

Heiko Hilse

## Wer nach der Wissensbasis greift ...

### Ein kleiner Streifzug durch die Welt der Wissensmanager

Seit beinahe zwei Jahren beschäftigen wir uns in unserem Beraterteam nun mit dem Thema Wissensmanagement, bearbeiten es einerseits wissenschaftlich-konzeptionell und geben andererseits unseren Klienten entsprechende beraterrische Unterstützung. Im Laufe dieser zwei Jahre hatten wir in vielfacher Weise die Gelegenheit mit Akteuren zusammenzutreffen, die sich ebenfalls diesem Thema verschrieben bzw. sich für entsprechende Massnahmen stark gemacht haben. Ich möchte diese Gruppe von Personen im folgenden vereinfachend als «Wissensmanager» bezeichnen, wohlwissend, dass sich vermutlich nicht jeder der Beteiligten durch diese Bezeichnung angesprochen fühlen würde. Es geht mir im vorliegenden Beitrag darum, diese Personengruppe der Wissensmanager, die – wie sich noch zeigen wird – keine einheitliche Gruppe, sondern vielmehr ein zusammengewürfeltes «buntes Völkchen» verschiedenster Abstammungen und Stämme ist, genauer ins Auge zu fassen. In der gesamten Literatur zum Wissensmanagement, in der mittlerweile auch schon regelmässig (allerdings in eher unbeholfen-monotoner Art und Weise) von der «zentralen Bedeutung einer Wissenskultur» die Rede ist, mangelt es an Bestandsaufnahmen der tatsächlich in den Unternehmen vorfindlichen Kulturen, erst recht innerhalb derer, die sich um das Thema Wissensmanagement selbst kümmern oder verdient machen wollen. Meiner Überzeugung nach erzeugt erst eine solche Betrachtungsweise überhaupt ein Verständnis dafür, was mit «Wissensmanagement» gemeint

ist – denn dies kann je nach dem, mit wem man es zu tun hat, in seiner Bedeutung beträchtlich variieren. Ich bediene mich bei der Untersuchung solcher und ähnlicher Fragen einiger Techniken der Anthropologie, angefangen von der Datenerhebung durch teilnehmende Beobachtung bis hin zur typologisierenden Auswertung und Darstellung der Befunde. Wenngleich einige der nachfolgend dargestellten Kennzeichen verschiedener Typen von Wissensmanagern etwas überzeichnet sein mögen, so beruhen sie im Grunde doch alle auf meinen in verschiedenen Unternehmen gemachten Beobachtungen und deren Interpretation. Die beobachtete Zeitspanne von nunmehr fast zwei Jahren erlaubt es mir in einigen Fällen sogar Aussagen über beobachtete Veränderungen in Denkhaltungen und Verhaltensorientierungen zu machen, die meiner Meinung nach typisch für die seit einiger Zeit in deutschen Unternehmen Einzug haltende «Wissensmanagementbewegung», darüber hinaus möglicherweise aber auch für jede Modewelle des Managements, sind.

### Wissensmanagement zwischen Bits und Bites: Der IT-Experte

Eine von der Grösse und der selbsterzeugten öffentlichen Aufmerksamkeit her nicht unbedeutende Untergruppe von Wissensmanagern stellen die Techniker und Ingenieure aus dem Bereich Informations- und Kommunikationsmanagement dar. Im gezielten und organisierten Umgang mit Daten und Informationen weisen sie eine beträchtliche Erfahrung und Expertise auf, auch wenn so mancher früher «informationstechnischer Luftballon» – ich erinnere nur an die Zeit der Experten- und Managementinformationssysteme – vor dem Platzen nicht zu retten war. Ein absolut «zukunftsweisendes», jedoch häufig noch «in der Pilotphase» befindliches Instrumentarium haben sie immer zur Hand, nun eben auch zum Management von Wissen: Von «Knowledge Warehouses» über «Groupware und Webtechnologien» bis hin zu «Data Mining Techniken» ist alles vorhanden, was für «Wissenstransfer» und «Wissensspeicherung» benötigt wird (die Unterscheidung von Daten, Information und Wissen gehört dabei zwar zum sprachlichen Standardrepertoire jedes IT-Managers, wird in der Praxis jedoch weitgehend in die Bedeutungslosigkeit entlassen). Auch Zugänge zu Datenbanken und externen Informationsquellen aller

Art sind kein Problem; teilweise werden sie als Dienstleistungen von sogenannten «Informations- und Wissensbrokern» angeboten. Eine weitere Baustelle, von der aus IT-Leute zum Wissensmanagement finden, ist die Optimierung von Geschäftsprozessen; so wandelt sich das «Business Process Redesign» zum «Knowledge Process Redesign», und schon hat man sich selbst professionell «upgedatet». (Fängt der I&K-Experte erst einmal so richtig an, sich sprachlich in die Welt der Netze und Speicher hineinzu navigieren, versteht der Laie zumeist nicht mehr viel.)  
 Bei alledem wird ein Grundübel beklagt, welches die I&K-Manager zuweilen auch etwas enttäuscht und hoffnungslos erscheinen lässt: Ihre «Tools» werden von den «Usern» einfach nicht im gewünschten Masse angenommen und genutzt! Irgendetwas geht nicht so auf wie es vorausgerechnet war – stimmt, da war doch noch der Mensch! Plötzlich beginnen auch IT-Spezialisten nach «Kultur» zu schreiben; und zugleich zeigen sie mit dem Finger auf die Personalabteilungen, die doch schliesslich für die (wissensförderliche) Gestaltung der Unternehmenskultur zuständig sind. Trotz solcherlei Mängel sehen die Informations- und Kommunikationsexperten in der Bewegung zum Wissensmanagement noch einmal ihre grosse Chance: Endlich sind sie fürs Management wieder interessant geworden, können für sich in Anspruch nehmen Vorreiter zu sein und sind, was die infrastrukturelle Seite des Wissensmanagements betrifft, wirklich unentbehrlich. So hegen sie Träume vom grossen unternehmensinternen Wissenspool, der von ihnen zentral verwaltet, gepflegt und von allerlei Zusatzleistungen umgeben wird; und Träume von der perfekten Wissensmanagementarchitektur, die den Benutzern den vollständigen Zugang zu weltweit vorhandenen Informations- und Wissensbeständen und ihnen selbst ein schier unerschöpfliches Betätigungsfeld eröffnet.

### **Wissensmanagement zwischen Kopf und Kapital: Der Manager**

Auch Manager sind in jüngerer Zeit mit dem Thema Wissensmanagement in Berührung gekommen. Beim Top-Management geschah dies nicht unabhängig von heftigen Akquisitionsbemühungen externer Unternehmensberater und dem Bekanntwerden diverser Erfolgsgeschichten («Best Practices») von Wettbewerbern oder anderer Unternehmen. Während die

manageriale Grundhaltung dem Thema gegenüber zwar immer noch eher abwartend und skeptisch ist, hat die Begrifflichkeit des Wissensmanagements inzwischen breiten Eingang in die Managementrhetorik gefunden. «Wertsteigerung durch Wissen», «Nutzung des intellektuellen Kapitals», «Aufbau von Kernkompetenzen» und ähnliches sind zu gängigen Vokabeln auf den Managementtagen avanciert. Auch wurden verschiedentlich Projekte und Pilotanwendungen gestartet, um die Nutzungspotentiale des Themas auszuloten; die grossen Ressourcen werden freilich (noch) nicht lockergemacht. Man will mal sehen, ob Wissensmanagement alles Wissen der Mitarbeiter dem Unternehmen zur Verfügung stellt wird – hier werden altbekannte Managertrüme wahr, wenn schon nicht von der menschenlosen, so doch wenigstens von der menschenunabhängigen Organisation! Im Vergleich zum organisationalen Lernen hat sich das Thema Wissensmanagement als anschlussfähiger gegenüber dem managerialen Denken und Handeln erwiesen: Wissen ist «der» neue und zukünftig entscheidende Produktionsfaktor, Wissen kann man managen, intellektuelles Kapital kann in seinem Wertbeitrag gemessen werden ... – die klassische manageriale Handlungslogik des direkten Eingriffs und der Kontrolle bekommt noch einmal frischen Aufwind. Endlich kann ein im Grunde «weiches» Thema mit den «harten» Methoden des Managements angegangen und gelöst werden! Im mittleren und unteren Management ist Wissensmanagement ebenfalls zum Thema geworden. Dem liegt meistens die eigene Erfahrung zugrunde, im Strudel unterschiedlichster Informations- und Wissensströme zu versinken, oder aber die Erkenntnis, in der Leistung gegenüber dem Kunden immer abhängiger von einem gezielten Umgang mit Wissen zu sein. Freilich dominieren auch hier Wünsche nach der schnellen und unkomplizierten Einführung unterstützender Instrumente; eine längere Auseinandersetzung mit den Themen «Wissen» und «eigener Umgang mit Wissen» will und kann man sich im operativen Geschäft nicht leisten. Trotzdem haben wir beobachten können, dass dieselben Akteure zu anderen Zeiten und an anderen Orten durchaus bereit sind, sich den zentralen Fragen des Wissensmanagements zu widmen (auch wenn sie dabei nicht immer als solche erkannt oder benannt werden), etwa auf Kongressen, in Führungsteamsitzungen oder innerhalb von Strategieentwicklungsprozessen. Es

scheint als müsse Wissensmanagement zuweilen in andere Formen «verpackt» sein, um im Management als sinnvoll oder legitim betrachtet zu werden.

### **Wissensmanagement zwischen Hobby und Geschäft: Der Pionier**

Es gibt da eine weitere Gruppe von Akteuren, die mit dem Thema Wissensmanagement in Verbindung gebracht werden kann – wie gross sie ist, lässt sich jedoch nur schwerlich abschätzen, da sie eher im Unscheinbaren und Verborgenen arbeitet. Von dem Modethema und der Modewelle «Wissensmanagement» haben sie entweder noch gar nichts gehört oder nur zufällig erfahren. Sie praktizieren selbstorganisiertes Wissensmanagement, und zwar schon seit längerem – angeregt durch Probleme in der eigenen Tätigkeit, die einen bewussteren und organisierteren Umgang mit Wissen notwendig gemacht haben. Nicht alle ihrer Initiativen und Massnahmen waren immer von Erfolg geprägt, aber in ihren Ideen und Anstössen kann man sie wahrhaft als «Pioniere» bezeichnen. Da treffen wir beispielsweise auf die Damen aus der Telefonzentrale, die sich selbständig eine technologisch unaufwendige, aber wirksame Datenbanklösung für die Sicherung von Mitarbeiterdaten aufgebaut haben, um damit die Auskunftsfähigkeit gegenüber ihren Kunden zu erhöhen. Da ist der Bildungsleiter, der bereits vor Jahren eine Qualifikationsabfrage unter den Mitarbeitern durchführen liess, um Bildungsplanung, Bildungscontrolling und Projektbesetzung zu erleichtern – lange bevor von «Skill Management» die Rede war. Da ist der für Zulieferbeziehungen zuständige Projektleiter, der verschiedene Formen des Austausches und des gemeinsamen Lernens zwischen Unternehmen und Lieferanten ins Leben gerufen hat und dabei schon einige ökonomische Erfolge vorweisen kann. Es liessen sich noch viele weitere solcher Beispiele anführen. Gemeinsam ist diesem Personenkreis, dass er sich – selbst wenn er sich der Wissensmanagementbewegung angeschlossen hat – eher zurückhält, schon gar nicht zu den zentralen Wort- oder Stabführern des Wissensmanagements im Unternehmen gehört. Von letzteren werden die geschilderten, eher unauffälligen Pionierleistungen und «Eigengewächse», die bereits vor dem Aufschwung der Wissensmanagementbewegung zustande ge-

kommen sind, auch kaum beachtet. Man könnte sogar den Eindruck gewinnen, sie werden systematisch ausgeblendet – sonst könnte der neugeschaffenen Community (und ihren Kunden) möglicherweise bewusst werden, dass an ihren Konzepten und Methoden gar nicht alles so neu und überwältigend ist, wie es sich anhört.

### **Wissensmanagement zwischen Auftrag und Fehlschlag: Der Legionär**

Durch die Art und Weise, wie das Thema Wissensmanagement Eingang in die Betriebe gefunden hat, bildete sich jene spezifische Gruppe von Akteuren heraus, die vom Top-Management damit beauftragt wurde, den konzeptionellen Hintergrund von Wissensmanagement für das eigene Haus massgeschneidert aufzubereiten, in Vorgehensmodelle zu giessen und dann in Pilotprojekte umzusetzen. In einem ersten Schritt handelt es sich dabei zumeist um irgendwelche Assistenz- oder Stabsstellen, beispielsweise zuständig für Strategie und Controlling oder für strategierorientierte Bildung und Beratung. Diese Personen sind häufig relativ plötzlich und unvorbereitet mit dem Thema Wissensmanagement in Berührung gekommen. Die Situation an sich ist nichts Neues für sie, denn so läuft es jedes Mal – in ihrem Selbstverständnis sehen sie sich denn auch mehr als «ausführende Soldaten» ihrer oberen Feldherren. Oft fehlt es ihnen anfangs an fachlichem Know-how zum Thema Wissensmanagement, sie können sich noch kein sinnvolles Bild davon machen und deshalb auch noch kaum einen eigenen Standpunkt beziehen. Dankbar nehmen sie Unterstützung und Vorschläge von externen Beratern, Professoren oder anderen Experten an. Ihr Job ist deswegen besonders schwierig und konfliktträchtig, weil sie eine Art «Sandwich-Position» zwischen dem Top-Management einerseits und den operativen Bereichen und Funktionsressorts andererseits einnehmen: Das Top-Management hat zwar die Entscheidung getroffen, das Thema Wissensmanagement mit Relevanz zu versehen und in der einen oder anderen Form bearbeiten zu lassen; dies geschah jedoch eher intuitiv, ahnend, dass da was dran sein muss (wenn sich schon so viele andere Unternehmen und Berater damit beschäftigen!). Die Aufgabe, das Thema hausintern mit Sinn und Bedeutung zu füllen und irgendwie nutzbar zu machen, haben die Manager an ihre Stäbe

weitergereicht. Auf der anderen Seite lauern die verschiedenen Ressorts, Sparten, Bereiche, Abteilungen usw. und beobachten mit Argusaugen, was sich die Stäbe wohl dieses Mal wieder an gängelnden «Käseglocken-Programmen» einfallen lassen. Sie grenzen sich voneinander und insbesondere von der Zentrale vehement ab und argumentieren, sie könnten sehr wohl für sich selber sorgen und seien bereits dabei, ihre eigenen Massnahmen zum Wissensmanagement aufzusetzen. Die Stäbe finden sich also sehr schnell in einem grossen politischen Hick-Hack wieder, das sie entweder in Aushandlungsprozessen zu kanalisieren versuchen oder aber im alten hierarchischen Stil unberücksichtigt lassen und übergehen. Im letzteren Fall bauen sich dann natürlich erhebliche Umsetzungs-widerstände gegen «von oben verordnete» Massnahmen aller Art auf. Eine nicht unübliche Einstiegsstrategie der Stäbe besteht unglücklicherweise auch noch darin, zuerst einmal eine Erhebung des gesamten im Unternehmen vorhandenen Wissens vorzunehmen (beliebt sind hier sogenannte «Wissenskarten» geworden, gerade dann, wenn Wissensmanagement ohne strategischen Fokus angepackt wird). Damit gelangen die Stäbe jedoch noch tiefer in den oben skizzierten Konflikt hinein: Für das Management sind solche «theoretischen Übungen» wie Wissenslandkarten zunächst einmal ohne ersichtlichen Wert (und in der Tat ist auf diese Weise schon so mancher «Datenfriedhof» entstanden!); und die operativen Bereiche sind überhaupt nicht gewillt, ihr Wissen – also eine ihrer wichtigsten Machtressourcen – einfach so offenzulegen und per Interview oder Fragebogen an andere abzugeben. Die Aktion droht zur Farce zu verkommen! Eine andere Möglichkeit Wissensmanagement einzuführen, besteht statt in der Beauftragung von Stäben in der Einrichtung funktionsübergreifender Projektteams. Leider ist beim Top-Management die Tendenz erkennbar, auch solche Teams nicht mit Personen aus dem operativen Geschäft, sondern wieder mit Stabsmitarbeitern und Vertretern der Funktionalressorts (den «GemKos», d. h. denjenigen, die Gemeinkosten verursachen) zu besetzen. Dadurch wird die Situation noch komplizierter, denn während die Schnittstelle zu den operativen Bereichen weiterhin ungelöst bleibt, verfallen die verschiedenen Stäbe und Funktionen selbst in politische Manöver und versuchen sich gegenüber ihren Kollegen zu profilieren, mithin das Thema zu dominieren und an sich zu reißen. Trotz manchen blauen Auges haben die mit der Operationalisierung des Themas

beauftragten Stabsmitarbeiter auch ihre persönlichen Vorteile von dieser Art der Arbeit: Sie qualifizieren sich im Laufe des Projektes zu einem neuen Thema weiter und entwickeln sich bald selbst zu Wissensmanagement-Experten, als die sie dann auch ins Unternehmen hinein auftreten können.

### Wissensmanagement zwischen Reflexion und Projektion: Der Trainer und Berater

Die vereinte Gruppe der Fort- und Weiterbildner und Prozessberater hatte die deutsche Übersetzung von Peter Seneges «Fünfter Disziplin» gerade ausgelesen, da stürmte schon die nächste Modewelle auf sie ein, «Knowledge Management». Zunächst entstand Verwirrung: Was ist denn am Wissensmanagement eigentlich so anders als bei der Lernenden Organisation? Geht es nicht in beiden Fällen um Lern-, Entwicklungs- und Reflexionsprozesse? «Haben wir uns in unseren Trainings, Workshops und Projekten nicht schon längst um einen gelungenen Transfer von Wissen bemüht?» So gab es bald eine Gruppe von Bildungs- und Beratungsleuten, die mit der Mode ging und ihre bisherigen Aktivitäten kurzerhand in Wissensmanagement umtaufte. Um Menschen und Teams als zentrale Wissensträger und -entwickler im Unternehmen würde man beim Wissensmanagement ja ohnehin nicht umhinkommen; folglich müsste auch die Fort- und Weiterbildungsaktivitäten ebenso wie die Begleitung von OE-Prozessen eine zentrale Rolle darin spielen – so die Hintergründüberlegungen. Eine andere Gruppe, eher durch ideologiekritisches Vorgehen geprägt, entwickelte sehr schnell ein Gespür dafür, dass sich hinter Wissensmanagement klassisch manageriales Gedankengut und damit ein grundsätzliches Verwertungsinteresse verbirgt: Dass der Mensch sein gesamtes Wissen in den grossen Organisationspeicher einfließen lassen und damit seines Wissens «enteignet» werden solle, kann ein klassisch-humanistisch orientierter Weiterbildner natürlich ebensowenig für gut heissen wie ein orthodoxer, gruppendynamisch geprägter Organisationsentwickler. Für diejenigen TrainerInnen und BeraterInnen, die sich dennoch der Herausforderung einer Wissensmanagement-Beratung annahmen, entstand das Problem, dass sie kaum konkrete Ansatzpunkte und Vorgehensweisen zur Einführung von Wissensmanagement vorfanden. In den management- und expertenorientierten Wissensmanagement-

modellen fanden sich wenig ausreichend operationalisierbare Projektsteige oder Prozessbeschreibungen. Auf Seiten der Unternehmenspraxis liessen die eilig losgetretenen Pilotprojekte konkrete Geschäftsprobleme vermissen, an die die Massnahmen zum Wissensmanagement hätten sinnvoll angedockt werden können. Dabei entstanden einige «Schönwetter- oder Imagepflegeprojekte», oder die Suche nach einem wirklichen Case for Action nahm die meiste Zeit im Wissensmanagement-Projekt in Anspruch (das organisationstheoretische «Mülleimer-Modell» lässt grüssen). Trotz solcher und ähnlicher Anfangserfahrungen und Stolpersteine versucht die Bildungs- und Beratungsgemeinde jedoch zum Thema Wissensmanagement am Ball zu bleiben. Auch sie wollen mitspielen, wenn es um die Verteilung von Ressourcen, unternehmensinterne Zuständigkeiten und Meinungsführerschaften geht.

### **Wissensmanagement zwischen Kopie und Kreativität: Der Trittbrettfahrer**

Eine letzte Gruppierung setzt sich aus Personen zusammen, die von der Wissensmanagementbewegung Wind bekommen haben und sich gerne in der neuen Community tummeln, oft weniger um selbst etwas beizutragen als vielmehr um von anderen abzugucken und «Fundstücke» in Kopie in ihre eigene Praxis zu integrieren. Es handelt sich hier zumeist um wirklich «beinharte Pragmatiker», die den Ideenklau zu einer eigenen Kunstform ausgebaut haben. Sie betreiben in ihrer Haupttätigkeit Dinge wie beispielsweise Qualitäts- oder Innovationsmanagement und sehen darin Spielräume, um Ansätze und Methoden des Wissensmanagements einzuarbeiten. Oder sie haben gerade eine neue Stelle angetreten und befinden sich auf der Suche nach Möglichkeiten, diese Position durch innovative Gestaltungsansätze ansprechend auszugestalten. Tatsächlich kommt es dabei immer wieder zu interessanten Vermischungen und Rekombinationen, so dass sich auf diesem Wege auch das Thema Wissensmanagement evolutionär weiterentwickeln kann. Manchmal kommt es vor, dass sich ein «Trittbrettfahrer» alsbald selbst zum Wissensmanagementexperten mausert: Wer sich beispielsweise vor wenigen Monaten noch bescheiden bei einem selbst nach dem Thema Wissensmanagement erkundigt hatte, den findet man dann plötzlich in Redner-

listen auf Fachkongressen oder ähnlichen Veranstaltungen wieder. Es sind hier immer wieder unterschiedliche Schwellen von Akteuren bemerkbar, bevor sie sich selbst als «Experte» oder «Berater» bezeichnen. «Klappern gehört zum Geschäft» – nach dieser Devise denken und handeln viele in Unternehmen. Es gilt Aushängeschilder zu produzieren, Themen zu besetzen und Terrains abzustecken. Und letztlich ist aus dieser Perspektive sogar jedermann insgeheim ein (kleiner) Trittbrettfahrer.

### **Die Wissensmanagement-Community: Momente interkultureller Begegnung**

Nach dieser kurzen Vorstellung der von mir beobachteten Subkulturen des Wissensmanagements bietet es sich an, eine weitere Beobachtung anzuschliessen, die blitzlichtartig das Zusammentreffen der verschiedenen Typen von Wissensmanagern einfangen kann. Ich beziehe mich dabei auf ein unternehmensinternes Forum mit dem Titel «Perspektiven des Wissensmanagements: Ein Forum für Pioniere, Experten und Skeptiker», zu dem an die hundert «Wissensmanager» aus sämtlichen Geschäftsbereichen eines Grosskonzerns zusammengelassen waren, um sich wechselseitig kennenzulernen und auszutauschen. Ich moderierte dort einen Workshop zum Thema «Strukturen und Prozesse des Wissensmanagements». Wie gestaltete sich in diesem Fall die Begegnung der unterschiedlichen Gruppierungen? Kam es etwa zu einem «Clash of Cultures»? Oder wie wurde mit den offensichtlich vorhandenen unterschiedlichen Denk- und Handlungsrationitäten zum Thema Wissensmanagement umgegangen? Ich möchte beispielhaft eine Szene aus unserem Workshop schildern, die meiner Meinung nach sehr anschaulich wiedergibt, wie die interkulturelle Begegnung der Wissensmanager vorstatten ging. Da unser dortiges Thema «Strukturen und Prozesse des Wissensmanagements» lautete, hatte ich einen Designvorschlag vorbereitet, der sich direkt dieser spezifischen Themenstellung annahm. Bei der Vorstellung und Diskussion dieses Vorgehensvorschlags innerhalb der bunt gemischten, etwa fünfzehnköpfigen Gruppe kam von mehreren Seiten die Bitte, bevor man das Thema «Strukturen und Prozesse» diskutieren könne, solle man sich doch erst einmal grundsätzlich darüber verständigen, was denn unter «Wissensmanagement» überhaupt verstanden wird. Da mir die Arbeit am

spezifischen Thema wirklich nicht sinnvoll möglich erschien, bevor nicht eine gemeinsame Sprachvereinbarung zum Begriff «Wissensmanagement» getroffen würde oder zumindest Transparenz über unterschiedliche Begriffsverständnisse hergestellt wäre, ging ich auf den Vorschlag ein, und wir diskutierten ungefähr das erste Drittel unserer Zeit (eine Stunde lang) den Überbegriff «Wissensmanagement». Diese Diskussion gestaltete sich so, dass sehr schnell relativ unterschiedliche Definitionen von Wissensmanagement im Raum aufleuchteten: Neben prozessorientierten Definitionen (vgl. Probst-Modell) fanden sich Fokussierungen auf den Aspekt der Wissenslogistik oder des Ressourcenmanagements; darüber hinaus gab es weitere, sehr individuell geprägte Begriffserklärungen. Nachdem auf diese Weise offenbar keine einheitliche Definition Wissensmanagement zustandzubringen war, kam der Vorschlag aus der Gruppe, noch eine Stufe weiter zurückzugehen und erst einmal den Begriff «Wissen» zu definieren. In der Furcht und Vorahnung, dass wir dabei wären, uns in rein akademische Diskurse hineinzubegeben, blockte ich diesen Vorschlag jedoch ab. Erstaunlicherweise ergab sich in der anschließenden Diskussion sehr schnell eine gemeinsame Zieldefinition von Wissensmanagement. Man einigte sich auf die Formulierung «Schaffung einer besseren Arbeitsfähigkeit der Organisation durch Nutzung der Ressource Wissen». Weiterhin entwickelten die Workshopteilnehmer in der verbliebenen Zeit drei konkrete Handlungsempfehlungen, die beschrieben, was sie struktur- und prozessseitig zur Erreichung dieses Zieles für notwendig erachteten. Was war geschehen? Warum konnten sich die Teilnehmer nicht über den Grundlagenbegriff «Wissensmanagement» verständigen und zugleich problemlos diesbezügliche gemeinsame Zieldefinitionen und Handlungsempfehlungen formulieren? Auch ich kann hierzu nur Hypothesen aufstellen und weiterführende Fragen formulieren. Ich denke, dass sich in dieser Szene genau die Schwierigkeit widerspiegelt, die wir oben mit der Darstellung der verschiedenen Subkulturen von Wissensmanagern angedeutet haben: Viele Beteiligte innerhalb der Wissensmanagementbewegung verbinden unterschiedliche Hintergrundverständnisse und -absichten mit dem Thema; sie können sich nicht auf eine gemeinsame Begriffsdefinition einigen. Trotzdem gelingt ihnen eine abgestimmte Zieldefinition und die gemeinsame Entwicklung von Handlungsempfehlungen, natürlich nicht ohne Bezugnahme auf Topoi und sprachliche Muster, wie wir sie aus der

Literatur, den Fallstudien und den Foliensätzen der Unternehmensberater zum Wissensmanagement kennen («Wissen als Ressource, die zum Nutzen der Organisation eingesetzt werden muss» usw.). Die Frage ist, welche Konsequenzen diese seltene Mischung aus Differenzen und Übereinstimmungen nach sich zieht. Sind die Übereinstimmungen durch die neu entstandene Kunstsprache zum Wissensmanagement (die selbst Defizite in der Definition ihres eigenen Gegenstandes aufweist) nur auf einer oberflächlichen Ebene vorhanden, und stehen uns deshalb in der Unternehmenspraxis eher interkulturelle Missverständnisse und politische Kämpfe bevor? Oder reicht dieses gemeinsame, manchmal brüchig erscheinende und doch ziel- und handlungsorientierte Dach aus, um Massnahmen entstehen zu lassen, die zusammengekommen durch einen gezielteren und bewussteren Umgang mit Wissen einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können? Wir werden die Fortschritte in der Wissensmanagementbewegung noch eine Weile beobachten müssen, um die Richtung der laufenden Entwicklung bestimmen und sie in ihren Auswirkungen beurteilen zu können. In den geschilderten Beobachtungen zu den Subkulturen von Wissensmanagern habe ich – so wird mir selbst auch erst nachträglich bewusst – ein Bild gezeichnet, das den mikropolitischen Aspekt innerhalb der Wissensmanagementbewegung deutlich hervorhebt. Bei der unternehmensinternen Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement entsteht meiner Erfahrung nach mindestens genauso viel Abgrenzung, Konkurrenz und politisches Spiel wie die eigentlich gelobte Kooperation und der verfolgte Wissenstransfer vorankommen. Man kennt das von anderen Themen und Moderscheinungen in Betrieben, aber gerade beim Thema Wissensmanagement erscheint es besonders paradox. Ich würde trotzdem nicht so weit gehen und sagen, dass dies den Sinn und Zweck von Wissensmanagement vollkommen untergräbt. Mikropolitik ist ein Kennzeichen organisationalen Lebens, das sich nicht wegdiskutieren lässt, das aber wohl auch nicht zu verhindern vermag, dass Lernen, Wissensentwicklung und Wissensnutzung in und von Organisationen geschehen. Die entscheidende Frage ist nur, und insofern werden wir aufs Neue auf eine alte, ungelöste Frage zurückgeworfen, was und wieviel davon wir – die Wissensmanager unterschiedlichster Ausprägung – gezielt beeinflussen und gestalten können. (Ich beziehe mich und meine Ratlosigkeit hier also

offen und ausdrücklich in die Welt der Wissensmanager mit ein, die ich hier beschrieben und vielleicht auch ein wenig karikiert habe – wobei ich mich persönlich als eine Mischform aus Legionär, Trainer und Berater, Trittbrettfahrer und immer wieder auch als ausstehenden Kritiker bezeichnen würde.) Ein weiterer Punkt erscheint mir erwähnenswert: Den aufmerksamen LeserInnen ist möglicherweise nicht entgangen, dass ich mit Ausnahme der Pioniere und Tüftler, die Wissensmanagement (meist ohne es so zu nennen) für sich selbst entwickelt und eingesetzt haben, keine Gruppe der Anwender von Wissensmanagementkonzepten und -lösungen vorgestellt habe, sondern eigentlich nur Gruppierungen, die irgendein Interventionsinteresse besitzen (sei es als Manager oder als Experte/Berater). Es ist tatsächlich so, dass ich bislang auch keine typische Anwendergruppierung identifizieren könnte – es gibt sie (noch) nicht. In ökonomischer Terminologie ausgedrückt, haben wir es mit einem Anbietermarkt zu tun, nicht mit einem Käufermarkt. Wenn bislang Wissensmanagementprojekte zustandekommen, dann entweder in Form von hierarchisch angeordneten Pilotprojekten oder in Form von (meist kostenlosen) Lernprojekten, die den Anwendern von Experten und Beratern angeboten werden. In Verbindung mit der erwähnten Beobachtung beginnender politischer Spiele lässt sich dies zu der Feststellung erweitern, dass sich die Akteure innerhalb der Wissensmanagement-Community um einen Markt reissen, der so noch gar nicht besteht! Wenn also nicht auf Dauer von der Hierarchie künstliche unternehmensinterne (Probe-)Märkte geschaffen werden oder nicht natürlicherweise ein Markt für Wissensmanagementleistungen entstehen wird, kann damit gerechnet werden, dass die Wissensmanagementbewegung so schnell von der Oberfläche verschwinden wird wie sie entstanden ist. Mit dieser (hoffentlich zu) pessimistischen Prognose möchte ich meinen kleinen Streifzug durch die Welt der Wissensmanager beenden.

### Der Autor

**Heiko Hilse**, 1977, Dipl. Psych., Studium an den Universitäten Konstanz und Bielefeld. Projektmitarbeiter und Doktorand in einem grossen deutschen Automobilkonzern. Ab September 1999 Assistent am Lehrstuhl für Führung und Organisation von Familienunternehmen an der Universität Witten/ Hardecke.

## Das imo und seine Ausbildungsangebote

Damit Sie sich einen Überblick verschaffen können, führen wir unsere wichtigsten Angebote in Kurzform auf. Zu den nachfolgenden Kurzfasungen geben wir Ihnen auf Anfrage gerne weitere mündliche Auskünfte oder senden Ihnen – soweit vorhanden – entsprechende Einzelausschreibungen zu.

### Von der Diagnose zur Veränderung

*Erneuerungsprozesse im Team – ein Training für Führungskräfte, AusbilderInnen und BeraterInnen (skip®-Training)*

Sie erleben im Seminar einen strukturierten Zugang zu Organisations-, Führungs- und Zusammenarbeitsproblemen. Dabei wenden Sie skip® als Werkzeug unter realitätsnahen Umständen an. Skip® steht für systemische Klärung interner Problemsituationen und unterstützt methodisch und inhaltlich durch eine klare Vorgehensbeschreibung und Materialien – eine ideale Hilfe zur Selbsthilfe.

Wenn wir skip® in innerbetrieblichen Gruppen einsetzen, steht die aktuelle Situation im Zentrum: Standortbestimmungen in kleineren Abteilungen, Projektgruppen, Führungsteams, Einstieg in einen grösseren Veränderungsprozess.

Dauer 3 Tage

Termine 6.-8. Oktober 1999, 22.-24. März, 11.-13. Oktober 2000  
speziell für AusbilderInnen/BeraterInnen:

18.-20. August 1999, 22.-24. August 2000

Investition CHF 2'550.- (inkl. skip®-Material)