

Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen Autoren für ihre Beiträge sowie bei allen Workshop-Teilnehmern für ihre intensive Beteiligung an der Diskussion. Das aktive Interesse hat die Bedeutung dieser Thematik für international tätige Unternehmen wie auch für die gesellschaftliche Entwicklung in Deutschland bestätigt. Wir sind davon überzeugt, dass das Interesse am Thema weiter wachsen und auch bei acatech in Zukunft noch intensiver diskutiert werden wird. Herzlichen Dank an dieser Stelle auch an Frau Gergana Vladova, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und E-Government an der Universität Potsdam, die sowohl zur Organisation und Durchführung der Veranstaltung als auch zur Vorbereitung dieses Tagungsbands maßgeblich beigetragen hat.

> UMGANG MIT WISSEN IM INTERKULTURELLEN VERGLEICH – EINFÜHRUNG UND LEITFRAGEN

NORBERT GRONAU/CHRISTOF THIM/GERGANA VLADOVA

1. HINTERGRUND UND MOTIVATION

Das Thema „Umgang mit Wissen im interkulturellen Vergleich“ ist ein Thema über die Suche nach Unterschieden und nach deren Bedeutung. Die meisten Gedanken an die eigene Kultur haben als Auslöser Beobachtungen und Empfindungen über Differenzen zu anderen Kulturen. Maletzke formuliert das in Bezug auf die interkulturelle Kommunikation und Interaktion wie folgt:

Von interkultureller Interaktion und Kommunikation sprechen wir, wenn die Begegnungspartner verschiedenen Kulturen angehören und wenn sich die Partner der Tatsache bewusst sind, dass der jeweils andere „anders“ ist, wenn man sich also wechselseitig als „fremd“ erlebt.¹

Die Entwicklung der Technologie sowie die Beseitigung von politischen und wirtschaftlichen Barrieren erlauben es heutzutage, auf unzähligen Wegen anderen Kulturen zu begegnen und kennen zu lernen². Es ist nicht mehr nur als möglich, sondern auch als notwendig betrachtet, interkulturell zu denken und zu agieren. Nicht zufällig hat auch die Europäische Kommission das Jahr 2008 als „Europäisches Jahr des interkulturellen Dialogs“ ausgewählt:

Verschiedene Kulturen, unterschiedliche Ideale: Wir leben in einem komplexen Umfeld und müssen lernen, miteinander zu reden und den anderen so zu akzeptieren, wie er ist, heißt es in der Ankündigung des Vorhabens³.

Über diese politischen und zwischenmenschlichen Beziehungen hinaus führen allerdings die unternehmensbezogenen Folgen der wirtschaftlichen Globalisierung, die unsere Gesellschaft charakterisiert. Die Entwicklung der Unternehmen, die auf dem internationalen Markt agieren, wird zunehmend nicht alleine durch interne kulturelle Werte geprägt, sondern auch durch den externen Einfluss länderspezifischer Besonderheiten. Es wird immer wichtiger, die richtige Balance zwischen der verlangten Akzeptanz der

¹ Maletzke 1996, S. 37.

² Johansen/Steger 2001.

³ Europäische Kommission 2008.

anderen Kultur und der Durchsetzung der einheitlichen Unternehmenskultur zu finden. Um die Unternehmensressourcen am effizientesten einsetzen zu können, ist es notwendig, sowohl die internen als auch die externen Einflussfaktoren zu kennen und zu berücksichtigen. Für im Ausland agierende Unternehmen bedeutet diese Herausforderung nicht nur ein passender Umgang mit interkulturellen Unterschieden, sondern auch eine zielgerichtete Förderung der intrakulturellen Zusammenarbeit. Für jedes Unternehmen, unabhängig davon, ob es international oder „nur“ national agiert, können Faktoren wie Bildung, Alter, Geschlecht der Mitarbeiter ebenso interkulturelle Unterschiede hervorrufen.

Die globale Welt als Handlungskulisse sowie die gravierenden demografischen Veränderungen sind die wohl größten Herausforderungen für die Unternehmen heutzutage. Dabei wird die Bedeutung von Information und Wissen als Wettbewerbsfaktoren immer größer. Die Ausarbeitung und Durchsetzung einer richtigen Strategie zum Umgang mit Wissen ist allerdings mit zusätzlichem Kosten- und Zeitaufwand für die Unternehmen verbunden und wird aus diesem Grund in manchen Fällen zugunsten anderer Projekte vernachlässigt. Langfristig wird jedoch die Wichtigkeit einer solchen Investition erkannt: Die so genannten „weichen“ Faktoren (Mitarbeiter-)Wissen und Kultur lassen sich nicht einfach ex- oder importieren. Sie sind keine feste Größe und unterliegen einer ständigen Anpassung⁴. Sie beeinflussen sich gegenseitig und üben Einfluss auf den Umgang mit anderen Produktionsfaktoren, wie zum Beispiel Technik aus. Ob jedes Unternehmen in der Lage ist, rechtzeitig die damit verbundenen Risiken und die Chancen zu erkennen, ist fraglich. Diese Entwicklung außer Acht zu lassen, könnte allerdings sowohl für große Konzerne, die ganze Abteilungen damit beauftragen können, als auch für kleine und mittlere Unternehmen, die keine Mittel dafür zur Verfügung stellen können, verheerende Folgen haben.

Vor diesem Hintergrund wendet sich die Aufmerksamkeit der Wirtschaft und der Wissenschaft immer mehr dem Umgang mit der Ressource Wissen unter den sich schnell veränderten Bedingungen zu.

1.1 WORKSHOP „UMGANG MIT WISSEN IM INTERKULTURELLEN VERGLEICH“

Die aktuelle Thematik des Umgangs mit Wissen im interkulturellen Vergleich steht auch im Mittelpunkt der Beiträge in diesem Tagungsband. Die Beiträge entstanden im Anschluss an den im Mai dieses Jahres in Potsdam stattgefundenen Workshop zum gleichen Thema⁵. Der Workshop wurde von der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften (acatech) initiiert und vom Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Electronic Government an der Universität Potsdam organisiert und durchgeführt. Die Veranstaltung brachte Vertreter der Wissenschaft und der industriellen Praxis zusammen, die gemeinsam die vielseitigen Aspekte der Kultur und des Wissens sowie den Einfluss der Globalisierung und der demografischen Veränderungen auf Wirtschaft und Gesellschaft diskutierten. Diese Themen bilden einen Interessenschwerpunkt des Themennetzwerkes

⁴ Lehner 2006.

⁵ Ausführliche Informationen über den Workshop finden sich im Verzeichnis der Veranstaltungen des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und E-Government der Universität Potsdam unter: www.wi.uni-potsdam.de.

„Ausbildung und Wissensmanagement“ von acatech sowie des Forschungsteams von Professor Gronau an der Universität Potsdam. Bei der Auswahl der Themen und der Autoren spielten mehrere Überlegungen eine wichtige Rolle. Diese werden nachfolgend kurz erläutert.

1.1.1 ZUSAMMENTREFFEN VON PRAXIS UND WISSENSCHAFT

Die Veränderungen in der Umwelt sind immer zuerst in der Praxis der Unternehmen zu spüren, die Antworten darauf sind allerdings nur dann erfolgversprechend, wenn sie gemeinsam mit der Wissenschaft gestaltet werden. Aus dieser Überlegung ist die Bemühung entstanden, Vertreter der Wissenschaft und Praxis zu einer gemeinsamen Diskussion einzuladen: Die Unternehmensvertreter verfügen über die notwendige Erfahrung, um über aktuelle Herausforderungen, konkrete Erfolgsstrategien und den Bedarf in der Praxis an geeigneten Forschungsansätzen zu berichten. Die Wissenschaftler stellen ihrerseits den Stand der Forschung vor und vertreten eine Perspektive, die es möglich macht, konkrete Beispiele zu generalisieren und Lösungsansätze allgemein gültig zu formulieren. Das Zusammentreffen beider Sichtweisen bringt Synergien sowohl für die Praxis als auch für die Wissenschaft mit.

1.1.2 INTERDISZIPLINÄRE BETRACHTUNG

Die Thematik des Workshops und des Tagungsbandes wird von zwei Begriffen geprägt: „interkulturell“ und „Wissen“. Diese werden nachfolgend in Kapitel 2 vorgestellt. Beide Begriffe sind Untersuchungsgegenstand unterschiedlicher Forschungsdisziplinen. Aus diesem Grund ist es auch wichtig, verschiedene wissenschaftliche Sichtweisen vorzustellen, um alle wichtigen Aspekte zu berücksichtigen: Die Autoren dieses Tagungsbandes sowie die weiteren Workshop-Teilnehmer kommen aus den Bereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Kultur-, Kommunikations- und Technikwissenschaften. Dadurch wird in der Diskussion aller wichtigen Ebenen für die Gestaltung eines erfolgreichen Umgangs mit Wissen Rechnung getragen: Organisation, Menschen und Technik.

1.1.3 DIE SICHT DER PRAXIS

Im Mittelpunkt der Überlegungen steht das Wissen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Unternehmen, dabei liegt die Betonung auf dem stillschweigenden Wissen. Die Unternehmen haben die enorme Bedeutung dieses Produktionsfaktors und die Wichtigkeit einer geeigneten Strategie beim Umgang damit bereits erkannt. Einige Unternehmen unterstützen ganze Abteilungen mit hauptberuflichen Wissensmanagern, andere beauftragen mit Wissensmanagement Mitarbeiter, die schwerpunktmäßig andere berufliche Aufgaben übernehmen. Es gibt ebenso Unternehmen, in welchen einzelne Mitarbeiter aus eigener Initiative die neuen Entwicklungen der Wissensgesellschaft erkannt haben und ohne offiziellen Auftrag seitens der Führungsebene als Wissensmanager tätig sind.

Diese, aus organisatorischer Sicht unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen zu zeigen, hat sich der Workshop sowie dieser Tagungsband als ein weiteres Ziel gesetzt. Die Unternehmensvertreter, die als Vortragende und Autoren die Diskussion und den Erfahrungsaustausch prägen, zeichnen sich durch ihre Kompetenz, ihr Interesse und Engagement im Themenfeld des Umgangs mit Wissen aus.

1.1.4 TECHNISCHE UNTERSTÜTZUNG

Ziel des Workshops und des Tagungsbands ist eine Annäherung an den Umgang und konkret an die Weitergabe von Wissen in unterschiedlichen Kulturen. Da das stillschweigende Wissen im Vordergrund steht, sollten technische Lösungen in den Berichten nicht die entscheidende Rolle spielen. Die Beiträge zeigen, dass die Technik für die Wissens- teilung in internationalen Unternehmen eine geeignete, allerdings keinesfalls ausrei- chende Basis bietet. Es ist bereits erkannt worden, dass noch wichtiger organisatorische, kulturelle und psychologische Aspekte und Maßnahmen sind. Somit ist die gegenseitige Beziehung zwischen Technik und Kultur ein weiterer interessanter Aspekt in den nach- folgenden Überlegungen.

1.1.5 ASPEKTE DES INTERKULTURELLEN VERGLEICHS

Der Umgang mit Wissen kann unter zahlreichen Aspekten betrachtet werden. Bei der Auswahl der für die Zielsetzungen des Workshops relevanten Aspekte wurden aktuelle Entwicklungen in der Wirtschaft und Gesellschaft in den Mittelpunkt gesetzt. Einerseits zeichnet sich die heutige Gesellschaft mit einer demografischen Entwicklung aus, welche die Förderung einer Beteiligung der Älteren am sozialen und wirtschaftlichen Leben notwendig macht. In einigen Berufen ist eine negative Entwicklung bereits zu spüren – immer mehr ältere Mitarbeiter, immer weniger neue Einstellungen⁶. Wenn die Älteren das Unternehmen verlassen, geht ihr Wissen meist verloren, wenn sie nicht die Chance bekommen haben, es auf eine geeignete Weise weiter zu geben. Eine Frage, die auch am Anfang aller Wissensmanagement-Überlegungen steht, ist: *Wie kann es verhindert werden, dass stillschweigendes, in den Köpfen der Mitarbeiter steckendes Wissen nicht verloren geht?* Das gilt natürlich für Mitarbeiter jeden Alters. Beim Zusammentreffen von jungen und älteren Mitarbeiter muss jedoch auch der kulturelle Unterschied zwischen beiden Gruppen beachtet werden. Diese Überlegung diente als ein Ausgangs- punkt bei der Gestaltung der Workshop-Thematik.

Zum Anderen wurde ein weiterer Teilaspekt der Interkulturalität beachtet: Interna- tionalität, national bedingte Unterschiede beim Umgang mit Wissen. Bei der Auswahl der Länder, die im Mittelpunkt der Erfahrungs- und Forschungsberichte stehen, spielen

⁶ Über die Auswirkungen dieser Veränderungen in industriell-technischen Berufen ausführlich in Grever et al. 2007.

Faktoren wie geografische (und daraus resultierende kulturelle) Entfernung sowie wirtschaftliche Bedeutung eines Landes für die Unternehmen – als Sitz eines Partner- unternehmens sowie als Sitz des Mutterkonzerns oder der Tochtergesellschaften. Die For- schungsberichte und die Berichte aus der Unternehmenspraxis behandeln aus diesem Grund den Umgang mit Wissen auf drei Kontinenten: Nordamerika, Asien und Europa. Konkret stehen Deutschland, die USA, China und Indien im Mittelpunkt.

2. WISSEN, KULTUR, TECHNIK: BEGRIFFSKLÄRUNG

Die so ausgewählten Aspekte des interkulturellen Vergleichs spiegeln sich in den Bei- trägen über Forschungsansätze und über Herausforderungen und Lösungen aus der Unternehmenspraxis wider. Die drei wichtigsten Begriffe für die ausgewählte Thematik – Kultur, Wissen und Technik/Technologie – werden nachfolgend voneinander abgegrenzt und beitragsübergreifend diskutiert, mit Schwerpunkt auf den oben erwähnten alters- und landesspezifischen Unterschieden. Kurz angesprochen werden ebenso hierarchiespe- zifische Differenzen, da diese bei den betrachteten Landeskulturen von Bedeutung sind⁷. Anschließend werden die zusammenfassenden Überlegungen zum weiteren Forschungs- bedarf und zum Bedarf einer Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft ausgeführt. Diese Überlegungen beziehen sich sowohl auf die Inhalte der Tagungsband- beiträge als auch auf die Diskussion während des Workshops.

Der angesprochene begriffliche Rahmen soll mit der Definition von Kultur beginnen.

2.1 KULTUR

Umgangssprachlich steht Kultur meist im Zusammenhang mit der so genannten Hoch- kultur, d. h. mit der Bildenden Kunst, Oper, Theater, Malerei. Dieser, auf rein künstle- rische Leistung abzielende Kulturbegriff, ist für unsere Betrachtungen nicht hinreichend. Vielmehr ist zu klären, wie für Technik- und Gesellschaftswissenschaften dieser Begriff fruchtbar gemacht wurde.

In der wissenschaftlichen Literatur existieren eine Reihe von Kulturbegriffen. Einige Quellen, wie die funktionalistisch-evolutionäre Kulturtheorie gehen von einer strengen Zweck-Mittel-Relation zur Bedürfnisbefriedigung aus⁸. Besonders instruktiv sind hierbei Mertons Untersuchungen zu der Beziehung zwischen kulturellen Zielen und institutio- nalisieren Mitteln, die in einer Typologie Verhaltensanpassung münden⁹. Es kann jedoch gezeigt werden, dass nicht nur reines Überleben, sondern auch Freude und Distinktion mit Kulturerzeugnissen verbunden ist¹⁰.

Eine weitergehende Definition der Kultur schließt ihre Strukturierungsleistung und Sinnggebungsfunktion mit ein. Hierbei stehen geteilte Ordnungssysteme für Umweltein- flüsse im Vordergrund. Es wird nicht von einem statischen Kulturbegriff ausgegangen,

⁷ Laut Hofstede wird eine Landeskultur durch die Ausprägungen von fünf Kulturdimensionen bestimmt: Machtdistanz, Kollektivismus/Individualismus, Maskulinität/Femininität, Unsicherheitsvermeidung und Lang- oder Kurzzeitorientierung, vgl. Hofstede 2004. Hier wird auf den Faktor Machtdistanz hingewiesen. Er bezeichnet, inwieweit in einer Kultur Autoritäten und Entscheidungen von „oben“ ohne Diskussion akzeptiert werden. In diesem Zusammenhang unterscheiden sich z. B. die deutsche und die chinesische Kultur stark.

⁸ Vgl. Gehlen 1993, Plessner 1999.

⁹ Vgl. Merton 1995, S. 127ff.

¹⁰ Vgl. Cassierer 1997.

vielmehr wird Kultur als Prozess begriffen, in dem das Zufällige, Ungeordnete mit Hilfe von Symbolen wieder erkennbar, kommunizierbar und verwertbar gemacht wird. Die Umwelt wird also mit Hilfe von kulturellen Praktiken in eine durch Symbole vermittelte Wirklichkeit überführt¹¹. Erst über Kultur wird die Welt erlebbar und teilbar. Besonders im Augenschein der letzten vorgeschlagenen Definition wird deutlich, dass sich die Praktiken und Symbole durchaus unterscheiden können. Es ist daher angebrachter über Kulturen als über Kultur zu sprechen.

Die erste Unterscheidung wurde hinsichtlich räumlich unterschiedlicher Kulturen getroffen. Es ist evident, dass sich Kulturen im asiatischen Raum von denen im afrikanischen oder europäischen Raum unterscheiden¹². Besonders im Zeitalter von globalisierten Geschäftsprozessen und verflochtenen Produktionsnetzwerken kommt diesen kulturellen Unterschieden eine hohe Bedeutung zu. Global agierende Unternehmen müssen versuchen, unterschiedliche Strukturierungsmuster kompatibel zu gestalten, oder eine „Ersatzkultur“ zu schaffen. Hierzu wird oft der Begriff Unternehmenskultur verwendet. Dill gibt folgende Definition:

*Unter einer Unternehmenskultur wird eine Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen verstanden, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen stellen dabei die unternehmenskulturellen Basiselemente dar. Diese werden durch organisationale Handlungsweisen, Symbole und symbolische Handlungen verkörpert und konkretisiert.*¹³

Ogleich diese Definition sehr nah an der oben eingeführten Definition von Kultur als Strukturierung über Symbole liegt, können Problemkomplexe, wie unterschiedliche Bewertungen und Durchsetzungsstärken der einheitlichen Unternehmenskultur, identifiziert werden.

Neben den räumlich getrennten Kulturen ist ein zweites Unterscheidungsmerkmal in der stratifikatorischen Differenzierung innerhalb des Unternehmens zu sehen. So entfaltet die Unternehmenskultur häufig ihre Wirkungskraft nur in mittleren und oberen Managementstufen¹⁴. Es kommt also zu unterschiedlichen kulturellen Deutungsmustern innerhalb von Unternehmen je nach Hierarchiestufe. Diese können auch gegensätzlich sein, was sich negativ auf die Umsetzungen von Weisungen auswirkt. Neben der fehlenden Durchsetzungskraft können auch Kommunikationsbarrieren zwischen den Hierarchiestufen entstehen, die den Fluss von unternehmens- oder prozessrelevantem Wissen stören. Hier werden dann „unten“ andere Prioritäten gesetzt, als „von oben“ impliziert.

¹¹ Vgl. Gehlen 1993.

¹² Vgl. Hofstede 2005.

¹³ Dill 1986, S. 100.

¹⁴ Vgl. Gregori 2006.

Eine dritte kulturelle Konfliktlinie wird zwischen Organisationsmitgliedern unterschiedlichen Alters gesehen. Zwar ist deren kultureller Hintergrund ein ähnlicher, die Muster der Deutung verschieben sich jedoch. Jüngere Mitglieder versuchen sich von den älteren abzugrenzen. Durch diese Veränderung kommt es zu einer Kollision von Deutungsmustern. Besonders im Hinblick auf intergenerationalen Wissenstransfer und -erhalt, eröffnet diese Perspektive ein neues Untersuchungsfeld.

Es konnte bisher festgestellt werden, dass sich kulturelle Ordnungssysteme und -praktiken unterscheiden. In den folgenden zwei Abschnitten sollen nun kulturelle Artefakte, wie Technologie/Technik und Wissen in ihrer Wechselwirkung mit Kultur betrachtet werden.

2.2 TECHNIK

Wenn bei der Auseinandersetzung mit dem Kulturbegriff die Frage gestellt wurde, wie die Umwelt wahrgenommen, geordnet und anderen gegenüber kommuniziert wird, soll der Technikbegriff eher das instrumentelle Verhältnis von Individuum, Gesellschaft und Umwelt darstellen. Es ist also zu fragen: Wie, mit welchen Mitteln und Ideen, wird die Umwelt geformt, gestaltet? Dabei wird unter Umwelt nicht nur die natürliche Umwelt verstanden, sondern auch soziale Institutionen und Organisationen sind zu dieser Umwelt hinzuzählen. Als Annäherung gibt Tuchel folgende Technikdefinition:

*Technik ist der Begriff für alle Gegenstände und Verfahren (materielle Ebene), die zur Erfüllung individueller und gesellschaftlicher Bedürfnisse auf Grund schöpferischer Konstruktion geschaffen werden (epistemische Ebene), durch definierbare Funktionen bestimmten Zwecken dienen und insgesamt eine weltgestaltende Wirkung ausüben (normative Ebene).*¹⁵

Der so gefasste Technikbegriff ist für unsere Betrachtungen jedoch etwas ungenau, da er sowohl Gegenstände als auch Verfahren auf einer Ebene betrachtet. Hier soll vielmehr von einer Dualität von Technik und Technologie ausgegangen werden. Technik sei die abstraktere Ebene, die der mentalen Verarbeitungsmuster. Beispielhaft für diesen Begriff sind Managementtechniken, die kognitive Strukturierungen von Problemen ermöglichen und somit eine Problembearbeitungsstrategie liefern. So formuliert, nähert sich der Technikbegriff zu dem oben gewählten Kulturbegriff. Trotz einer Tendenz zur Globalisierung der Technik, ist weiterhin von signifikanten kulturellen Unterschieden im Bezug auf die Nutzung von Techniken auszugehen. Die historischen und sozial verankerten Deutungsmuster wirken demnach auch auf Problemlösungsstrategien.

¹⁵ Tuchel 1967, S. 24.

In Abgrenzung zum abstrakten Technikbegriff soll erweiternd der Aspekt der Materialität von Technologie hervorgehoben werden. Hierbei handelt es sich mehr um konkrete Vorgangs- und Bearbeitungsverfahren und -vorgänge, die oft auf den abstrakten Technikmodellen beruhen. So kann die Technik des Wissensmanagements mit unterschiedlichen Technologien, die mehr oder weniger gute Problemlösungen bieten, umgesetzt werden.¹⁶

Es wird im Folgenden daher entweder explizit von Technik und Technologie oder von dem Begriffspaar Technik/Technologie gesprochen, um die Wechselwirkungen darzulegen. Es ist davon auszugehen, dass bestimmte Kulturkreise eher zu dem Einsatz einer Technik/Technologie neigen als andere und dass auf Grund der mentalen und kognitiven Deutungsmuster bestimmte Technologien intuitiver behandelt werden¹⁷.

Neben diesen Wechselwirkungen ist die interne Betrachtung des Technik- und Technologieentwicklungsprozesses notwendig. Aus historischer Perspektive zeigt sich, dass bestimmte Techniken/Technologien in unterschiedlichen Kulturräumen zuerst vorkommen. So kam die Einführung des Fließbandes im anglo-amerikanischen Raum auf, andere Techniken, wie z. B. die Team orientierte Arbeitsweise, wurden eher in den asiatischen Ländern, allen voran Japan, entwickelt.¹⁸ Diese Perspektive einzunehmen, kann fruchtbar im Bezug auf Innovationskraft und -diffusion sein. Es ist nachzuweisen, dass die adaptierten Führungstechniken nicht in jedem kulturellen Umfeld die gleichen Ergebnisse erzielen.¹⁹

Wie bereits bei der Kultur dargelegt, werden nicht nur räumliche Differenzen deutlich. Auch die Betrachtung demografischer Aspekte muss bedacht werden. Gerade die Verbreitung des Internets und die Durchdringung von Geschäftsprozessen mit Computerbasierter Abwicklung und Kommunikation stellen viele, vor allem ältere Mitarbeiter vor Probleme. Es scheint, als sei der Umgang mit Computern hier zwischen den Generationen unterschiedlich. Besonders in einer Arbeitswelt, in der die Innovationszyklen immer kürzer, die Lebensarbeitszeit vermutlich jedoch länger wird, muss auch über eine Brücke zwischen unterschiedlichen Generationskulturen nachgedacht werden²⁰.

Im Abschnitt über die Kultur wurde zudem über Unterschiede zwischen den Hierarchiestufen gesprochen. Es ist evident, dass die höheren Hierarchiestufen durch ihre strategische Tätigkeit mehr Einfluss auf die Auswahl der Technik haben. Im Bezug auf Technologie sind jedoch keine empirischen Belege bekannt, die die Vermutung nähren, dass es eine unterschiedliche Technologiekultur in verschiedenen Hierarchiestufen gibt.

¹⁶ Vgl. Gronau 2001.

¹⁷ Hubig/Poser 2007.

¹⁸ Vgl. Castells.

¹⁹ Vgl. Kimmler/Lay 1994.

²⁰ Grever et al. 2007.

²¹ Polanyi 1958.

Neben dem Technik-/Technologie-Komplex, der das instrumentelle Verhältnis des Menschen zu seiner Umwelt markiert, soll im Folgenden die persistente Komponente der menschlichen Umweltbehandlung betrachtet werden – das Wissen.

2.3 WISSEN UND WISSENSMANAGEMENT

Für die gewählte Thematik dieses Tagungsbands ist einerseits die Unterscheidung zwischen stillschweigendem und explizitem Wissen wichtig, welche auf Polanyi zurückführt²¹: Das stillschweigende Wissen ist personengebunden und kontextspezifisch und lässt sich schwierig weitergeben. Im Unterschied dazu ist das explizite Wissen formalisierbar und kann weitergegeben werden²². Im Mittelpunkt der nachfolgenden Überlegungen steht das stillschweigende Wissen. Im ausgewählten Kontext handelt es sich dabei um das Wissen der Mitarbeiter im Unternehmen, sodass weiterhin die Unterscheidung zwischen individuellem und kollektivem Wissen in diesem Zusammenhang ebenso relevant ist²³: Wissen wird zuerst auf der Individuumsebene als das potenzielle Handlungsspektrum verstanden, im Sinne der geistigen und körperlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten, die ein Individuum zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Lage ist auszuüben. Wissen ist allerdings nicht statisch, sondern lebendig und als solches immer in einen sozialen Kontext eingebunden. Damit ein Unternehmen erfolgreich agieren kann, ist die individuelle Wissensbasis eine notwendige, aber keine ausreichende Bedingung, genau so wichtig ist das Schaffen einer kollektiven Wissensbasis²⁴.

Frühere Wissensmanagementansätze haben sich verstärkt mit der Entwicklung von technologischen Lösungen beschäftigt. Es wurde allerdings bereits erkannt, dass Technologie allein nicht ausreichend ist, um die Erzeugung und das Teilen von Wissen in Unternehmen zu sichern. Beim Übergang zu kollektivem Wissen handelt es sich um Prozesse, die über die reine Informationsvermittlung hinaus gehen und einer Verinnerlichung der Informationen vom Individuum bedürfen²⁵. Wissensmanagement ist eine Aufgabe, die organisatorische, personengebundene und technische Aspekte verbindet. Alle Aspekte gerecht zu behandeln, ist eine Herausforderung und eine Notwendigkeit für den Erfolg der Wissensmanagementinitiative. Diese Herausforderung wird noch größer, wenn es sich um Unternehmen handelt, die international agieren, da in diesen der Einfluss der jeweiligen Landeskultur als ein bedeutender externer Faktor für die Unternehmensentwicklung zu berücksichtigen ist. In der Forschungsliteratur hat dieser Einfluss bis jetzt

²² Bahrs/Gronau 2005.

²³ Vgl. z. B. Lehner 2006.

²⁴ Das kollektive Wissen kann einerseits als das gemeinsame Wissen aller Kollektivmitglieder betrachtet werden: In diesem Fall steht das Wissen des Kollektivs, nicht aber das Wissen jedes Einzelnen im Mittelpunkt. Anders, wenn das kollektive Wissen als das gesamte Wissen des Kollektivs betrachtet wird: Bei dieser Betrachtung wird sowohl „das individuelle Wissen jedes Einzelnen als auch das Wissen, das lediglich im kollektiven Kontext verwendet wird“ beachtet. Das individuelle Wissen kann dadurch auch im kollektiven Kontext behandelt werden, was bei der Suche nach kulturellen Unterschieden von Bedeutung ist, um Auswirkungen der kollektiven Kultur auf die Kollektivmitglieder und umgekehrt zu untersuchen, vgl. hierzu Bahrs/Gronau 2005.

²⁵ Heinrich/Roithmayr 1995.

allerdings nur wenig Beachtung gefunden²⁶ – auch wenn Kultur bereits ein fester Bestandteil der Wissensmanagementansätze ist, handelt es sich dabei um die Kultur einzelner Personen oder um die Organisationskultur.

Ähnlich wie bei den Überlegungen zu dem Kultur- und Technik-/Technologiebegriff, beziehen sich die Überlegungen zum Wissensbegriff nicht nur auf länderspezifische, sondern auch auf altersspezifische sowie hierarchiespezifische Aspekte.

Eine empirische Untersuchung im Auftrag des BMBF²⁷ hat gezeigt, wie ernst Unternehmen die Gefahr von Wissensabfluss mit ausscheidenden älteren Mitarbeiter zu nehmen haben: „Der Wissenstransfer zwischen den Älteren und den Jüngeren hat nicht geklappt. (...) Es ist kaum ein Wissenstransfersystem vorstellbar, das das implizite und spezialisierte Wissen der Abgänger so abgreift und aufbereitet, dass es die Nachfolger friktionslos anwenden können.“²⁸ Viele Unternehmen haben lange Zeit nicht erkannt, dass die Einführung von technischen Wissensmanagementsystemen nicht ausreichend ist, um stillschweigendes Wissen zu erhalten. Entscheidend ist, dass die am Wissenstransfer Beteiligten zusammenarbeiten, eine gemeinsame Praxis haben und die Möglichkeit bekommen, eine gemeinsame Kultur zu entwickeln²⁹.

Das Schaffen einer gemeinsamen Kultur kann sowohl altersspezifische als auch hierarchiebedingte Unterschiede beim Umgang mit Wissen überwinden³⁰. Es kann sich dabei um Hemmungen handeln, das eigene Wissen über die Hierarchien nach oben zu teilen. Grund dafür kann zum Beispiel die Unsicherheit sein, ob dieses Wissen etwas an Mehrwert für das Unternehmen bringt. Andererseits kann Wissen auch von oben nach unten aus bestimmten Gründen nicht weitergeleitet werden. Vor allem in Landeskulturen mit einer ausgeprägten Machtdistanz sind hierarchiebedingte Unterschiede beim Umgang mit Wissen stark ausgeprägt³¹. Da sich, wie bereits erwähnt, die Werte für Deutschland und China z. B. in dieser Kulturdimension stark unterscheiden, kann ein in beiden Ländern agierendes Unternehmen nicht die gleiche interne Strategie einsetzen, sondern hat diese Differenzen in der Mitarbeiterkultur zu berücksichtigen.

Die Auseinandersetzung mit den drei wichtigen Begriffen der ausgewählten Fragestellung hat ihre Abhängigkeit voneinander und ihre gegenseitige Beeinflussung deutlich gemacht. Anschließend werden diese Überlegungen unter Berücksichtigung der Workshopergebnisse und der Tagungsbandbeiträge zusammenfassend in Hinsicht auf weiteren Forschungsbedarf dargestellt.

3. ZUSAMMENFASSUNG UND FORSCHUNGSBEDARF

Die Bedeutung der Ressource Wissen für die Entwicklung der Unternehmen ist heutzutage unumstritten. Um wettbewerbsfähig bleiben zu können, müssen die Unternehmen die Erzeugung, die Teilung und die systematische Nutzung von Wissen fördern. Dabei

²⁶ Peltokorpi 2006.

²⁷ Grewer et al. 2007.

²⁸ Grewer et al. 2007, S. 101.

²⁹ Grewer et al. 2007.

³⁰ Peltokorpi 2006.

³¹ Peltokorpi 2006.

stehen sowohl die individuelle Wissensbasis (und damit jeder Mitarbeiter) als auch die kollektive Wissensbasis (und damit das ganze Unternehmen) im Vordergrund. Der Faktor Kultur gewinnt in diesem Zusammenhang zunehmend an Bedeutung: Er beeinflusst alle drei Ebenen des Wissensmanagements – Menschen, Organisation und Technologie. Neben den Besonderheiten der Organisationskultur und der Kultur unterschiedlicher Mitarbeitergruppen sind in international agierenden Unternehmen auch die spezifischen Merkmale der jeweiligen Landeskultur zu berücksichtigen.

Vor diesem Hintergrund stellen die Tagungsbandbeiträge sowie der Austausch im Rahmen des Workshops Fragen zur Diskussion, die teilweise von den Experten beantwortet werden, teilweise jedoch Impulse für weitere Forschungsansätze liefern:

- Wie können kulturell bedingte Probleme im Umgang mit Wissen vermieden werden?
- Welche Rolle spielt Kommunikation als Methode des Wissenstransfers?
- Sind Experten- und Wissensnetzwerke als interkulturelles Instrument zum Umgang mit Wissen geeignet? Wie effektiv sind diese und andere (vorgestellten) Wissensmanagement-Instrumente in den unterschiedlichen Ländern einzusetzen?
- Wie können virtuelle Communities zum Schaffen einer gemeinsamen (Kommunikations-)Kultur, zur Wissensgenerierung und zur Überwindung der hierarchischen Strukturen im Unternehmen beitragen? Mit welchen Herausforderungen ist das verbunden?
- Gibt es eine globale Unternehmenskultur? Wie interagiert sie mit regionalen (Sub-)Kulturen?
- Wie kann ein Unternehmen seine Mitarbeiter für einen Auslandseinsatz und für die Begegnung mit einer fremden Kultur vorbereiten?
- Wie können gemeinsame betriebliche Werte und Handlungsorientierungen geschaffen werden, um kulturelle Grenzen und Differenzen zu überwinden? Wie wird dabei einerseits die Unternehmenskultur bewahrt, andererseits jedoch die jeweilige Landeskultur berücksichtigt?
- Gibt es unterschiedliche Lernstile? Wie werden die Lernprozesse im Unternehmen gefördert? Welche Rolle spielt Leadership?
- Bestehen zwischen den unterschiedlichen Kulturen Differenzen bei den organisationalen Lernprozessen? Gibt es geeignete Forschungsinstrumente zur Beobachtung von Lernprozessen in unterschiedlichen Kulturen?
- Welche wechselseitigen Beziehungen bestehen zwischen Technik und Kultur?
- Ist der Umgang mit Wissen besser, effizienter, schneller, wenn Wissen nicht individuell angesehen wird, wenn Subjekt und Objekt als Einheit gesehen werden und wenn lineare durch zyklische Vorstellungen ersetzt werden?
- Welche Interdependenzen bestehen zwischen interner und externer Kultur? Können diese über kulturelle Standardisierungen beschrieben werden?

Der weitere Forschungsbedarf zum Thema „Umgang mit Wissen im interkulturellen Vergleich“ ist mit der Aufnahme einer kulturellen Komponente in die Wissensmanagementmodelle verbunden, die den Einfluss von landesspezifischen Kulturen berücksichtigt. Als notwendig erweist sich auch die Entwicklung von Evaluationskriterien von Wissensmanagementtechniken im Bezug auf kulturelle Unterschiede: Die Unternehmensvertreter am Workshop betrachten die Erweiterung der Beziehungen und den Austausch zwischen der Wissenschaft und der Wirtschaft in diesem Zusammenhang als notwendig. Dabei sind neue empirische Untersuchungen in Unternehmen sowie neue Methoden gefragt. Die Wissenschaft solle „Geschichten des Scheiterns“ sowie Best Practices sammeln, analysieren und generalisieren und die Ergebnisse an die Praxis weiter geben, um Barrieren eines kulturübergreifenden Wissenstransfers frühzeitig zu erkennen und zu neutralisieren.

Bedarf besteht ebenso bei der Behandlung eines Teilaspektes, der in den Tagungsbandbeiträgen nur wenig Beachtung gefunden hat: Die Entwicklung einer Systematik zur Integration der Wissensbasis älterer Mitarbeiter in die Geschäftsprozesse, auch bei vollzogenem Austritt. Im Angesicht des demografischen Wandels wird es immer wichtiger, das Wissen dieser Mitarbeiter zu bewahren und weiterzugeben. Geeignete Kommunikationsstrukturen, organisatorische Bedingungen und Anreizsysteme können diesen Prozess ermöglichen. Vor allem soll aber ein Bewusstsein für die Wichtigkeit dieses Wissens geschaffen werden.

Die Diskussion im Rahmen des Workshops hat weiterhin den Bedarf an geeigneten individuellen und kollektiven Anreizsystemen für den Wissensaustausch gezeigt. In diesem Zusammenhang ist die Einbeziehung psychologischer, soziologischer sowie organisationssoziologischer Ansätze des Wissensmanagements notwendig. Dadurch sollen auch hierarchiebedingte Barrieren für den Wissenstransfer und für den Umgang mit Wissen beseitigt werden. Da das Wissen in Abhängigkeit von Mensch und System betrachtet wurde, sind ebenso eine geeignete Einführung, die Akzeptanz und der Einfluss von Technologien in Unternehmen unter der Einbeziehung von kulturellen Faktoren ein weiterer Anknüpfungspunkt für wissenschaftliche Untersuchungen.

Im Unternehmenskontext ist Wissen sowohl als individuelles als auch als (kollektives) Teamwissen zu untersuchen. Wird die Betrachtung mit der Ebene der Volkswirtschaften erweitert, kommt ein weiterer Aspekt hinzu – das Wissen der gesamten Volkswirtschaft. Die Einbeziehung dieser Betrachtungsebene erweitert die Aspekte des wechselseitigen Austausches zwischen Wissenschaft und Wirtschaft deutlich: Dazu gehören nicht nur die Bedürfnisse der Praxis und die damit verbundenen Forschungsansätze, sondern auch der Wissenstransfer zwischen Bildungs- und Forschungseinrichtungen und Unternehmen, beispielsweise die Vorbereitung geeigneten Nachwuchses sowie die Erweiterung der kollektiven Wissensbasis der Volkswirtschaft.

Der Dialog im Rahmen des Workshops sowie die Tagungsbandbeiträge haben einerseits das Interesse für das Thema des Umgangs mit Wissen im interkulturellen Vergleich und andererseits die Notwendigkeit nach einer engeren Zusammenarbeit zwischen Forschung und industrieller Praxis gezeigt. Das gemeinsame Ziel für Wissenschaft und Wirtschaft ist die gegenseitige Unterstützung und die Entwicklung von Forschungsansätzen, die den aktuellen Bedürfnissen der Unternehmen und der Volkswirtschaften entsprechen. Dabei sind die Notwendigkeit einer interdisziplinären Betrachtung des Umgangs mit Wissen sowie die daraus resultierende Berücksichtigung von Forschungsansätzen der Sozialwissenschaften, Kommunikationswissenschaften, Arbeits- und Organisationspsychologie und Wirtschaftsinformatik bei der Auseinandersetzung mit dieser Thematik zu betonen.

Den richtigen Umgang mit Wissen im interkulturellen Vergleich zu gestalten, bedeutet kennen lernen, verstehen, akzeptieren, anpassen und erhalten. Es handelt sich dabei nicht um eine einmalige Aufgabe mit fest gegebenen Parametern, sondern um einen Prozess, der von mehreren Faktoren beeinflusst wird und mit Veränderungen verbunden ist.

4. LITERATUR

Bahrs/Gronau 2005

Bahrs, J./Gronau, N.: Modellierung, Analyse und Gestaltung wissensintensiver Geschäftsprozesse am Beispiel eines Softwareunternehmens. In: Fröschle, H.-P. (Hrsg.): Wissensmanagement. In: Praxis der Wirtschaftsinformatik. HMD, Heft 246, Heidelberg, Dezember 2005

Cassirer 1997

Cassirer, E.: Philosophie der symbolischen Formen, Darmstadt, 1997.

Castells 2001

Castells, M.: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft, Opladen, 2001.

Dill 1986

Dill, P.: Unternehmenskultur: Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement, München, 1986.

Europäische Kommission 2008

Europäische Kommission (Hrsg.): Gegen Diskriminierung und Rassismus – In Vielfalt geeint ins Jahr 2008. URL: http://ec.europa.eu/news/employment/071204_1_de.htm [Stand: 28.08.2008]

Geertz 1973

Geertz, C.: The Interpretation of Cultures, New York, 1973.

Gehlen 1993

Gehlen, A.: Der Mensch: seine Natur und seine Stellung in der Welt, Textkritische Edition, Frankfurt a. M., 1993.

Gregori 2006

Gregori, Ch.: Instrumente einer erfolgreichen Kundenorientierung: Eine empirische Untersuchung, Wiesbaden, 2006.

Grewer et al. 2007

Grewer, H. G./Matthäi, I./Reindl, J. (Hrsg.): Der innovative Ältere. Warum die Entwicklung uhr länger als sieben Jahre tickt, München und Mering, 2007.

Gronau 2001

Gronau, N.: Wissensmanagement: Systeme – Anwendungen – Technologien, Aachen, 2001.

Heinrich/Roithmayr 1995

Heinrich, L./Roithmayr, F.: Wirtschaftsinformatik-Lexikon, 5. Auflage, München/Wien, 1995.

Hofstede 2005

Hofstede, G.: Cultures and Organisations, Software of the Mind, 2. Ausgabe, New York, 2005.

Hubig/Poser 2007

Hubig, Ch./Poser, H. (Hrsg.): Technik und Interkulturalität. Probleme, Grundbegriffe, Lösungskriterien, Düsseldorf, 2007 (VDI Reihe Beruf und Gesellschaft, Report 36).

Kimmler/Lay 1994

Klimmer, M./Lay, G.: Lean production: ein Begriff wird zum Mythos: Grundgedanken und Sammelrezension neuerer Literatur. In: Die Betriebswirtschaft 54 (1994), Nr. 6, S. 817-835.

Krüger 1999

Krüger, H. P.: Zwischen Lachen und Weinen. In: Das Spektrum menschlicher Phänomene, Band 1, Berlin, 1999.

Lehner 2006

Lehner, F.: Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, München, 2006.

Maletzke 1996

Maletzke, G.: Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen, Wiesbaden, 1996.

Merton 1995

Merton, R. K.: Soziologische Theorie und soziale Struktur, Berlin/New York, 1995.

Peltokorpi 2006

Peltokorpi, V.: Knowledge sharing in a cross-cultural context: Nordic expatriates in Japan, In: Knowledge Management Research and Practice (2006), Nr. 4, S. 138-148.

Polanyi 1958

Polanyi, M.: Personal Knowledge – Towards a Post-Critical Philosophy, Chicago, 1958.

Tuchel 1967

Tuchel, K.: Herausforderung der Technik: gesellschaftliche Voraussetzungen und Wirkungen der technischen Entwicklung, Bremen, 1967.