

Heiko Hilse

Wissen, Sinn und Strategie: Skizze zu einem prozessorientierten Wissensmanagement

1 Einleitung

Ausgehend von einer kleinen Fallstudie versuche ich in diesem Artikel herauszuarbeiten, dass *Wissen* immer als “sinn-volles” Wissen für ein Trägersystem verstanden werden muss; dass *Sinn* durch den Bezug zu einem systemspezifischen Relevanzkontext entsteht; und dass die *Strategie* in Organisationen ein solcher Relevanzkontext für die Entstehung organisationalen Wissens sein kann. Die bisherigen Modelle und Maßnahmen zum Management von Wissen fokussieren vorwiegend auf Daten und informationstechnische Instrumentarien. Dabei neigen sie dazu, soziale Kontexte und Prozesse als Hintergrund für die Generierung, Verbreitung und Nutzung organisationalen Wissens auszublenden oder zu vernachlässigen. Dem soll hier eine alternative Betrachtungsweise gegenübergestellt werden, die die Blickrichtung umkehrt und von der sozialen Gebundenheit organisationalen Wissens ausgeht. Damit verbindet sich die Suche nach einem prozessorientierten Zugang zum Management von Wissen.

Die vorliegenden Beobachtungen und Erkenntnisse sind Teilergebnis einer zweieinhalbjährigen Tätigkeit als Forscher und Projektmitarbeiter zum Thema Wissensmanagement bei der Daimler-Benz AG (heute DaimlerChrysler). Ziel dieses Aktionsforschungsaufenthaltes war es, die heraufziehenden Ansätze zum Management von Wissen genauer unter die Lupe zu nehmen und praxisnah mit ihnen zu experimentieren, um schließlich zu einem vertieften Verständnis von organisationalem Wissen und entsprechenden Gestaltungsmöglichkeiten zu gelangen (für eine genaueren Einblick in Verlauf und Ergebnisse dieser Auseinandersetzung siehe Hilse i. Vorb.).

2 Fallgeschichte

2.1 Der Kontext

Die folgende kurze Beratungssequenz spielt in einem Stabsbereich, dessen Aufgabe es ist, Konzernvorstand und oberes Management mit aktuellen Informationen und Positionspapieren zu spezifischen Fachthemen zu versorgen. Die Bereichsaktivitäten werden dort üblicherweise dadurch angestoßen, dass die Mitarbeiter mit Anfragen konfrontiert werden, die schnell und professionell beantwortet werden müssen. Dies bedingt gewisse Basistätigkeiten wie die kontinuierliche Weiterentwicklung fachlicher Expertise, die themenspezifische Zukunfts- und Trendforschung, das Kontaktieren interner und externer Experten, die Arbeit in Gremien und die Entwicklung von Konzepten und Instrumenten. Der Stabsbereich, der sich in drei Abteilungen untergliedert und insgesamt 17 Mitarbeiter umfasst, beschreibt sich selbst mit den Begriffen “Network, Brain und Lobby”.

2.2 Der Auftrag

Ein Mitarbeiter dieses Bereiches, den wir von der konzerninternen Wissensmanagement-Community her kannten, kontaktierte uns mit der Bitte, den Bereich bei der Lösung einiger Probleme zu unterstützen, die seiner Meinung nach mit Wissensmanagement zu tun hatten. So schilderte er etwa die bevorstehende Aufgabe, einen eigenen Intranet-Auftritt vorzubereiten; diesbezüglich bestanden offenbar noch Unklarheiten darüber, welche Zielgruppen anzusprechen seien, welches die richtigen Inhalte wären und wie die Daten beschaffen sein müssten usw. Bei der Gestaltung des Intranet-Auftritts handelte es sich um den ursprünglichen Auftrag, den der Mitarbeiter vom Bereichsleiter (seinem übernächsten Vorgesetzten) bekommen hatte. Ein weiterer Problemkreis zeigte sich jedoch in der Art und Weise, wie bereichsintern Daten gespeichert und Informationen weitergereicht wurden. Individualisierte Relevanz- und Ablagesysteme überließen die Auswahl, Speicherung, Reaktivierung und Verteilung von Informationen bislang ausschließlich den einzelnen Bereichsmitgliedern. Dies hatte unter anderem dann fatale Konsequenzen, wenn bei spezifischen Anfragen bestimmte Einzelpersonen gerade nicht anwesend waren – dringend benötigte Informations- und Wissensbestände waren in diesen Situationen ebenfalls nicht verfügbar. So entstanden in regelmäßigen Abständen Verzögerungen, Stress und Unzufriedenheit.

2.3 Die Idee

Der Mitarbeiter zielte in seiner Anfrage zunächst darauf ab, Tools und Best Practices von uns genannt zu bekommen, die sich möglicherweise direkt in den eigenen Bereich transferieren ließen (durch unsere internen Community-Aktivitäten hatten wir uns einen gewissen Überblick über verschiedene Praktiken des Wissensmanagements im Konzern erworben). Im Gespräch entwickelten wir dann jedoch die gemeinsame Überzeugung, dass ein Diagnoseworkshop, in dem die drängendsten Wissensprobleme herausgefiltert und anschließend einer Bearbeitung zugeführt werden sollten, im vorliegenden Zusammenhang ein geeigneteres Mittel sein würde. Ich hatte mich dahingehend geäußert, dass Tools immer nur das Umsetzungsinstrumentarium - und damit das Resultat - einer genaueren Auseinandersetzung mit dem eigenen Umgang mit Wissen sein könnten, wenn sie von Erfolg gekrönt sein sollen. Auch der Mitarbeiter hatte im Vorfeld schon an die Möglichkeit eines Workshops gedacht. Wir vereinbarten folgendes: Mein Kollege und ich sagten zu, einen Designvorschlag für einen Diagnose- bzw. Startworkshop zu entwickeln, mit dem der Mitarbeiter dann zu seinem Chef gehen und ein Vorgespräch führen würde. Wir kündigten an, dass – falls die Idee eines Workshops weiterverfolgt werden sollte – wir ein gemeinsames Gespräch mit dem Bereichsleiter (den wir dann als unseren Auftraggeber betrachteten) für notwendig hielten, um den Auftrag zu schärfen und das Design und die Rollen endgültig festzuschreiben.

2.4 Das Design

Unser Vorschlag für ein Workshopdesign sah vor, dass der Bereichsleiter zu Beginn in Ableitung von den spezifischen Herausforderungen des Bereiches (Vision, Ziele, Strategie o. ä.) die breiteren Ziele einer wie auch immer gearteten Initiative zum Thema Wissensmanagement und weiterhin die Ziele des Workshops benennen und spezifizieren sollte. Der weitere Workshopablauf war in Anlehnung an einen typischen Problemlöse- oder Aktionslernzirkel angelegt: Zunächst sollte der im Bereich vorfindbare Umgang mit Daten, Informationen und Wissen diagnostiziert und einem Soll-Modell gegenübergestellt werden. Die Explizierung solcher bereichsspezifischer Muster im Umgang mit Wissen schien uns insbesondere deswegen notwendig zu sein, weil aus den Schilderungen des Mitarbeiters hervorging, dass durchaus noch keine Einigkeit darüber bestand, was denn alles in das Aufgabenpaket, welches irgendwann den Titel "Wissensmanagement" bekam, hineingehörte. Am Nachmittag sollte die Ausarbeitung und Bündelung von Handlungsbedarfen mit einer Fokussie-

rung auf die strategisch relevanten Wissensfelder stattfinden. Die Relevanz von Wissensfeldern konnte dabei durch die Einordnung in eine Matrix mit den drei Dimensionen “Beitrag zu Kernprozessen”, “Häufigkeit der Nutzung” und “Aufwand für Beschaffung und Pflege” bestimmt werden. Darüber hinaus wurde neben dem ersten (Diagnose-)Workshop einer zweiter (Review-)Workshop vorgeschlagen, in dem die Ergebnisse einer dazwischenliegenden Arbeitsphase gesichtet und weitergehende Maßnahmen besprochen werden sollten.

2.5 Die zweite Runde

Einige Zeit später fand ein zweites Vorgespräch statt, bei dem geplant war, dass neben dem Mitarbeiter auch der Bereichsleiter teilnehmen würde. Aus Termingründen musste letzterer jedoch absagen. Der Mitarbeiter hatte zwischenzeitlich mit dem Bereichsleiter über unseren Gestaltungsvorschlag gesprochen. Er überbrachte uns folgende Rückmeldung: Das Workshopdesign müsse weiter reduziert, der “Luftballon Wissensmanagement heruntergefahren” und eine “kleine Lösung” entwickelt werden. Insbesondere schien sich der Bereichsleiter an der Arbeit mit Visionen, Strategien usw. zu stoßen; man solle vielmehr bottom-up einsteigen und am Pragmatischen und Konkreten ankoppeln (“Wo stehen wir?”, “Was sind die nächsten Schritte?” etc.).

Unser Gesprächspartner betonte wiederum, dass sich sein Ursprungsauftrag eigentlich nur auf den Intranet-Auftritt bezogen hatte. Anschließend machte er allerdings wieder den gesamten Blumenstrauß an Wissensmanagementthemen auf, wobei zu den bisherigen Problemkreisen noch weitere hinzukamen: So schienen die drei Abteilungen wechselseitig keinen Überblick darüber zu haben, welche Themen und Projekte sich in den jeweils anderen Abteilungen aktuell in Bearbeitung befanden. Der Bereichsleiter äußerte das Bedürfnis nach einer Art Managementinformationssystem, das ihn in die Lage versetzen würde, ständig über die zentralen Themen und Arbeitsergebnisse aus den Abteilungen bescheid zu wissen und den Vorständen gegenüber schnell auskunftsfähig zu sein. Zugleich sollte sich auf Anweisung des Chefs des Bereichsleiters die gesamte Direktion auf ihre Kernprozesse hin ausrichten. Der Mitarbeiter sah im Wissensmanagement einen, wenn nicht gar den zentralen Kernprozess des Bereiches.

Wir stellten alle drei zusammen fest, dass es uns bislang nicht gelungen war, den Auftrag im Dschungel solch vielfältiger Fragen und Probleme mit Wissensbezug einzugrenzen und zu konkretisieren. Also beschlossen wir, genau dies auf dem Workshop zum Thema zu machen und mit einer einfachen Phä-

nomenbeschreibung und –sammlung zu beginnen. Ein solcher Einstieg kam auch dem Bedürfnis des Bereichsleiters entgegen, möglichst an aktuellen und konkreten Bereichsthemen zu arbeiten. Der Mitarbeiter äußerte seine Zuversicht, dass damit ein Prozess angestoßen werde, im Rahmen dessen zunächst drängende und später weitergehende Anforderungen an ein bereichsspezifisches Wissensmanagement stufenweise bearbeitet werden könnten.

Schließlich gab es wenige Tage vor dem Workshop zufälligerweise eine Begegnung mit dem Bereichsleiter, und zwar auf einer unternehmensinternen Forumsveranstaltung zum Thema Wissensmanagement. Ich spiegelte ihm zu dieser Gelegenheit unsere Unklarheit hinsichtlich der Workshopziele und -aufgaben zurück. Der Bereichsleiter machte deutlich, dass sich der Bereich und er selbst zum Thema Wissensmanagement in einem Suchprozess befänden und dass der Workshop durchaus offen gestaltet sein dürfe. Zugleich wies er mich auf ein Instrumentarium hin, das auf dem Forum präsentiert worden war: Eine Art digitales Management-Cockpit, mittels dessen sich Manager quasi auf Knopfdruck einen aktuellen Überblick über die Aktivitäten und Ergebnisse im eigenen Bereich informieren können. “So etwas brauche ich auch!”, meinte er.

2.6 Der Workshop

Das endgültige Workshop-Design ist in Tabelle 1 abgebildet.

Der Workshop, an dem neben dem Mitarbeiter und dem Bereichsleiter die drei Abteilungsleiter des Bereiches teilnahmen, begann wie vorgesehen mit einer Einführung durch den Bereichsleiter. Darin hob er darauf ab, dass alle Maßnahmen des Bereiches – unter anderem also auch Initiativen zum Management von Daten, Informationen und Wissen – darauf ausgerichtet sein müssten, “im Tagesgeschäft schneller, sicherer und einfacher und damit ressourcenschonender” zu werden.

Zeit	Aktivität	Methode	Eigene Rolle(n)
9.00 bis 9.15 Uhr	Einführung Bereichsleitung <ul style="list-style-type: none"> • Warum Wissensmanagement im Bereich X? • Gedanken, Intentionen, Ziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzer mündlicher Vortrag (eventuell Folien) 	Moderator
9.15 bis 10.15 Uhr	Bestandsaufnahme: Umgang mit Daten, Informationen und Wissen im Bereich <ul style="list-style-type: none"> • <i>Welche Phänomene beobachten Sie vor dem Hintergrund der Einführung des Bereichsleiters und Ihrer eigenen Erfahrungen im Hinblick auf den bereichsspezifischen Umgang mit Daten, Informationen und Wissen?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Auf Kärtchen schreiben lassen, anpinnen, gemeinsam clustern 	Moderator
10.30 Uhr bis 11.30 Uhr (dann 15 min. Pause)	Bewertung: Stärken vs. Verbesserungsmöglichkeiten <ul style="list-style-type: none"> • <i>Welche Phänomene würden Sie als Stärken/Potentiale, welche als Verbesserungsbereiche klassifizieren?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kärtchen in Stärken-/Verbesserungs-Listen einordnen 	Moderator/Expert e
11.30 bis 12.30 Uhr	Entwicklung von Maßnahmenvorschlägen <ul style="list-style-type: none"> • <i>Welche Maßnahmen lassen sich aus den identifizierten Stärken und Verbesserungsbereichen ableiten?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen auf andersfarbige Kärtchen mitschreiben und dazu pinnen 	Moderator/Expert e
Mittagspause			
13.30 bis 14.15 Uhr	Priorisierung und Fokussierung der Maßnahmenvorschläge <ul style="list-style-type: none"> • <i>Welche Maßnahmen müssen prioritär bearbeitet werden?</i> • <i>Welche Maßnahmen kommen in einen Ideenspeicher?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Einordnung der Maßnahmen in eine Matrix mit drei Dimensionen <ol style="list-style-type: none"> 1. Beitrag zu Kernprozessen 2. Häufigkeit der Nutzung 3. Aufwand für Beschaffung, Pflege usw. 	Moderator
14.15 bis 15.00 Uhr	Ausarbeitung priorisierter Vorschläge, Beauftragungen, Planung des weiteren Vorgehens	<ul style="list-style-type: none"> • Ausfalten der priorisierten Maßnahmen in Kleingruppen • Ausarbeiten von Beauftragungen 	Moderator u. Prozessberater
15.00 Uhr	Verabschiedung durch Bereichsleitung		

Tabelle 1: Design des Diagnose-Workshops Wissensmanagement

Im Rahmen der Abfrage zu bereichsspezifischen Phänomenen im Umgang mit Daten, Informationen und Wissen wurde eine große Menge an Beschreibungen generiert. Diese konnten zu vier Themenclustern zusammengefasst werden (siehe unten). Interessanterweise wurden diesen Themenclustern bei der Frage nach der Bewertung in Stärken versus Verbesserungsmöglichkeiten jeweils beide Qualitäten attestiert; die entsprechenden Phänomene hatten aus Sicht der Workshopteilnehmer sowohl förderliche als auch hinderliche Effekte für ein erfolgreiches Wissensmanagement.

1. *Fragmentierung*: Viele Einzelphänomene standen im Zusammenhang mit der Tatsache, dass die drei Abteilungen und teilweise auch die Personen innerhalb der Abteilungen weitgehend getrennt voneinander arbeiten. Gemeinsame Projekte, das gemeinsame Erarbeiten von Grundpositionen und das wechselseitige Voneinander-Lernen haben folglich wenig Raum. Auf der anderen Seite schafft dieser Umstand Überschaubarkeit und Orientierung für den einzelnen; er reduziert die Informationsflut und stiftet Identität im Kleinen.
2. *Redundanzen*: Damit verbunden ist das Phänomen des Aufbaus von Redundanzen. Es fehlt der Überblick über die verschiedenen laufenden Aktivitäten im Bereich, über Überschneidungen, aber auch über auftretende Lücken. Der Vorteil ist, dass auf diese Art Dinge von unterschiedlichen Perspektiven aus betrachtet und bearbeitet werden können, im Einzelfall mitunter auch sehr schnell und flexibel gehandelt werden kann.
3. *Assoziative Abläufe*: Die Arbeitsprozesse im Bereich sind alles andere als standardisiert; vielmehr ist eine stark informelle Arbeitsweise verbreitet, bei der die arbeitenden Personen selbst deutlichen Einfluss auf die Art der Aufgabenerledigung nehmen. Aufträge sind dadurch fast beliebig unter den Mitarbeitern verteilbar. Außerdem existieren keine bürokratischen Formalismen, die den Arbeitsprozess verzögern oder einengen könnten. Auf der anderen Seite zeigen sich Mangelzustände bei der Auftragssteuerung (Cockpit), bei der Integration von Einzelinformationen und bei der Erarbeitung übergreifender Positionen.
4. *Infrastruktur*: Bislang pflegt jede Abteilung eine für sie geeignete Form der (internen) Vernetzung und des Informationsaustausches. Was fehlt, ist eine Infrastruktur, die es ermöglicht, sowohl quer über den Bereich als auch speziell zur Bereichsleitung hin Informationen auszutauschen. Um jedoch ein Selektions- und Interpretationsraster für den sinnvollen Umgang mit Daten, Informationen und Wissen zur Verfügung zu haben, ist es notwendig, in Anknüpfung an strategische Überlegungen zum Bereich und dessen Zukunft

ein Ordnungsraster für Informationen und Wissen zu entwickeln (“Was zu wissen ist für uns wichtig”).

Mit Bezug zum letztgenannten Punkt war es für uns spannend zu sehen, dass die Gruppe ausgehend von sehr stark operativen Phänomenen im Umgang mit Wissen plötzlich zu den großen Zukunfts- und Strategiefragen vorgedrungen war (also dorthin, wo der Bereichsleiter ursprünglich gerade nicht hin wollte). Dies hatte freilich auch einen aktuellen Hintergrund: Im Zuge des bevorstehenden Mergers von Daimler-Benz und Chrysler war im vorliegenden Bereich eine gewisse Unsicherheit darüber zu verzeichnen, was wohl mit dem Bereich in allernächster Zukunft geschehen würde.

Im Laufe des Workshops entwickelten wir gemeinsam mit den Teilnehmern eine Art Rollen- und Funktionsmodell für den Bereich auf dem Gebiet des Wissensmanagements (der Mitarbeiter nannte es später “Erklärungsmodell”). Darin wurde deutlich, dass der Bereich eine Mittler- und Veredelerrolle zwischen Daten- und Informationsgebern auf der einen Seite und Informations- und Wissenskunden auf der anderen Seite einnimmt. Informationen müssen schnell und gezielt eingeholt, aufbereitet und als Wissensprodukte weitergeleitet werden. Inhaltlich identifizierten die Workshopteilnehmer vier Wissensqualitäten, die für sie im Bereich von Bedeutung sind:

1) Zahlen/Daten/Fakten, 2) Projekte/Themen, 3) politisch-strategische Ereignisse und 4) Standpunkte. Der Bereich selbst besitzt in diesem Prozess eine geringe Datenhoheit, jedoch eine große Verantwortung für die erarbeiteten Standpunkte und Positionierungen. Voraussetzung für Erfolg ist die Einrichtung und Pflege einer intelligenten Wissensmanagement-Infrastruktur.

Gegen Ende des Workshops wurde aus den identifizierten Handlungsfeldern ein Aktionsplan abgeleitet. Dieser war zweigeteilt: Zum einen ergaben sich kurzfristig durchführbare Maßnahmen, die dem verbesserten operativen Wissensmanagement dienen sollten. So wurde beispielsweise beschlossen, eine wechselseitige Begehung und Besichtigung der Informationssysteme zwischen den Abteilungen durchzuführen, um Erfahrungen auszutauschen und möglicherweise in einem nächsten Schritt zu einer abteilungsübergreifenden Lösung zu gelangen. Ebenso sollte eine Klärung der Informations- und Wissensbedarfe in den jeweiligen Abteilungen und im Leitungsteam (Bereichs- und Abteilungsleiter) erfolgen. Eine dritte Maßnahme betraf den Aufbau eines Managementinformationssystems für den Bereichsleiter. Auf der anderen Seite wurde ein erst mittelfristig wirksames Aktionsprogramm entwickelt, das sehr eng an eine erforderliche strategische Neuausrichtung des Bereichs gekoppelt war: Im Leitungsteam sollte an einer Vision für den Bereich in der Ära des DaimlerChrys-

ler-Konzerns gearbeitet werden. Daraus sollten Kerngeschäftsfelder und im weiteren auch eine Wissensstruktur für den Bereich abgeleitet werden.

3 Fallbesprechung und Diskussion

3.1 Der vorliegende Fokus

Der soeben geschilderte Fall gibt uns Einblick in eine ganze Reihe interessanter Phänomene, die bei Gestaltungsinitiativen im Bereich Wissensmanagement zu beobachten sind: So zum Beispiel die Selbstbeschreibung einer Stabsabteilung über die eigene spezifische Form der Wissensarbeit; die Vielfalt der Probleme, die von den betrieblichen Akteuren mit Wissensmanagement in Verbindung gebracht werden; die Art und Weise, in der ein Mitarbeiter es versteht, seine integrative Perspektive, die er zum Thema Wissensmanagement bereits eingenommen hat, in die Abteilung einfließen zu lassen; die besondere Form der Führung, mit der es dem Bereichsleiter gelingt, diese wissensintensive Stabsabteilung einer beständigen Selbsttransformation zu unterziehen. Solche und andere Phänomene wären es ohne Zweifel wert, genauer beleuchtet und analysiert zu werden; dies kann jedoch aus Platzgründen an dieser Stelle nicht geschehen (für eine detaillierte Besprechung siehe Hilse i. Vorb.).

Stattdessen möchte ich eine Beobachtung herausgreifen und argumentativ anreichern, die mir in ihrer konzeptionellen und gestalterischen Bedeutung für ein erfolgreiches Management von Wissen zentral erscheint. Die Tatsache, dass der Bereichsleiter den visions- und strategiebezogenen Zugang in unserem ersten Workshopdesign abgelehnt hat, das Thema dann im Workshop von den anderen Teilnehmern aber wieder aufgeworfen worden ist, ist bemerkenswert. Sie verweist auf einen Gestaltungsgegenstand, der in vielen Modellen und Maßnahmen zum Management von Wissen bislang unberücksichtigt geblieben ist: die Strategie. Während zwar in vielen Köpfen eine assoziative Koppelung von Wissensmanagement und Informationstechnologie besteht, wird Wissensmanagement immer noch relativ losgelöst von strategischen Absichten, Ideen und Konzepten betrachtet und bearbeitet.

In der Literatur ist ein ähnlicher Mangelzustand zu verzeichnen. Natürlich wird mittlerweile verstärkt daran gearbeitet, zwischen den ressourcenbasierten Strategieansätzen und den Ansätzen zum Wissensmanagement eine Brücke zu schlagen (siehe etwa von Krogh & Rogulic 1996, Krüger & Homp 1997 sowie

Probst & Raub 1998). Die inhalts- und ressourcenorientierte Dimension ist jedoch nur die eine Seite der Strategie, die wichtige Verbindungen zum Management von Wissen aufweist. Die andere Seite ist die prozessorientierte Dimension der Strategie: Strategie ist nicht nur als Vorbedingung und Input für die Spezifizierung von Wissenszielen zu verstehen, sondern auch als (potentiell) kollektiver Relevanzkontext, auf dessen Basis organisationales Wissen überhaupt erst entstehen kann und "sinn-voll" weiterentwickelt werden kann. Diese zweite Betrachtungsweise steht im vorliegenden Beitrag im Vordergrund. Sie schöpft aus Erkenntnissen zum "organizational sensemaking" (Weick 1995, 1997), aus der kognitiven Strategie- und Strategieprozessforschung (Lüer 1998, Schreyögg 1998) sowie aus Erfahrungen zur Prozessberatung bei der Einführung neuer Technologien (Schein 1993, Looss 1993).

3.2 Wissensmanagement und Sensemaking

Das oben skizzierte Fallbeispiel ist eine Ausnahme; es ist eine Ausnahme in der Hinsicht, als bereits sehr früh in der Auseinandersetzung mit dem eigenen Umgang mit Wissen der Ruf nach einem kollektivierten Relevanzsystem (hier in Form von Visionen, Zielen oder Strategien) laut wurde. Viele andere – und fast ist man geneigt zu sagen "typische" – Wissensmanagementprojekte laufen hingegen folgendermaßen ab: Häufig setzen sich die entsprechenden Akteure zum Ziel, sämtliches Wissen, das irgendwo in der Organisation oder im eigenen Arbeitsbereich vorhanden ist, transparent und für andere verfügbar zu machen. IT-Tools sind dabei die Methode der Wahl. So entstehen Intranet- oder Datenbanklösungen und ähnliches mehr. Solche Projekte haben innerhalb kurzer Zeit mit charakteristischen Begleiterscheinungen und Folgeproblemen zu kämpfen: Die Intranets oder Datenbanken sind voll (mitunter noch nicht einmal dies), werden aber wenig genutzt; Führungskräfte und Mitarbeiter fühlen sich von Informationen überschwemmt; das eigentlich wichtige Wissen steckt weiterhin in den Köpfen der Leute bzw. in informellen Zirkeln; die Gestalter sind hilflos und bemängeln eine "ungenügend ausgeprägte Wissenskultur".

Wie lassen sich diese unerwünschten Nebenwirkungen erklären? Die gestaltenden Akteure haben nicht berücksichtigt, dass es sich bei der Weitergabe und Aufnahme von Informationen wie auch bei der Entwicklung und Nutzung von Wissen in Organisationen um zutiefst soziale Prozesse handelt. Ob und wem ich bestimmte Informationen weitergebe, ist mir nicht egal. Ebenso achte ich genau darauf, welche Art von Information ich von wem annehme bzw. welches Wissen für mich und andere wichtig und interessant ist (und wen ich damit gegebenenfalls zu meinem Lehrmeister oder Schüler mache). In Anspielung auf

die diesbezüglichen Zumutungen und Ablehnungswahrscheinlichkeiten von Wissen und Wissensmanagement formuliert Baecker (1998):

Das Wissen hat nicht nur eine Sachdimension, das heißt es ist nicht nur ein Wissen über etwas. Sondern es hat auch eine Sozialdimension, das heißt es ist ein Wissen der einen über ein Wissen und Nicht-Wissen der anderen. Und es hat eine Zeitdimension, das heißt es ist ein Wissen über den notwendigen Korrekturbedarf von Wissen. In all diesen Dimensionen kann es in der Kommunikation abgelehnt werden. Es kann abgelehnt werden, weil man von der Sache einen anderen Eindruck hat. Es kann abgelehnt werden, weil man die Zumutung ablehnt, etwas für wissenswert zu halten oder dort ein Nichtwissen einzugestehen, wo andere etwas für wissenswert halten oder etwas wissen. Und es kann abgelehnt werden, weil man nicht absehen kann, welche Folgen ein korrigiertes Wissen für die eigenen Handlungsmöglichkeiten hätte. (Baecker 1998, S. 12)

Grundsätzlich ist festzustellen, dass Wissen nur auf dem Hintergrund eines systemspezifischen Relevanzkontextes entstehen kann. Wissen bedarf eines wissens- und erfahrungsbasierten Koordinatensystems, an welches wahrgenommene Reize und Informationen angelagert werden können. Durch diese Verortung sensorischer "Inputs" innerhalb eines größeren Sinnhorizontes entsteht überhaupt erst Wissen. Es bezieht seine Bedeutungshaltigkeit aus den Verknüpfungen mit bereits bestehenden Wissensbeständen.¹ Weick (1995) drückt dies in seinen Ausführungen zum "Sensemaking" (Sinnerzeugung) wie folgt aus:

... the substance of sensemaking starts with three elements: a frame, a cue, and a connection. ... Frames tend to be past moments of socialization and cues tend to be present moments of experience. If a person can construct a relation between these two moments, meaning is created. (Weick 1995, p. 110-111)

Solche Relevanzkontexte sind jedoch nicht ausschließlich als singuläre, in individuellen Köpfen auftretende Phänomene zu betrachten; schon gar nicht, wenn es – wie beim Wissensmanagement – um organisationales Wissen geht. Gemeinsames Wissen (oder gemeinsames Wissen über das Vorhandensein von Wissen) bedarf eines kollektivierten Relevanzsystems. Solche Relevanzsysteme entstehen und entwickeln sich in der direkten Interaktion der Organisationsmitglieder; sie werden im Laufe der betrieblichen Sozialisation an neue Mitglieder weitergegeben. In der obigen Fallgeschichte wird beispielsweise deutlich, dass sich im dargestellten Fachbereich kein solch übergreifendes Relevanzsystem herausbilden konnte, da regelmäßige Interaktion bislang – wenn überhaupt –

1 Dabei sind auch die Wissensbestände nicht als fixe Größen zu verstehen. Neue sensorische Reize und Informationen können bestehendes Wissen erweitern oder aber – wenn sie unüberbrückbare Diskrepanzen darstellen – komplett neu konfigurieren (vgl. die Prozesse der Assimilation und Akkomodation bei Piaget 1975).

nur innerhalb der Abteilungen oder noch kleinerer Gruppierungen stattgefunden hat. Der Workshop konnte dieses Muster wirkungsvoll durchbrechen und eine erste Plattform für abteilungsübergreifende Interaktion zur Verfügung stellen.

Ein wesentliches Element für den professionellen Umgang mit Wissen in Organisationen ist somit die bewusste Gestaltung oder zumindest Beachtung eines solchen gemeinsamen Bezugsrahmens, der klarstellt, “was für uns wichtig (zu wissen) ist”. Ansonsten drohen die bereits angedeuteten Folgewirkungen, die Wissensmanagement als “falsches Versprechen” oder als “Flop” erscheinen lassen.

3.3 Strategie als kollektiver Relevanzkontext

Wie wir gesehen haben, erweist sich Wissensmanagement als ein Interventionskonzept, welches auf die bewusste Gestaltung sozialer Kontexte und Prozesse – und das heißt auch: auf die Face-to-Face-Kommunikation - nicht verzichten kann. Organisationales Wissen entsteht auf der Basis kollektiver Relevanzkontexte, welche sich wiederum in direkten Interaktionsprozessen der Organisationsmitglieder herausbilden. Kognition und soziale Interaktion sind unmittelbar ineinander verwobene Prozesse. Die Frage ist nun, welche Formen die Gestaltung sozialer Kontexte und Prozesse für ein erfolgreiches Management von Wissen annehmen kann.

Üblicherweise wird in diesem Zusammenhang die Kultur als orientierendes Moment in Organisationen ins Spiel gebracht. Zweifelsohne spielen kulturelle Grundannahmen und Überzeugungsmuster als gleichsam “naturwüchsige soziale Anzeiger” dessen, was wichtig ist und was nicht, hier eine zentrale Rolle. Die Kultur ist explizit in den Organisationskulturansätzen sowie in vielen Ansätzen zum organisationalen Lernen beleuchtet und in ihren förderlichen wie insbesondere auch in ihren hinderlichen Wirkungen zu verändern und gestalten versucht worden. Die Organisationskultur als kollektiven Referenzrahmen für das Management von Wissen heranzuziehen, bringt jedoch verschiedene gestalterische Probleme mit sich, die es abzuwägen gilt. Hier können wir aus den Erfahrungen, die in Culture Change-Projekten und in Maßnahmen zum organisationalen Lernen gesammelt worden sind, lernen. Zum einen ist es keine einfache Aufgabe, kulturelle Muster überhaupt besprechbar und bearbeitbar zu machen; häufig entziehen sie sich einer bewussten bzw. direkten Gestaltung. Weiterhin ist Sensemaking auf der Basis kultureller Relevanzkriterien einseitig vergangenheitsorientiert; so unvermeidlich und wichtig es auch ist, aktuelle

Eindrücke auf der Basis vergangener Erfahrungen mit Sinn anzureichern, so wenig weist ein solches Vorgehen Merkmale eines aktiven Zukunftsentwurfes auf. Und schließlich haben sich “Kultur” und “Lernen” als Begriffe und Konzepte erwiesen, mit denen das Management nur in begrenztem Umfang etwas anfangen kann. Letzteres ist ein Hinweis auf die besondere Bedeutung subkulturspezifischer Verständnisse und Motive im Zusammenhang mit Maßnahmen zum Management von Wissen (siehe hierzu ausführlich Hilse 1999).

Weitaus seltener wird der Strategie die Funktion als kollektiver Relevanzkontext zuerkannt. Dies ist vermutlich nicht unabhängig von der Art und Weise zu sehen, in der Strategien traditionellerweise entwickelt, kommuniziert und verfolgt worden sind. Die klassischen Prozesse strategischer Analyse und Entscheidung, die in engen Machtzirkeln und strategischen Planungsstäben ablaufen, verhindern geradezu systematisch, dass Strategie als kollektiver Relevanzkontext betrachtet und genutzt werden kann. Tatsächlich weisen Studien der Strategieprozessforschung jedoch nach, dass Strategien gar nicht im vermuteten Ausmaß aus den offiziellen Verfahren, sondern vielmehr aus breiteren, nur schwer nachvollziehbaren strategischen Diskursen hervorgehen (siehe programmatisch Mintzberg 1978 sowie zusammenfassend Schreyögg 1998). Ähnlich argumentiert Weick (1995):

When people put stimuli into frameworks, this enables them “to comprehend, understand, explain, attribute, extrapolate, and predict” (Starbuck & Milliken 1988, p. 51). For example, people use strategy as a framework that “involves procurement, production, synthesis, manipulation, and diffusion of information in such a way as to give meaning, purpose and direction to the organization” (Westley 1990, p. 337). (zitiert in Weick 1995, p. 4)

Die Strategie hat als kollektiver Referenzrahmen den Vorteil, dass sie einerseits auf vergangenen Erfahrungen basiert, auf der anderen Seite jedoch in die Zukunft weist. Die Organisationsmitglieder können ihre Wahrnehmungen und Handlungen auf Hintergrundvorstellungen darüber gründen, wie die Zukunft ihrer Organisation aussehen wird bzw. welche Zukunft anzustreben ist. Auf dieser Basis kann gezielt nach Informationen gesucht, Wissen entwickelt und transferiert werden (zur Erörterung der kognitiv-konstruktivistischen Basis von Strategien siehe auch Lürer 1998). Für die Workshopteilnehmer in unserem Fallbeispiel schien sich der Konnex zwischen einer strategischen Ausrichtung des Bereiches und einer Optimierung des bereichsspezifischen Umgangs mit Wissen ganz natürlicherweise zu ergeben. Während sie beim Mangel eines kollektivierten Relevanzsystems, den sie selbst erkannt hatten, offensichtlich nicht an die Bearbeitung der eigenen kulturellen Muster dachten, forderten sie die

Auseinandersetzung mit den strategischen Herausforderungen des Bereiches vehement ein.

Wenn Strategien ohnehin wie “Unkraut im Garten” (Mintzberg) wachsen, so kann diese systemische Eigenaktivität im Sinne eines sinn- und orientierungstiftenden Momentes gefördert und für ein erfolgreiches Management von Wissen genutzt werden. Damit wird deutlich, dass ein solches “strategisches Wissensmanagement” nicht nur Konsequenzen für das bislang praktizierte Wissensmanagement haben würde, sondern auch für die bisherige Praxis des strategischen Managements. Statt des klassischen Strategieprozesses treten für den hier verfolgten Zweck Prozesse des strategischen Lernens (Deiser 1996), des gemeinsamen Visionierens (Senge 1990) und des Förderns emergenter strategischer Prozesse (Quinn 1995) in den Vordergrund. Es müssen dazu viele (in letzter Konsequenz alle) Organisationsmitglieder in strategische Prozesse mit eingebunden werden. Außerdem macht strategisches Lernen nicht an den Grenzen der Organisation halt, sondern bezieht relevante Umweltpartner bewusst mit ein. Die strikte Trennung von Denken, Lernen und Tun zwischen Management und Mitarbeitern wird aufgehoben; die Organisationsgrenzen werden durchlässiger. Die Rolle von Managern und Strategiestäben verändert sich vom allwissenden Entscheider und Wirklichkeitsdeterminator hin zum ideensuchenden Dialogpartner und Wirklichkeitsintegrator. In den verschiedenen strategischen Perspektiven und Ideen, die bewusst gefördert und ausgetauscht werden, muss das Verbindende und Erfolgversprechende gesucht und in unternehmensstrategische Ziele und Maßnahmen gegossen werden. Eine solche, eher inkrementale Form der Strategieentwicklung bedarf einer kontinuierlichen (Zusammen-)Arbeit an Strategiethemen und eines gewissen Vertrauens in die kollektive Intelligenz des Systems.

3.4 Konsequenzen für das Management von Wissen

Wie ich aufzuzeigen versucht habe, greift eine ausschließliche Konzentration auf die Einrichtung und Optimierung informationstechnologischer Instrumentarien für ein Wissensmanagement, das diesen Namen verdient, zu kurz. Es scheint mir ebenso ein Trugschluss zu sein, wenn neuerdings bestimmte Entwickler oder Anbieter von IT-Tools vorgeben, sie könnten außer rohen Daten auch noch gleich den entsprechenden Bedeutungskontext mitliefern (und Wissen damit informationstechnisch abbilden). Nach dem vorliegenden, sozialwissenschaftlich geprägten Wissensverständnis befinden sich die für die Entstehung und Weiterentwicklung von Wissen so zentralen Sinn- und Relevanzkontexte ausschließlich in den Köpfen von Menschen bzw. im kollektiven Ge-

dächtnis verschiedener sozialer Systeme (siehe auch Weick 1997). Statt bei der Optimierung des Umgangs mit Wissen nur von PC zu PC zu denken, muss vielmehr von Kopf zu Kopf bzw. in den Dimensionen eines kollektiven Gedächtnisses gedacht werden. Organisationales Wissen ist auf kollektive Lern- und Sinnaushandlungsprozesse angewiesen. Dies macht Willke (1998) in Bezug auf die grundlegende Problematik gelingenden Informationstransfers deutlich:

Das Paradox des unmöglichen Informationsaustausches lässt sich durch das komplementäre Paradox kollektiven Lernens auflösen. Wir sehen nun, dass kollektives Lernen ... nur gelingen kann, wenn ein gemeinsamer Erfahrungskontext, eine "community of practice" dafür sorgt, dass sich die Kriterien der Bewertung von Daten, also die Prozedur der Konstruktion von Informationen in einer gemeinsamen Praxis so annähern, dass eine annähernde oder hinreichende "Passung" von Informationen resultiert. Informationsaustausch wird dann möglich, wenn er in den noch anspruchsvolleren Kontext gemeinsamen Lernens eingebettet ist. (Willke 1998, S. 17)

Tatsächlich ist mit der Diskussion um sogenannte "Communities of Practice" (Gemeinschaft von Praktikern) in der Forschung zum Wissensmanagement bereits ein erster Weg beschritten worden, der die Bedeutung sozialer Kontexte und Prozesse im vorliegenden Zusammenhang aufgreift (siehe hierzu Brown & Duguid 1991, 1999). Communities of Practice sind in Organisationen auftretende Beziehungssysteme, die auf gemeinsamer Tätigkeit und dichter Interaktion basieren. Diese müssen nicht unbedingt deckungsgleich mit bestehenden Teams oder Abteilungen sein, sondern können – wie Brown und Duguid zeigen – oft über die Grenzen der eigenen Abteilung oder gar Organisation hinausgehen (vgl. beispielsweise professionelle Zirkel, Themengruppen und ähnliches). Die Communities nehmen bei der Entwicklung und Kollektivierung von Wissen in Organisationen eine zentrale Rolle ein, da sie ein gemeinsames Bezugssystem ("Weltsicht") ausgebildet haben, auf dessen Basis Wissenstransfer vergleichsweise problemlos stattfinden kann.

Das Konzept der Community of Practice hat seine Grenzen allerdings dort, wo es um die organisationsweite Entstehung und Verbreitung von Wissen geht. Auch Brown und Duguid (1999) argumentieren, dass die besondere Chance und Herausforderung für Unternehmen im communityübergreifenden Aufbau und Transfer von Wissen liegt. Die Verbreitung von Wissen zwischen unterschiedlichen Communities ist jedoch nicht einfach, da gemeinsame Relevanzkriterien nur ungenügend entwickelt sind. Brown & Duguid (1999) weisen hier verbindenden Mittelsmännern und Übersetzern eine wichtige Rolle zu. Die vorliegende Arbeit kann an dieser Stelle Überlegungen zu einem prozessorientierten Ansatz der Strategiearbeit beisteuern. Die erwähnten, breit angelegten stra-

tegischen Diskurse könnten jene Räume und Zeiten zur Verfügung stellen, die zum Aufbau und zur kontinuierlichen Entwicklung kollektiver Relevanzkriterien unabdingbar sind. Solchermaßen entwickelte Visionen und Strategien würden dann gleichsam als organisationsweite “Wirklichkeitsklammern” fungieren, die den Rahmen abstecken, innerhalb dessen verschiedene ausdifferenzierte Relevanzsysteme ihren Platz finden. Dabei handelt es sich um Aufgaben und Prozesse, die nicht immer einfach und konfliktfrei ablaufen und für die es auch noch kaum (dokumentierte) Vorbilder gibt. Es bedarf eines gewissen Maßes an Mut und Experimentierfreudigkeit, um sich darauf einlassen zu können. Die Mühe könnte sich indessen lohnen, wenn man nicht nur zu den modischen “Wellenreitern” des Wissensmanagements gehören möchte, sondern damit wirkliche Veränderungs- und Verbesserungsziele verfolgt.

Doch man braucht nicht sofort auf die Ebene von unternehmensweiten Strategiediskursen zu gehen, um das soeben dargestellte Gedankengut in die eigene Interventionspraxis einfließen zu lassen. Auch bei Anstrengungen in kleinerem Rahmen, die den Umgang mit Wissen zu optimieren suchen, gilt, dass soziale Kontexte und Prozesse einen wichtigen Gestaltungsgegenstand darstellen. Von daher bietet sich ein prozessorientierter Zugang zum Management von Wissen – in der Art, wie er oben anhand der Workshopsequenz in seinen Grundzügen dargestellt worden ist – an (vgl. hierzu auch Schein 1993, Looss 1993). Offene Problemlöse- und Lernprozesse, in der gemeinsame Diagnosen und Maßnahmen zum eigenen Wissensmanagement angefertigt und umgesetzt werden, bilden automatisch auch jene kollektiven Relevanzkontexte heran, die für die Entwicklung, Nutzung und Veränderung organisationalen Wissens so bedeutsam sind. Dies hat sich im oben geschilderten Fall, als das Fehlen eines solchen vergemeinschafteten Referenzrahmens bemängelt wurde, in geradezu idealtypischerweise bestätigt.

Ein prozessorientierter Zugang fordert schließlich auch die bislang beim Thema Wissensmanagement eher zurückhaltenden Organisationsberater heraus, ihre Berührungsgänge mit der vermeintlich “kalten” und “blutleeren” Wirklichkeit des Informations- und Wissensmanagements abzulegen und eine aktivere gestalterische Rolle zu übernehmen.² Schließlich wird sich am Thema Wissensmanagement erweisen, ob die gestaltenden Kräfte in Organisationen heute gemeinsam dazu fähig sind, die Chancen von netzwerkartigen Organisationsstrukturen und modernen IT-Instrumentarien in einem globalisierten Wirtschaftssystem zu nutzen.

2 Hilse (i. Vorb.) präsentiert einen solchen prozessorientierten Ansatz kognitiver Organisationsgestaltung und diskutiert in diesem Zusammenhang die Rollen von Managern und Beratern.

Literatur

- Baecker, D. (1998). Zum Problem des Wissens in Organisationen. In *Organisationsentwicklung*, 3, 4-21.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (1999). Dem Unternehmen das Wissen seiner Menschen erschließen. In *Harvard Business Manager*, 3, 76-88.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified View of Working, Learning, and Innovation. In *Organization Science*, 2, 40-57.
- Deiser, R. (1996). Vom Wissen zum Tun und zurück: Die Kunst des strategischen Wissensmanagements. In U. Schneider (Hrsg.). *Wissensmanagement: Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals*. (S. 49-76). Frankfurt/Main: FAZ-Verlag.
- Hilse, H. (i. Vorb.). *Kognitive Wende in Management und Beratung: Wissensmanagement aus sozialwissenschaftlicher Perspektive*. Dissertation: Universität Bielefeld und DaimlerChrysler AG/Stuttgart.
- Hilse, H. (1999). "Wer nach der Wissensbasis greift ...": Ein kleiner Streifzug durch die Welt der Wissensmanager (erscheint 1999 in der Zeitschrift *Agogik*).
- Krogh, G.v. & Rogulic, B. (1996). Branchen gestalten statt Marktanteile verwalten: Durch Wissenstransformation zum Wettbewerbsvorteil. In T. Tomczak, Th. Rudolph & A. Roosdorp (Hrsg.). *Positionierung: Kernentscheidung des Marketing*, S. 58-68. St. Gallen: Thexis.
- Krüger, W. & Homp, C. (1997). *Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb*. Wiesbaden: Gabler.
- Looss, W. (1993). Alltägliche Organisationsberatung bei der Einführung neuer Technologien. In G. Fatzer (Hrsg.). *Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch* (S. 79-96). Köln: EHP.
- Lüer, C.U. (1998). *Kognition und Strategie: Zur konstruktiven Basis des Strategischen Managements*. Wiesbaden: Deutscher UniversitätsVerlag.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. In *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Piaget, J. (1975). *Gesammelte Werke (Band 1-10)*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Probst, G.J.B. & Raub, S.P. (1998). Kompetenzorientiertes Wissensmanagement. In *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 3, 132-138.
- Quinn, J.B. (1995). Strategic Change: Logical Incrementalism. In H. Mintzberg, J.B. Quinn & S. Goshal (Eds.). *The Strategy Process* (p. 105-114). London.

- Schein, E.H. (1993). Informationstechnologie und Management – passen sie zusammen? In G. Fatzer (Hrsg.). *Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch* (S. 41-58). Köln: EHP.
- Schreyögg, G. (1998). Strategische Diskurse: Strategieentwicklung im organisatorischen Prozess. In *Organisationsentwicklung*, 17 (4), 32-43.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art und Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Weick, K.E. (1997). Cosmos vs. Chaos: Sense and Nonsense in Electronic Contexts. In L. Prusak (Ed.). *Knowledge in Organizations* (p. 213-226). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Willke, H. (1998). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: Lucius & Lucius UTB.