscheinende Rahmenbedingungen für eine offene Kommunikationspraxis zu schaffen (Lerneffekte).

So veranlasste ihn sein Wissen um die Kompliziertheit des Prozesses, Vertrauen zu bilden, zu einem veränderten Umgang mit neuen Mitarbeitern, die im Zuge einer Strukturierungsmaßnahme seinem Verantwortungsbereich zugeteilt wurden. Diese neuen Mitarbeiter „müssen sich ... erst in die Situation einfinden“, es reiche nicht aus, ihnen

die besonderen Regeln der Kommunikationskultur zu verordnen. Ihnen gegenüber habe er die fachlich-professionelle Ebene seines Handelns betont, aus der Erfahrung heraus, dass es ihm über diese zu Beginn seiner Leitungstätigkeit gelungen ist, eine persönliche Vertrauensbasis zu schaffen. Diese Praxis habe sich jedoch als ambivalent erwiesen. Die teilhabenden und anwesenden „alten“ und „vertrauten“ Mitarbeiter zeigten sich irritiert über die plötzliche „unpersönliche“ Art von M. ihnen gegenüber. Auch diese Situation rahmt betriebliche Praxis, die Wissensbedarf evoziert, relevantes Wissen generiert, zu Reflexionen anregt, vorhandene Sinn- und Deutungsmuster modifiziert usw.

### **Nachtrag**

Von den Analyseergebnissen ausgehend lässt sich die These formulieren, die Generierung relevanten Wissens erfolgt nicht über Vermittlung und Aneignung des Wissens selbst, sondern vielmehr über die Aneignung von Situationen, die durch den routinieren und reflexiven Umgang mit und in ihnen charakterisiert werden kann. Erst betriebliches Praktizieren evoziert Bedarf und Form relevanten Wissens, also Wissen, welches notwendig ist, um (bedeutungs)angemessen agieren zu können. Um diese These jedoch verifizieren zu können, ist es notwendig, weitere bzw. andere Ergebnisse aus der Gesamtheit der empirischen Analyse einzubeziehen, um Präzisierungen und Differenzierungen von Rahmungen vornehmen zu können, in denen Generierungsprozesse relevanten Wissens stattfinden. So liegt es nahe, „Situation“ in einer zeitlich-räumlichen Perspektive zu verstehen, die über das Hier-und-Jetzt hinaus reicht. In der Beschränkung von „Situation“ auf momentane Überschau- und Greifbarkeit bleibt offen, wie Sinnbeziehungen von Akteuren auf vergangene, zukünftige bzw. erwartbare Situationen gestaltet sind bzw. wie Sinnbeziehungen zu Situationen gestaltet sind, in denen die Akteure selbst nicht anwesend sind, aber um deren Konstellationen Genaueres wissen. So generiert M. etwa sein relevantes Wissen nicht ausschließlich in den Situationen, in denen er konkret mit problematischen Dingen konfrontiert wird. Zu anderen Zeiten und an anderen Orten vermag er dies ebenfalls zu tun, so etwa auch im Interview, wenn er bestimmte Situationen nachträglich (re-)konstruiert.

Eine Präzisierung von „Rahmen“ bzw. „Kontext“ sowie „Situation“ ist erforderlich, will man sich nicht mit dem Ergebnis zufrieden geben, das in jeder möglichen oder unmöglichen Situation Bedeutungszusammenhänge neu hergestellt bzw. modifiziert werden. Die bisherige Beschäftigung mit dem gesamten empirischen Material lässt einige zentrale Unterscheidungen zu, die jedoch an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden sollen (vgl. Dörner u. a. 2001; Dörner 2003).

## **Literatur**

- Berger, P. L./Luckmann, T. (1980): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, 17. Auflage Frankfurt a. M.
- Dörner, O. (2003): Weiterbildung am Stammtisch? Zur Generierung betriebsrelevanten Wissens in kleinen und mittleren Unternehmen In: GdWZ, H. 2, S. 86–88
- Dörner, O./Wittpoth, J. (2001): Diesseits des ‚gläsernen Kastens‘. Weiterbildung und Wissenserwerb in KMU. In: REPORT. Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, H. 48, S. 97–108
- Hörning, K. H. (2001): Experten des Alltags. Die Wiederentdeckung praktischen Wissens. Weilerswist
- Meuser, M./Nagel, U. (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In: Garz, D./Kraimer, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Opladen, S. 441–471
- Schütz, A./Luckmann, T. (1975): Strukturen der Lebenswelt. Neuwied
- Strauss, A. (1994): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. München