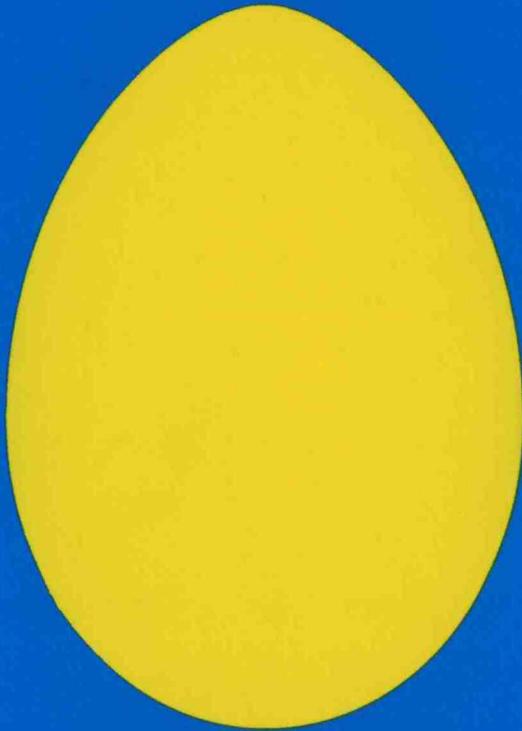


**KLETT-COTTA**

**Heiko Roehl**

# **ORGANISATIONEN DES WISSENS**

**Anleitung zur Gestaltung**





Erschienen im  
Jubiläumjahr 2002  
bei Klett-Cotta

Heiko Roehl

# **Organisationen des Wissens**

Anleitung zur Gestaltung

Klett-Cotta

Klett-Cotta

© J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, gegr. 1659,  
Stuttgart 2002

Alle Rechte vorbehalten

Rückübertragung der Rechte an den Autor durch den Verlag: Januar 2010

© Dr. Heiko Roehl 2000, 2010

Alle Rechte liegen beim Autor

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Bitte informieren Sie den Urheber über jede Form der Verwertung. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, elektronische Speicherung und elektronische Veröffentlichung.

Dieses Buch wird vom Urheber kostenfrei als PDF zur Verfügung gestellt. Bitte wahren Sie die Urheberrechte und zitieren Sie redlich.

Bitte denken Sie an die Umwelt, bevor Sie dieses Buch oder Teile davon drucken

für Ina

# Inhalt

Anliegen dieses Buches .....	9
------------------------------	---

## **Prolog:**

Das Land der begrenzten Möglichkeiten .....	11
---	----

## **Die Wissensorganisation .....**

17

<b>1. Organisationen in der Wissensgesellschaft .....</b>	24
Wissen und Wertschöpfung .....	27
Wissensarbeit .....	30
Probleme des Wissens .....	32
<b>2. Die andere Seite des Wissens .....</b>	35
Wissen und Nichtwissen .....	35
Wissen und Gegenwissen: Vergessen als Aufgabe .....	39
Unbewußtes Wissen .....	42
<b>3. Der Wert des Wissens .....</b>	51
Wissen und Zahlen .....	56
Objektivierte Wissensbewertung .....	58
Wissen und Geld .....	64

## **Wissen organisieren .....**

67

<b>1. Wissen in Organisationen gestalten – Eine kurze Geschichte .....</b>	71
<b>2. Wissen und Intervention .....</b>	77
<b>3. Instrumente der Wissensorganisation .....</b>	80
Ein Werkzeugkasten .....	84
<i>Infrastruktur</i> .....	85

□ Inhalt

---

<i>Raum</i> .....	95
<i>Arbeit</i> .....	100
<i>Kommunikation</i> .....	111
<i>Problemlösung</i> .....	126
<i>Person</i> .....	146
Das Dilemma der Wahl .....	156
<b>4.</b> Mythen des Wissens .....	166
<b>5.</b> Mauern, Barrikaden, Fallgruben: Wissen schlägt zurück .....	169
<b>6.</b> Die Praxis der Wissensorganisation .....	189
Sechs klassische Fehler .....	190
Leitfragen für die Praxis .....	194
<b>Epilog:</b>	
Totes und Lebendiges .....	209
Literatur .....	227

## Anliegen dieses Buches

**D**ies ist ein Buch über Veränderung: Veränderung von Gesellschaften, Organisationen und Menschen, Veränderung, die sichtbar ist, und solche, die unsichtbar bleibt, Veränderung, die ersehnt wird, und solche, die Angst erzeugt, Veränderung, die von selbst geschieht, und solche, die bewußt gestaltet wird, Veränderung, die gelingt, und solche, die scheitert.

Wissen ist elementarer Bestandteil erfolgreicher Veränderung. Gleichzeitig ist Veränderung zentraler Aspekt des Wissens. Leben und Arbeit in Organisationen würde den Menschen um einiges leichter fallen, wenn sie den Faktor Wissen ernst nähmen und in ihrem Handeln berücksichtigten. Betrachten wir die Geschichte der Menschheit aus der Perspektive technischen Fortschritts, sehen wir einen Zustand, der wohl noch vor fünfzig Jahren als Science fiction gegolten hätte. Aus der Sicht des Wissens ist die Zukunft fast greifbar geworden. Das Wissen der Welt ist heute nur noch einen Klick vom Schreibtisch entfernt. Was diesen einseitigen Entwicklungen hinterherhinkt, ist die menschliche Seite des Fortschritts: Wir verarbeiten Informationen noch wie vor 1000 Jahren, wir kommunizieren und lösen Konflikte mehr oder weniger in derselben Weise, wie das vor 100 Jahren geschehen ist.

Das gleiche gilt für den Umgang mit unserem Wissen, privat und in Organisationen. Wir beginnen gerade erst zu begreifen, was die immateriellen Ressourcen für organisierte Wertschöpfung bedeuten könnten und was wir tun müßten, um mit Wissen tatsächlich anders umzugehen, als es gegenwärtig in der Mehrzahl der Organisationen der Fall ist. Wissensorganisationen sind noch immer organisiert wie Industrieverwaltungen. Wir steuern Wissen nach den Verfahren materieller Wertschöpfung. In der Praxis läßt nur wenig darauf schließen, daß Wissen nicht wie Stahl durch Kauf, Verarbeitung und Veredelung in Wert verwandelt werden kann. Wissenspotentiale liegen brach, weil sie nicht in herkömmliche Wertschöpfungsmuster passen. Wissen wird entwertet, vernichtet und rationalisiert. Man hat sich

an das großflächige Scheitern von Wissensprojekten aller Art offensichtlich gewöhnt.

Das Thema Wissen in Organisationen eignet sich wohl in besonderem Maße, Utopien zu produzieren, die mit gewisser Regelmäßigkeit montagsmorgens am organisationalen Alltag zerschellen. Wir entwerfen ideale Welten, um immer wieder bei uns selbst zu landen. Natürlich sind Visionen als Idealzustände wünschenswerter Zukünfte notwendig, aber sie reichen nicht. Wer sich tatsächlich auf den Weg zur Verwirklichung der Visionen macht, sollte zumindest eine gewisse Ahnung von dem Terrain haben, das er betritt. Das ist das Leitmotiv des vorliegenden Buches. Es bietet eine imaginäre Landkarte der Wissensorganisation mit ihren gangbaren Wegen, verzweigten Untergründen und Fallgruben.

Erfolgreiches Handeln in der Wissensorganisation hat viel mit gesundem Menschenverstand zu tun. Wer dieses Buch zur Hand nimmt, um neue Wahrheiten zu erfahren, sei gewarnt. Weder wird ein Paradigma propagiert, noch gibt es glänzende Fallstudien oder einfache Checklisten zum Abhaken. Hier geht es um die Anleitung zu einem selbst-bewußten Umgang mit Wissen in Organisationen. Es ist aus der tiefen Überzeugung geschrieben worden, daß die Wissensorganisation noch weit vor uns liegt. Die Organisation der Zukunft atmet Wissen.

Berlin, im Oktober 2001

*Heiko Roehl*  
[www.heikoroehl.de](http://www.heikoroehl.de)

## **Prolog**

### **Das Land der begrenzten Möglichkeiten**

Ein erfolgreiches Beraterteam dokumentiert die verschiedenen methodischen Vorgehensweisen seiner Fachexperten in einem Handbuch. Um die Texte möglichst lebendig zu gestalten, hat das Team jedem Instrument Erfahrungsberichte und Fallstudien beigelegt. Absicht der aufwendigen Sammlung des Methodenwissens ist die organisationsübergreifende und einheitliche Nutzung der effizientesten Methode für den jeweiligen Kundenauftrag. Das Handbuch wird unter höchster Vertraulichkeit in einem verschlossenen Schrank des Projektleiters aufbewahrt. Im Verlauf eines Jahres wird es zweimal angefordert. Es gerät in Vergessenheit.

---

Ein unternehmensweites Kostenreduktionsprogramm legt den über 50jährigen Mitarbeitern eines Herstellers von Dieselmotoren mit großzügigen Abfindungen attraktive Programme für Frühverrentung nahe. Die meisten angesprochenen Mitarbeiter nutzen dieses Angebot. In den neu organisierten Produktionsbereichen werden junge Fachkräfte eingestellt. Mit der Reorganisation sinkt die Produktqualität rapide. Es stellt sich heraus, daß die ehemaligen Mitarbeiter bei den Funktionsprüfungen der Aggregate vor allem anhand des Laufgeräusches entschieden. Die Mitarbeiter werden unter überproportionalem Ressourcenaufwand mit Beraterverträgen ins Unternehmen zurückgeholt.

---

Der IT-Manager eines Verkehrsunternehmens ist verzweifelt. In den vergangenen 20 Jahren sind die Datenspeicher des Unternehmens vollgelaufen. Es ist weder möglich, betriebsnotwendige Daten von überflüssigen zu trennen, noch sind wichtige Erfahrungsberichte aufzufinden, die irgendwo

im Datenmeer existieren müssen. Schließlich wurden sie vor Jahren dort abgelegt. Nun wird nach einer neuen, umfassenderen Datenbanklösung gesucht.

---

Um die Ergebnisse einer halbjährlich durchgeführten Umfrage zu den Kundenbedürfnissen eines Herstellers von Backwaren für die eigene Entwicklungsabteilung zur Verfügung zu stellen, richtet die beauftragte Projektgruppe einige Seiten auf dem firmeninternen Intranet ein. Intensive Nachpflege macht das Projekt rasch zu einem erheblichen Kostenfaktor. Die Nutzungsraten liegen weit unter den Erwartungen. Die Projektgruppe versucht, das Problem mit einer aufwendigen, interaktiven Visualisierung der Daten zu lösen.

---

Ein Dienstleistungsunternehmen gibt eine Expertise zu einer Geschäftsfeldentwicklung in Auftrag. Die Studie wird von einem renommierten Institut durchgeführt, die Ergebnisse werden präsentiert, und der Berichtsband verschwindet im Archiv. Ein Jahr später wird das Thema nach einem Vorstandsbeschuß erneut auf die Tagesordnung gesetzt. Man erinnert sich an den Bericht, kann ihn aber nicht auffinden. Dieselbe Studie wird noch einmal angefordert.

---

Um die Kompetenzen ihrer Experten für alle Mitarbeiter transparent zu machen, legt die Personalabteilung eines mittelständischen Unternehmens eine Kompetenzdatenbank an. Neben fachlichen Qualifikationen bildet das System auch persönliches Wissen wie Hobbyqualifikationen ab. Es stellt sich heraus, daß die tatsächlichen Experten des Unternehmens ihren Auftritt in der Datenbank äußerst sparsam gestalten und sich in wenigen Stichworten beschreiben. Im Gegensatz dazu liefern unerfahrene Mitarbeiter positive und beschönigende Selbstdarstellungen. Die Datenbank wird schließlich nicht als Unterstützung für Personalfragen in Projekten oder bei Stellenbesetzungen genutzt. Sie dient – im Gegenteil – der zusätzlichen Fundierung des persönlichen Eindrucks des Suchenden, der in direktem Kon-

takt mit den Betroffenen entstanden ist. Dabei werden negative persönliche Eindrücke systematisch mit ausführlichen, positiven Selbstbeschreibungen in Beziehung gesetzt. Dennoch gilt die Kompetenzdatenbank unter Personalmanagern als Erfolgsfall.

---

Ein international agierender Medienkonzern legt eine Wissenslandkarte an, um für eine immer wiederkehrende Problemstellung die notwendigen Experten und deren Know-how schnell transparent zu machen. In gleichem Maße, wie mit der Landkarte deutlich wird, wer wann welches Wissen in den Prozeß einbringt, werden dem Projektleiter unlautere Motive unterstellt. Gegen den Vorwurf der Wissensenteignung sieht er in seiner Kündigung den einzigen Ausweg. Die Wissenslandkarte wird in den kommenden Jahren nur selten genutzt, obwohl sie vielfach in Zeitschriften und Büchern als »best practice« publiziert wird.

---

Der Chefarzt einer Abteilung für Innere Medizin hat Führungsverantwortung für fünf Oberärzte seiner Abteilung, die durch Spezialisierung und Patientenkontakt im Laufe von zwei Jahrzehnten in ihren Fächern zu erheblicher Expertise gelangt sind. Bei gemeinsamen Visiten passiert es immer häufiger, daß Chef und Oberärzte in fachliche Auseinandersetzungen am Krankenbett geraten. Als Resultat dieser Diskussionen gibt der Chefarzt immer öfter wider besseres Wissen seiner Oberärzte Anordnungen, die von den Oberärzten verdeckt boykottiert werden. Er beschließt, beim Nichtbefolgen einer Anordnung Abmahnungen zu schreiben, um sich durchzusetzen.

---

Der Geschäftsführer eines Brauereibetriebs hat im Zuge einer Reorganisation einen Betriebsteil ausgelagert und die betroffenen Mitarbeiter mit aufwendigen Sozialplänen an die veränderte Situation angepaßt. Das Betriebsklima hat sich seitdem dennoch drastisch verschlechtert. Außerdem gibt es einen signifikanten Einbruch in der Produktqualität. Auf der Suche nach einer Problemlösung nimmt der Geschäftsführer das Angebot eines

Coachs in Anspruch, um die mit dem Problem verbundene Führungsthematik zu bearbeiten. In den Coachingsitzungen begreift er, wie eng die entstandene Konfliktsituation mit seinen persönlichen Problemen zusammenhängt. Während sich die Betriebssituation weiter verschlechtert, arbeitet der Coach in zeitaufwendigen Sitzungen an der Persönlichkeit des Geschäftsführers. Der Coach bekommt einen Pauschalauftrag für das folgende Geschäftsjahr.

---

Ein engagierter Wissenschaftler einer Forschungsabteilung stößt in einer Fachzeitschrift auf eine Veröffentlichung, die für seine Arbeit von entscheidender Bedeutung ist. Er recherchiert bei der Redaktion, um mit den Autoren in Kontakt zu treten. Nach einigen Telefonaten erhält er die gewünschte Adresse und stellt fest, daß die Verfasser im selben Haus, aber einer anderen Abteilung arbeiten – ein Stockwerk tiefer. Obwohl er sofort beschließt, sie zu besuchen, kommt es nie zu einem Treffen.

---

Der Produktionsbereich eines Maschinenherstellers beschließt, die Einzel fertigung am Fließband auf Gruppenarbeit in Fertigungsinseln umzustellen. Die nächsthöhere Führungsebene der Meister soll ihren Führungsstil von der reinen Fertigungskontrolle auf einen gruppenorientierten Führungsstil umstellen und alle ihre Kompetenzen schrittweise auf die Mitarbeiter übertragen. Hierfür nehmen die Meister an zweiwöchigen Verhaltenstrainings teil. In einer aufwendigen Studie wird ihr Verhalten vor und nach der Umstellung auf Gruppenarbeit durch Untergebenenbeurteilung gemessen. Es stellt sich heraus, daß der Führungsstil nach der Umstellung autoritärer bewertet wurde als davor. Als Reaktion auf das alarmierende Ergebnis der Studie werden die Meister zu weiteren Schulungen geschickt.

---

Die wöchentlichen Meetings eines Marketingbereichs verwandelten sich im Laufe von fünf Jahren in Verkündungsveranstaltungen für die beiden Manager des Bereichs. Was ursprünglich als Diskussionsforum für aktuelle Probleme und Themen angelegt war, ist für die Mitarbeiter zur unplan-

baren Einwegkommunikation in Monologform geworden. Mit dem Ziel, Redezeiten zu begrenzen und Themen, die keinen absehbaren Diskussionsbedarf erzeugen, per E-Mail zu kommunizieren, entwickelt eine kleine Gruppe von Mitarbeitern eine neue Struktur für die Treffen. Die Idee wird von allen Beteiligten begeistert aufgenommen, und die Sitzungen werden zunächst deutlich effizienter und strukturierter durchgeführt. Nach wenigen Monaten verlängern sich die Redezeiten der Abteilungsleiter wieder deutlich. Nach einem halben Jahr ist man wieder beim alten Status quo angelangt. Das Projekt gerät in Vergessenheit.

---

Diese 12 Geschichten aus dem wahren Leben werden dem einen oder anderen Leser sicher bekannt vorkommen. Es sind kleine Episoden aus dem Alltag von Unternehmen und anderen Organisationen, kaum spektakulär und wenig überraschend. Es gibt wohl kaum jemanden, der mit offenen Augen und Ohren durch die Welten modernen Wertschöpfung geht, dem nicht eine ähnliche Geschichte einfiel. Für sich genommen ist jede Episode eine Banalität. Die Brisanz wird erst in ihrer Zusammenschau deutlich. Alle Geschichten handeln vom Umgang mit Wissen, der sich irgendwie als wenig berechenbar herausstellt. Sie zeigen alltägliche Versuche, Wissen in Organisationen zu sammeln, zu systematisieren, zu entwickeln, zu verteilen oder zu spezifizieren. Die Ergebnisse fallen unterschiedlich aus. Was man wollte, ist nicht das, was man bekommen hat: Zwischen Wissensproblemen und ihren vermeintlichen Lösungen herrscht ein eigentümliches, paradoxes Verhältnis. Offensichtlich ist es beim Umgang mit Wissen schwierig, aus einer einmal eingefahrenen, problematischen Situation wieder herauszukommen.

Die Formen des Umgangs mit den resultierenden Problemen sprechen wiederum für sich. Sie wecken den Wunsch, irgendwie *besser, anders* und *effizienter* mit der Ressource Wissen umzugehen. Das breite Spektrum der Episoden zeigt, daß kaum ein Bereich organisierter Wertschöpfung von Wissensproblemen ausgenommen ist. Sicher hätten sich auch Beispiele aus Kindergärten, militärischen Organisationen oder Vereinen gefunden. Das Thema *Wissen in Organisationen* hat eine überwältigende inhaltliche Spannweite und praktische Mannigfaltigkeit. Wissen ist der

kleinste gemeinsame Nenner, das verbindende Element dieser wahren Geschichten.

Niemand würde heute die Relevanz von Wissen für organisationale Wertschöpfung bestreiten. Wissen wird immer wichtiger – und damit auch der Umgang der Organisationen mit ihrem Wissen. Und doch klafft zwischen diesem Wissen über die Ressource Wissen und dem Umgang mit Wissen im Organisationsalltag eine riesige Lücke. In der Praxis ist uns das Naheliegende eigenartig fremd geblieben. Wissen entzieht sich, so scheint es, immer wieder einem systematischen Zugriff.

Scheitern ist eine Keimzelle des Lernens. Um zu erkennen, wie sinnvolle Wissensorganisation in der Praxis aussehen könnte, ist der Blick auf die Schwierigkeiten hilfreicher als der Versuch, Erfolgsgeschichten mit der Aufforderung zur Nachahmung zu präsentieren. Dieses Buch ist aus der Überzeugung heraus entstanden, daß man wissensbezogene Aspekte organisierter Wertschöpfung nur verstehen, beschreiben und gestalten kann, wenn man um die Eigenarten der Ressource Wissen weiß. Schwierigkeiten der Wissensorganisation sind deshalb auch der Ausgangspunkt der folgenden Expedition ins Land der begrenzten Möglichkeiten: Willkommen in der Wissensorganisation!

# Die Wissensorganisation

---

*Die Landkarte ist das Gelände.*

Karl E. Weick

*Die Landkarte ist nicht das Gelände.*

Alfred Korzybski

**N**ahzu jedes dokumentierte Nachdenken über Organisationen beginnt heute mit einem sorgenvollen Fingerzeig auf die steigende Unberechenbarkeit der Außenwelt. Seien es Märkte, Technologien, Kunden oder ganze Gesellschaften – immer wieder wird die Formel vom Wandel als einzig Dauerhaftem zitiert. Wissen ist eine Insel in diesem Meer von Unsicherheit. Es soll die Anpassungsfähigkeit an immer schwerer abschätzbare Lebensbedingungen von Organisationen sichern. Erfolgsstorys von Organisationen sind heute Geschichten über effiziente Wissensbewirtschaftung. Organisationen mit den Augen des Wissens zu sehen heißt, vieles von dem zu verstehen, was Wertschöpfung in Zukunft ausmachen wird.

#### Wissen – die andere Ressource

Über die Definition von Wissen ist mehr geschrieben worden, als ein Mensch in seiner Lebenszeit zu lesen imstande ist. Da diese Frage bedeutende Köpfe von Plato bis Popper beschäftigt hat, ohne zu einem Konsens zu führen, ist wohl eher die Frage angebracht, wie Wissen hier verstanden werden sollte. Viel spannender, als zu erfahren, wie Wissen zu definieren ist, ist ohnehin die Frage, wer Wissen aus welchem Grund in welcher Form definiert. Die Antworten sind ein ums andere Mal verräterisch (S. 71).

Im Zusammenhang mit der Wissensorganisation interessieren im wesentlichen zwei Aspekte einer Wissensdefinition. Erstens: Was ist die besondere Qualität von Wissen gegenüber Daten und Information, und zweitens: Welche Bedeutung hat die Definition von Wissen für die Gestaltung von Wissen in Organisationen?

Wissen zeichnet sich dadurch aus, daß es niemals eine absolute Größe ist, sondern stets ein Produkt von Kontexten. Kontexte sind Verknüpfungen, Zusammenhänge, Verbindungen und Beziehungen, die Wissen entstehen und wirksam werden lassen. Solche Kontexte können in allem bestehen, was Menschen und Organisationen im Laufe ihres Lebens und Bestehens erfahren, also Erfolg und Belohnung ebenso wie Niederlage und Schmerz, physische Kontexte wie Raum und Zeit ebenso soziale Kontexte wie Macht

und Status oder psychische Kontexte wie andere Erfahrungen und ähnliches Wissen. Wissen ist an ein Gedächtnis gebunden, das solche Kontexte bereithält, die sich in der Geschichte als bedeutsam für Überleben und Reproduktion erwiesen haben. Diese Kontextualität ist es, die Wissen zu Wissen macht.

Wissen strukturiert Wirklichkeiten. Es ist verantwortlich für unsere Erwartungen und beinhaltet einen Verstehenswert, weil es durch einen Prozeß von Bewertung und Beurteilung entsteht. Wissen ist der Hintergrund, vor dem wir Wirklichkeit interpretieren und konstruieren. Es ist ein komplexes System von Annahmen, Bildern und Geschichten, die wir von uns selbst und der Welt in unseren Köpfen tragen. Daten hingegen sind durch Beobachtungen erzeugte Codierungen, welche für den Menschen die Form von Zahlen, Sprache/Texten oder Bildern annehmen können. Sie werden erst zu Informationen, wenn sie für Mensch oder Organisation überhaupt irgendeine Form von Bedeutung haben. Daten und Informationen können sich schlußendlich erst dann in Wissen verwandeln, wenn sie innerhalb des bestehenden Wissens als relevant erachtet werden und sich mit den bestehenden Erfahrungen (also Aspekten seiner Geschichte, seiner semantischen und kognitiven Strukturen und seiner Identität) verbinden lassen.

Beispiele für die vielfältigen Formen von Wissen, um die es hier geht:

- Veräußertes Wissen (*explicit knowledge*) ist an intellektuelle Erfahrung gebunden und überträgt sich durch Kommunikation, Dokumentation in Zahlen Bildern oder Texten. Es kann durch gemeinsames Lernen angeeignet werden.
- Verinnerlichtes Wissen (*embodied knowledge*), das durch Erfahrung mit körperlicher Präsenz erzeugt wird (z. B. durch Projektarbeit).
- Verborgenes Wissen (*tacit knowledge*), das nicht ausgesprochen ist, sondern vor allem im Körper der Betroffenen lokalisiert ist.
- Kodiertes Wissen (*encoded knowledge*) ist Wissen, das als abgelegte Information existiert und eigentlich kein Wissen im strengen Sinne der obigen Definition mehr ist. Es ist noch vorhanden, wenn die Mitarbeiter das Unternehmen verlassen haben: Bücher, Manuals und elektronisch kodiertes Wissen.

- Konzeptionelles Wissen (*embrained knowledge*) ist Wissen, das dazu befähigt, übergeordnete Muster zu erkennen und Basisannahmen zu überdenken.
- Sozial konstruiertes Wissen (*embedded knowledge*) wird als gemeinsam geteiltes Wissen aus verschiedenen Sprachsystemen, (Organisations-) Kulturen, (Arbeits-)Gruppen, etc. entwickelt.
- Prozeßwissen (*procedural knowledge*) ist Wissen über Abläufe und Zusammenhänge (etwa »Wenn-dann«-Beziehungen).

Wissen entsteht durch Handlung und ist gleichzeitig Vermögen zum Handeln. Es fundiert Problemlösung und Verhalten – und zwar unabhängig von Vernünftigkeit, Wahrheit oder sonstigen Kriterien: Auch die Eselsbrücke, der Mythos oder der Brauch, der für konkretes Handeln eine Rolle spielt, sind demnach für Organisationen relevante Wissensformen.

### Gestaltungsrelevante Eigenschaften des Wissens

Der Begriff Information hat in Organisationen einen unheilvollen Nimbus gewonnen. Von Informationen ist meist entweder im Zusammenhang mit Mangel (Informationsbedarf und ungute Suche in Datengräbern) oder Überlastung die Rede (Heuhaufen von E-mails, Memos und anderen Kommunikationen, in dem sich die möglicherweise essentielle Informationsnadel versteckt). »Wissen« dagegen suggeriert gute und wahre Angemessenheit, unmittelbare Handlungsrelevanz und vor allem: Sicherheit. Wissen ist in Organisationen zur Wunschmaschine und Projektionsfläche der Steuerung geworden, eben *weil* es das beschreibt, was Menschen zum Handeln veranlaßt. Aus Sicht der Organisation ist Wissen außerdem begehrenswert, weil es Zugänge zu den erlebten Wirklichkeiten von Kunden, Klienten, Gästen, Auftraggebern, Patienten oder Konsumenten eröffnet, deren Berücksichtigung für Organisationen überlebenswichtig ist. Genau diese Eigenschaft des Wissens, nämlich daß es immer einen privaten Anteil hat, macht es einerseits wichtig und andererseits schwer handhabbar. Was Menschen und Organisationen wissen können, verfällt schnell wieder, es ist immer nur begrenzt verfügbar, in der Praxis stets intransparent und eigendynamisch.

- Die Bedeutung des Wissens für Organisationen kann nicht unabhängig vom schnellen Veralten bzw. der abnehmenden Halbwertszeit seiner selbst sinnvoll thematisiert werden. 80 % aller bisherigen wissenschaftlichen und technologischen Erkenntnisse und über 90 % der gesamten wissenschaftlichen und technischen Informationen der Welt wurden im 20. Jahrhundert produziert. Man kann davon ausgehen, daß wissenschaftliches und technisches Wissen exponentiell wächst und sich etwa alle fünf Jahre verdoppelt. Dabei wird technologiebezogenes Wissen relativ schneller entwertet als etwa philosophisches Wissen – von der sinkenden Halbwertszeit des Wissens ist allerdings keine Fachrichtung ausgenommen.
- Wissen ist eine knappe Ressource. Dies gilt für Organisationen wie Gesellschaften gleichermaßen und hängt mit der begrenzten Verfügbarkeit von sinnstiftenden Kontexten und Aufmerksamkeitskapazitäten zusammen. Hieraus leitet sich der Wissensbedarf von Organisationen ab. Daten und Information dagegen gibt es im Überfluß.
- Einige der für Organisationen relevanten Wissensformen zeigen sich nur im Verhalten. Sie sind nicht offen ausgesprochen, sondern stiller Handlungshintergrund. Selbst wenn alles Wissen in Organisationen explizit wäre, wäre es damit noch lange nicht transparent: Es liegt in der eigenartigen Natur des Wissens, sich quer zu den routinisierten und ritualisierten Formen der Organisation zu bewegen und auch dort präsent zu sein, wo es am wenigsten vermutet wird. Da das Wissen der Organisation nicht vollständig an einem Ort, d. h. in einem Bewußtsein konzentriert werden kann, ist es für den einzelnen auch unmöglich vorherzusehen, welches Wissen wann und wo relevant werden könnte.
- Da Wissen immer an bestehende Kontexte angebunden werden muß, um sinnstiftend sein zu können, hat es gleichzeitig immer eine gewisse Selbstbezüglichkeit. Das Wissen der einen Person ist für eine andere aus diesem Grunde niemals das gleiche Wissen, sondern bestenfalls Information. Damit das Wissen des einen gleichzeitig dasselbe Wissen des anderen sein kann, müßten beide Personen exakt die gleiche genetische Disposition haben und ebenso exakt dieselben Lernerfahrungen gemacht haben, so daß sich alles das, was sie als bedeutungsvoll ansehen, exakt übereinstimmt (selbst unter diesen Umständen wäre das wohl

nicht der Fall). Menschen und Organisationen wohnt das Bedürfnis inne, das, was sie nicht verstehen, trotzdem zu erklären. Sie bemühen sich, Unsinn in Sinn zu verwandeln, um die Welt als berechenbar konzipieren zu können. Das führt etwa dazu, daß tatsächlich sinnlose Ereignisse in Zusammenhang gebracht werden, daß Erklärungslücken selbständig geschlossen werden oder in der Zukunft meist das erwartet wird, was in der Vergangenheit der Fall war. Wissen hat aus diesem Grunde einen eigendynamischen Charakter .

### Orte des Wissens

Wo ist das Wissen in der Organisation lokalisiert? Wird aus der Perspektive des Wissens auf die Organisation gesehen, dann geraten als erstes die Individuen in den Blick, die mit ihren Kompetenzen, Qualifikationen, Ideen oder Erfahrungen Beiträge zur Wissensbasis der Organisation leisten. Die personale Seite des Wissens kommt in Bildung, Schulung, Qualifizierung und ähnlichen Programmen zum Ausdruck. Hiervon unabhängig existiert allerdings ein weiterer Ort des Wissens, der – meist vernachlässigt – fundamentale Bedeutung für die Wissensorganisation hat: das organisationale Wissen, also das, was die Organisation unabhängig von ihren Mitgliedern weiß.

Können Organisationen denken? Niemand hat die kollektive Seite des Wissens anschaulicher gemacht als der Bielefelder Soziologe Helmut Willke. Organisationales Wissen als Wissen, das nicht mehr auf Personen zurückgerechnet werden kann, steckt nach seiner Auffassung in den personenunabhängigen anonymisierten Regelsystemen, welche die Operationsweise der Organisation definieren (etwa in Form von Leitlinien, Codifizierungen, Arbeitsprozeßbeschreibungen, Rezeptwissen für bestimmte Situationen, Routinen, Traditionen und Merkmalen einer spezifischen Kultur). Es gibt eine Reihe von Phänomenen, die man nicht erklären kann, wenn man nicht die Existenz eines kollektiven Akteurs annimmt, der unabhängig von den Individuen handeln kann. Angefangen bei der Tatsache, daß intelligente Organisationen dumme Mitglieder haben können und umgekehrt, über das Phänomen, daß die Lebenszeit der Organisationen die Aufenthaltsdauer der Organisationsmitglieder meist übersteigt, bis hin zur Tatsache, daß sich Organisationswissen in Handlungen und Produkten manifestiert, die für Personen fraglos unerreichbar wären.

Organisationen sind Verkörperungen eines Wissens um die Umstände, Ressourcen, Kausalmechanismen, Werthaltungen und Kulturen der eigenen Wertschöpfungen. Sie haben im Gegensatz zu Personen kein Kontrollzentrum, wo alle Stränge des Wissens zusammenlaufen. Aus diesem Grund müssen wir Wissensorganisationen als Institutionen verstehen, die als verteilte Wissensnetzwerke die Arbeit ihrer Mitglieder in Wertschöpfungen ummünzen. Die Wissensorganisation ist ein Idealtyp solcher Organisationen als Institutionen des Wissens. Mit »Wissensorganisation« sind hier Organisationen gemeint, die ein gewisses Maß an Wissensintensität aufweisen, in denen vorwiegend Wissensarbeit geleistet wird und die über geeignete Mechanismen zur Koordination und Allokation von Wissen verfügen. Das kann eine Nachrichtenagentur, eine gemeinnützige Stiftung oder ein Softwareunternehmen ebenso sein wie ein Architekturbüro, die Intensivstation eines Krankenhauses oder ein Gemeindezentrum für Bürgerhilfe.

## 1.

### **Organisationen in der Wissensgesellschaft**

In der Wissensgesellschaft wird alles besser. Statt harter körperlicher Arbeit wird es dort nur noch schöne, saubere und bereichernde Kopfarbeit geben; Konflikte verschwinden, weil alle alles wissen, und schlußendlich wird auch unser Fragen ein Ende haben. In der Wissensgesellschaft wird endlich geantwortet. So oder ähnlich funktioniert die Folge von Assoziationen, die von der plakativen Formel »Wissensgesellschaft« angestoßen wird. Löst die Wissensgesellschaft die Industriegesellschaft ab? Und wenn ja: Kann man Wissen essen, damit Autofahren, daran Bilder aufhängen, und vor allem: Kann man mit Wissen im Portemonnaie einkaufen gehen?

Zunächst einmal zur Frage, was – jenseits der Utopie – unter »Wissensgesellschaft« eigentlich zu verstehen ist. Trivial ist, daß damit eine Gesellschaftsform beschrieben wird, in der alle Lebensbereiche und Institutionen von Wissen durchdrungen sind und in der Wissen zum wichtigsten Pro-

duktionsfaktor avanciert ist. Schwieriger wird es, wenn Beweise (oder mindestens Indizien) dafür geliefert werden sollen, daß die Rede von der Wissensgesellschaft gerechtfertigt ist.

Die Wissensgesellschaft wird für den einzelnen bereits heute deutlich spürbar (Programmierer ärgern sich zuweilen, daß die Wirklichkeit keine ›Undo‹-Taste hat, mit der am Computer Befehle rückgängig gemacht werden können; wir werden möglicherweise in Kürze beginnen, im Kaufhaus nach einem vollständigen Inhaltsverzeichnis der Produkte zu suchen und uns über mangelnde Hypertextlinks in der Tageszeitung zu ärgern). Wir verändern in der Wissensgesellschaft unsere Art zu kommunizieren, zu denken und zu leben. Hier sind vier weitere Indizien:

### Medialer Umbruch

Die neuen Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen haben einen medialen Umbruch gebracht, der einen Umbau des Wissens zur Folge hat. Das Internet erweitert den Horizont des Wißbaren für Menschen und Organisationen gleichermaßen. Die Transaktionskosten für die Verbreitung von Information tendieren gegen Null, die potentielle Erreichbarkeit von Wissen war noch nie so groß wie heute. Tatsächlich kann jemand, der von einer seltenen Krankheit betroffen wird, in kurzer Zeit mehr über diese Krankheit in Erfahrung bringen, als die meisten Ärzte wissen. Der mediale Umbruch verändert aber auch das Wissen selbst. Der Wissensfluß wird entstofflicht, indem er in Null und Eins aufgelöst wird. Wissen wird so flexibler und erhält den Charakter von Vorläufigkeit und Übergangslösung. Für Organisationen bedeutet das, daß die Karten des Wirtschaftens neu gemischt werden. Wertschöpfungsprogramme, die mit dem Vorsatz ›E‹ beginnen, ziehen hieraus bereits versuchsweise ersten Nutzen. Auf der anderen Seite heißt das, daß sich Organisationen mit ihren Lernmechanismen, Filterprozessen für Wissen und vor allem ihren Umgangsformen mit Wissen der neuen Situation anpassen sollten.

### Ende der Expertenherrschaft

Die Wissensgesellschaft steht – so es sie denn gibt – nicht auf dem sicheren Fundament eines wahren, vollständigen und sicheren Wissens, das von Experten verkündet wird und die Welt berechenbar macht. Damit ist ein

für allemal Schluß. Mit der zunehmenden Anfechtbarkeit und Strittigkeit von Expertenwissen (die dadurch entsteht, daß alle immer mehr und anders wissen) und einer immer kürzeren Halbwertszeit des Wissens wird wissenschaftliches Wissen in bezug auf seinen gesellschaftlichen Nutzen relativiert. Für Organisationen bedeutet das, daß sie sich verstärkt selbst um das kümmern müssen, was sie (noch) nicht wissen.

### Expansion gesellschaftlicher Bildung

Das Bildungsniveau in Europa steigt kontinuierlich. Unabhängig von der Diskussion um die Polarisierung, Chancengleichheit und Ökonomisierung von Bildung (die an anderer Stelle geführt werden muß) läßt sich an den Investitionen von Unternehmen und Staat in Bildung ablesen, daß einiges dafür getan wird, die Wissensbasis der Gesellschaft zu erhöhen. Motiviert ist das vor allem durch die Befürchtung, wegen des beschleunigten Veraltens von Wissen im internationalen Wettbewerb langfristig nicht mithalten zu können. Was das für Organisationen bedeutet, hängt vor allem mit der steigenden Bedeutung von Wissensarbeit zusammen. Organisationen sollten sich fragen, wie sie in Zukunft private Bildung und Wissens-Wertschöpfung verknüpfen wollen.

### Wissensökonomie

Es ist empirisch nachweisbar zu einer Abwertung des produktiven und Aufwertung des tertiären (Dienstleistungs-)Sektors und wissensintensiver Wertschöpfung (Forschung und Entwicklung, Design, Beratung, Marketing usw.) gekommen. Materielle Produktion wird zunehmend von Maschinen erledigt oder in Länder mit geringeren Lohnkosten verlagert. Wissen wird gegenwärtig als letzter nachhaltiger Wettbewerbsvorteil der Organisationen apostrophiert. Das fördert hektisches Interesse am Faktor geistiges Kapital. In einer Zeit, in der Produkte nichts anderes mehr sein werden als die physische Hülle eingeflossener, geistiger Dienstleistungen, wird ein sinnvoller Umgang mit Wissen zur zentralen Herausforderung der Organisation.

Industrie- und Wissensgesellschaft stehen nicht in Konkurrenz miteinander. Beide Seiten sind untrennbar ineinander verzahnt: Die klassische Industriewelt wird immer stärker von Wissen durchdrungen, genau wie die

Wissenswelten (etwa Wissenschaft, Kunst, Bildung) immer stärker von den Prinzipien industrieller Wertschöpfung durchdrungen werden (etwa von Ökonomisierung, Funktionalisierung, Verwertungsdruck). Für die Wertschöpfung von Organisationen zeigt sich, daß die Industrielogik dabei bislang konkurrenzlos ist: Wissen wird in Organisationen bewirtschaftet und nach den Prinzipien materieller Wertschöpfung gesteuert. Nicht die Steuerungsformen der jahrtausendealten Wissenswelten haben sich durchgesetzt (etwa Diskurs, Verstehen, kollektives Handeln), sondern die viel jüngeren der alten Industrielogik (etwa Diskussion, Kontrolle, Führungsentscheidung). Deshalb wird Wissen in Organisationen bewirtschaftet, gemanagt, standardisiert und zahlenmäßig kalkulierbar gemacht. Die Welt des Wissens hat dem bislang nichts entgegenzusetzen.

### **Wissen und Wertschöpfung**

Wissen ist für die Erzeugung von Mehrwert nicht mehr, was es einmal war. Die Tatsache, daß die Wissensgesellschaft ebenso auf die Industriegesellschaft angewiesen ist wie umgekehrt, bedeutet nicht, daß Wertschöpfung in der Wissensgesellschaft mit der Wertschöpfung in der Industriegesellschaft vergleichbar ist. In dieser anderen Form von Gesellschaft entwickeln sich andere Formen von Arbeit, Organisationen und Infrastrukturen. Neu ist auch die Form, in der das Verhältnis von Wissen und Wertschöpfung derzeit unter Druck gerät. Ein bedeutsamer Punkt hierbei ist, daß Organisationen Strategien der Verringerung ihrer Abhängigkeit von Wissen entwickeln müssen, daß draußen ist. Sie müssen es irgendwie hinbekommen, mit Wissen besser umzugehen, als das die Märkte selbst schon können. Darin begründet sich die Erzeugung von Mehrwert in der Wissensorganisation – und die Wissensorganisation selbst.

Peter Drucker beschreibt 1993 die Beziehung von Wissen und Wertschöpfung in drei historischen Stufen: Im 18. Jahrhundert war die Basis eines ökonomischen Systems, das aus Maschinen und Fabriken bestand, die Entwicklung neuer Techniken. Wissen wurde auf Werkzeuge, Prozesse und Produkte angewendet. Mit den Arbeitsplatzstudien im *scientific management* Frederick Taylors wurde in einer zweiten Stufe die Bedeutung von Wissen für Arbeit offenkundig. Wissen wurde erstmals systematisch

auf Arbeit angewendet. In den Organisationen der Wissensgesellschaft schließlich wird der dritte Schritt vollzogen: Wissen wird auf Wissen angewendet. Wissen wird damit gleichermaßen zum eigentlichen Produkt von Wertschöpfung. Zu den eigentümlichsten Merkmalen von Wissen gehört es, gleichzeitig Steuerungsmedium und Produkt von Organisationen sein zu können. Während es innerhalb der Grenzen der Organisation (insbesondere von den gestaltungsorientierten Ansätzen der Wissensorganisation) als freies Gut etikettiert wird, ist Wissen außerhalb der Organisation Mehrwert, der verkauft wird. Wissen wird zunehmend zu einem Faktor, der Organisationen nach außen differenziert. Wettbewerb wird zum Wissenswettbewerb. Was bedeutet das?

Die Bedienungsanleitung eines portablen Cassettenspielers war vor 15 Jahren ein kleines Faltblatt, die eines gleich teuren portablen MiniDisc-Players von heute ist ein Buch. Bereits heute ist der überwiegende Anteil generierten Mehrwerts auf spezifisches Wissen zurückzuführen. Gute Beispiele hierfür sind intelligente Produkte, in denen sich Wissen ganzer Generationen von Produktentwicklern materialisiert. Stan Davis und Jim Botkin bezeichnen Produkte von Organisationen als intelligent, wenn ihnen Informationsverarbeitungskapazität zugeschrieben werden kann. Der Chip, der den Backofen summen läßt und ihn abstellt, wenn der Braten gar ist, oder der intelligente Reifen mit integriertem Mikrochip, welcher Daten über den Luftdruck sammelt und auswertet (und mit dem die Transportkosten einer internationalen Speditionsfirma um 19% gesenkt werden konnten), zeigen ebenso Intelligenz wie die Chemikalie, die sich beim Erreichen eines bestimmten Grades von Giftigkeit selbst vernichtet.

Solche Güter beruhen einerseits auf Wissen, das sich andererseits in ihnen verkörpert und im besten Falle differenzierend im Wettbewerb auswirkt. Als ein differenzierendes Merkmal kann mit Davis und Botkin beispielsweise die Realzeitorientierung des Produkts fungieren. Wissensgestützte Produkte können selbsttätig in Realzeit funktionieren. Das geschieht etwa, wenn der Wartungsmonteur der Aufzugsfirma auftaucht, um den Lift Nr. 8 in einem Wolkenkratzer zu reparieren, obwohl die Gebäudeverwaltung meint, da sei doch alles in Ordnung. ›Mag sein, aber da wird es bald eine Störung geben‹, weiß der Servicemann, weil er kurz vorher

einen Anruf des Aufzugs erhalten hat. ›Und jetzt bin ich zur Stelle, um dem zuvorzukommen‹.

Ein weiteres Beispiel für Wissens-Wertschöpfung sind die Profite, die Organisationen heute mit dem Verkauf von Lizenzen machen. Während sie früher in der Bilanz eine eher untergeordnete Rolle spielten, übersteigen daraus erwirtschaftete Profite heute bisweilen den operativen Ertrag der Organisation. Mit zunehmender Wissensbasiertheit und einem sich entsprechend verschärfenden Wissens-Wettbewerb von Produkten wird der Imitationsschutz von Wissen als Produkt wichtiger. Lester Thurow ist der Auffassung, daß die geltenden Rechte zum Schutz intellektuellen Kapitals aus der Zeit des rechtlichen Schutzes von Sacherfindungen stammen und inzwischen nicht mehr angemessen sind.

Die Bedeutung eines rechtlichen Schutzes von Wissensprodukten geht über Erfordernisse für Produkte hinaus, die vornehmlich aus klassisch-materieller Wertschöpfung stammen: Die Grenze zwischen Wissensproduzent und Wissensnutzer wird immer undeutlicher. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien erleichtern den Weg vom Musikkonsumenten zum Komponisten, vom Leser zum Autor usw. Eine in Auflösung begriffene Logik des Copyright, Software-Piraterie und kaum zwischen Industrie-, Wissens- und Patenttypen differenzierende Schutzrechte für Wissensprodukte sind Belege dafür, daß Patent- und Copyright-Gesetzeslagen nicht mehr mit der Technologieentwicklung Schritt halten.

Am deutlichsten wird die neue Qualität von Wissenswertschöpfung in der Beratung: Hier wird durch die Anwendung von Wissen auf Wissen Mehrwert erzeugt. Beratungsorganisationen zeichnen sich einerseits durch besondere Wissensintensität ihrer Prozesse aus, andererseits nutzen sie effektive Koordinationsformen für Wissen. Sie gelten als Prototypen intelligenter Wissensorganisation (sofern sie ihr eigenes Produkt ernst nehmen). Dies prädestiniert die großen, weltweit agierenden Organisationsberatungen in der Wissensdebatte für ausgefeilte und imitationswürdige Praktiken zu stehen. Sie haben vielerorts einen Boom von *Benchmarking*-Aktivitäten ausgelöst und ein Denken in *Best Practices* geprägt (warum das nicht ganz unproblematisch ist, werden wir später sehen).

## **Wissensarbeit**

Wer hätte noch vor 20 Jahren gedacht, daß Arbeitsplätze in der westlichen Welt über alle Professionen, Nationen und Kulturen hinweg bald so ähnlich aussehen würden? Einem außerirdischen Beobachter erschiene das, was Menschen tatsächlich tun, wenn sie arbeiten, auf den ersten Blick ziemlich gleichförmig. Menschen bewegen ihre Finger auf Tastaturen und schauen auf Bildschirme, wo Zahlen, Texte oder Bilder zu sehen sind – ganz gleich ob es sich um den Computermonitor an der Drehbank, auf dem Tisch der Anwaltskanzlei oder an der Kasse des städtischen Schwimmbades handelt.

In Zukunft wird Arbeit wohl kaum ohne Computer auskommen. Der Verdacht, daß diese Entwicklung unaufhaltsam ist, bestätigt sich. Der Computer ist zum Symbol einer Gesellschaft geworden, deren unmittelbare Beschäftigung die Veränderung von Erscheinungen auf Computermonitoren ist. Selbst wenn die Computer selbst sich in Zukunft stark verändern werden und wir uns bereits in zehn Jahren über unsere sperrigen Desktops von heute amüsieren: Unsere Hauptbeschäftigung wird die Analyse und Manipulation von Symbolen und deren Kommunikation sein. Unser Leben wird abstrakter. Arbeit wird nie mehr sein, was sie einmal war. Die Drastik des Bedeutungswandels in Richtung Wissens-Wertschöpfung wird deutlich, wenn wir uns vor Augen halten, daß der reichste Mann der Welt heute ein Wissensarbeiter ist, während die reichsten Männer der Vergangenheit ihr Geld mit materieller Wertschöpfung verdienen: Rockefeller und der Sultan von Brunei profitierten vom Öl, Bill Gates und Larry Ellison von Null und Eins.

Mit der Wissensperspektive geht eine Umorientierung von Arbeit einher. Wissensorganisationen sind in ihren fundamentalen Operationsweisen ebenso auf bestimmte Formen von Arbeit angewiesen, wie diese Arbeitsformen nur noch über bestimmte Formen von Organisation verwirklicht werden können. Was zeichnet diese Arbeitsformen aus? Zunächst müssen wir Wissensarbeit von einer ›kräftigen Kopfarbeit‹ abgrenzen. Helmut Willke stellt in seinen Arbeiten zur Wissensgesellschaft klar, daß Wissensarbeit als qualitativ neue Form gegenüber wissensintensiven Tätigkeiten hervorgehoben werden muß. Bis vor kurzem wurde einmal im Leben durch

Erfahrung, Lehre, Fachausbildung oder anderes Wissen erworben, das schließlich in der beruflichen Tätigkeit anzuwenden war. Mit je mehr Wissen ein Bewerber vor den Toren der Organisation stand, desto wahrscheinlicher war es, daß ihm Einlaß gewährt wurde. Heute kommt es im Gegensatz dazu darauf an, daß relevantes Wissen kontinuierlich revidiert und permanent als verbesserungsfähig angesehen wird. In der Wissensarbeit wird keine Form von Wissen mehr als ewig gültige Wahrheit akzeptiert. An dieser Stelle wird die Brisanz deutlich, die diese Umorientierung von Arbeit mit sich bringt: Relativität und Revisionsfähigkeit von Wissen stehen nicht in der Tradition wissensintensiver Arbeit der Industriegesellschaft, sondern in der Tradition von Wissenschaft und Kunst.

Zu den Besonderheiten von Wissensarbeit zählt auch, daß Wissensarbeiter über ihre eigenen Produktionsmittel verfügen, daß sie aber gleichzeitig Organisationen brauchen, um diese Mittel nutzen zu können. Hier wird die oben getroffene Unterscheidung von organisationalem und personalem Wissen wichtig: Um das persönliche Wissen des Wissensarbeiters so einzubringen, daß es in der Wertschöpfung wirksam werden kann, muß es irgendwie mit dem Wissen der Organisation in Einklang gebracht werden. Helmut Willke ist der Auffassung, daß genau die Organisation dieses Zusammenspiels das zentrale Problem der Wissensorganisation ist.

Es ist einerseits davon auszugehen, daß der Anteil von Wissensarbeit an der Erwerbsarbeit in kontinuierlichem Wachstum begriffen ist (gleichzeitig werden immer weniger Menschen mit materieller Produktion beschäftigt sein). Andererseits zeigt sich, daß die erforderlichen Organisationsmechanismen für eine effektive Koordination von Wissensarbeit erst in schemenhafter Form existieren: Man ist sich einig, daß die auf traditionelle Arbeitsformen angewendeten Organisationsprinzipien nicht mehr greifen oder sogar kontraproduktiv geworden sind. Herkömmliche Kontroll-, und Koordinations-, Bewertungs- und Entlohnungsmechanismen von Arbeit sind längst an ihre Grenzen gestoßen. Welche neuen Formen jedoch konkret notwendig sind, um die Organisation zu einem Ort der Wissensarbeit zu machen, bleibt bislang offen. Das betrifft auch die Frage, wie Wissensarbeit zu führen ist (und ob sie im herkömmlichen Sinne eigentlich geführt werden muß). Einzig fest steht die Tatsache, daß organisierte Wissensarbeit etwas anderes vom Menschen verlangt als klassische Industriearbeit.

Organisationen greifen in ihrer Wertschöpfung nur auf einen kleinen Teil dessen zurück, was lebendige Menschen in Organisationen ausmacht. Sie nutzen nur das, was sie gebrauchen können. Der Rest wird schlichtweg ignoriert. Das Wissen, das Organisationen an Personen interessiert, ist aus diesem Grund auch nur ein verschwindend geringer Teil von dem Wissen, das diese Personen insgesamt in die Organisation mitbringen. In den Produktionswelten der Industriegesellschaft war es für den Arbeiter deshalb möglich, morgens ›sein Gehirn am Fabrikator abzugeben‹, also bei der Arbeit bewußt auf jede Form von Reflexion zu verzichten. Je wissensintensiver Organisationen werden, desto größer wird das Interesse, das sie am Menschen haben. In der Wissensorganisation ist das, was die Wertschöpfung an Wissen zu verwerten in der Lage ist, eng mit dem verzahnt, was Wissensarbeiter wissen. Den Extremfall einer nahezu vollständigen Übereinstimmung von persönlichem Leben, eigenen Interessen und privatem Wissen mit dem, was organisationale Wertschöpfung ausmacht, zeigten die Startup-Unternehmen der sogenannten New Economy der vergangenen Jahrhundertwende: Gruppen junger Programmierer, die ohnehin einen Großteil ihrer Zeit vor dem Computer verbringen, schufen sich ein Umfeld, in dem sie das, was sie sonst im Kontext kleinerer Wertschöpfungssegmente größerer Firmen taten, in eigene Organisationen einbrachten (mit den Schattenseiten, die kollektive Selbstaussbeutung mit sich bringt).

### **Probleme des Wissens**

Mit den fortschreitenden Veränderungen verändern sich auch die Kooperations- und Kommunikationsformen von Organisationen grundlegend. Der Umgang mit Wissen wird – entgegen der herrschenden Meinung – nicht leichter, sondern mit steigender Dynamisierung der wissensseitigen Umfeldler immer schwieriger. Um nicht Opfer der Wirkungen von Veränderungen im Wissens-Umfeld zu werden, müssen sich Organisationen als handlungsfähig und aktiv zielorientiert begreifen. Je komplexer ein solches selbst-gewisses Wissen ist, desto eher gelingt es, gefährlichen Folgen aus dem Weg zu gehen. An welchen kritischen Punkten erreicht die Wissensgesellschaft schon heute die Wertschöpfung der Organisationen?

- Die Datenexplosion und der rasche Verfall vieler Wissensformen erschweren die Beschaffung angemessenen Wissens für Entscheidungen. Filtermechanismen werden ressourcenintensiver, und das Trennen relevanten Wissens von irrelevantem Datenmüll wird schwieriger.
- Die rapide zunehmende Differenzierung der Organisationen macht aus grenzüberschreitenden Kommunikationen (etwa zwischen den ›Kästchen‹ unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchien) Gespräche in unbekannt Fremdsprachen – ohne Dolmetscher.
- Durch die fortschreitende Spezialisierung des Wissens wird es immer schwieriger, Wissen der Organisationsmitglieder in der Wertschöpfung verfügbar zu machen.
- Die informatisierte Lebenspraxis des einzelnen steht immer deutlicher in Konflikt mit dem informatisierten Organisationsleben. Die Grenzen der ohnehin beschränkten Aufmerksamkeit des Menschen scheinen erreicht.
- Die zunehmende Ökonomisierung des Wissens führt vielerorts zu einem taktischen Umgang mit Wissen, der sich in der Praxis in fruchtlosen Debatten zu Hol- oder Bringschulden von Wissen erschöpft.

Auf der Rückseite der chancenreichen Medaille zunehmender Wissensbasiertheit von Organisationen zeichnet sich also ein Problem ab. Der überall zu hörende Klageruf: »warum wissen wir nicht, was wir wissen?« ist nur der Anfang einer nicht enden wollenden Liste von Schwierigkeiten wissensintensiver Wertschöpfung:

- Fremdes Wissen wird ohne inhaltliche Prüfung und völlig unabhängig von der Qualität abgelehnt (das sogenannte ›not invented here syndrome‹).
- Durch (überflüssige) Doppelspurigkeiten werden Ressourcen im großen Stil verschwendet, weil man entweder nichts von den Parallelaktivitäten weiß oder davon nichts wissen möchte. So werden Recherchen und Projekte unabhängig voneinander mehrmals betrieben.
- Elektronische Verteilungssysteme für Wissen sind trotz aufwendiger Pflege sinnentleert.
- Entscheidungsrelevante Dokumente und Memos bleiben unbeachtet, weil sie nicht gelesen oder nicht verstanden werden.

- Mit handlungsrelevantem Wissen wird strategisch, taktierend und politisierend umgegangen, um die eigene Position zu sichern oder zu verbessern.
- Wissen wird hierarchiespezifisch kommuniziert. Dabei wird es deformiert.
- Elektronische Informationssysteme gleichen Datenfriedhöfen. Oder: Obwohl die abgelegten Informationen hoffnungslos veraltet sind, bedient man sich ihrer dennoch mangels Alternativen.
- Das Wissen ausscheidender Experten hinterläßt nicht zu schließende Lücken. Die betroffenen Bereiche haben dementsprechend Mühe, ihre Wertschöpfung aufrechtzuerhalten.
- Erfahrungen werden nicht kommuniziert, und Wissen wird nicht mitgeteilt, insbesondere solches, das negativer Natur ist, also Auskunft darüber erteilen könnte, warum und wie etwas in der Organisation nicht funktioniert.
- Kritisches Wissen für Entscheidungen ist nur unter Schwierigkeiten zu beschaffen. Statt dessen existiert ein Übermaß an bestätigendem Wissen.
- Wissenspotentiale von Individuen bleiben unentdeckt, Potentialträger werden nicht systematisch weiterentwickelt, sondern systematisch unterfordert und damit in die innere Kündigung getrieben.
- Ideen verpuffen, neues Wissen findet keinen Eingang in die Routinen des Denkens und Handelns.
- Wissenssynergien werden nicht erkannt oder bleiben ungenutzt, weil nicht bekannt ist oder sein will, wer einen Beitrag zu welcher Problemstellung zu liefern imstande ist.
- Wissen über das, was die Organisation umgibt, ist selektiv und fragmentiert. Umfeldwissen über Märkte, Kunden und Kooperationspartner divergiert innerhalb der Organisation.
- ...

## 2.

### **Die andere Seite des Wissens**

Wissen ist für Organisationen grundlegend, weil es in Kontexten Kontexte für Handeln bietet. Der Betriebswirt erkennt den Wert von Wissen dann an, wenn diese Kontexte in Zusammenhang mit effizienten und Wertschöpfung grundlegenden Handlungen stehen. Bei genauerem Hinsehen auf die Kontexte, Verknüpfungen und Beziehungen des Wissens muß man allerdings feststellen, daß nur ein kleiner Teil des Wissens in wertschöpfungsbezogenen Prozessen untergebracht ist. Ein anderer, weitaus wichtiger Teil ist sozusagen Privateigentum, unveräußerlich und doch untrennbar mit dem verbunden, was einen Menschen am Montagmorgen dazu bewegt, sich an einen Schreibtisch zu setzen und etwa die Säureresistenz von Kunststoffrohren zum geistigen Inhalt seines Tagewerks zu machen. Es ist also genau die Kontextualität, die Wissen gleichzeitig attraktiv und zwiespältig, sicher wertvoll und unsicher überflüssig macht. Wer Wissensorganisation verstehen will, muß sich (auch) mit der anderen Seite des Wissens auseinandersetzen.

### **Wissen und Nichtwissen**

*Kein Problem der Welt hängt damit zusammen,  
daß wir zu wenig wissen.*

Neil Postman

Wer von Wissen spricht, spricht auch vom Nichtwissen. Wann immer etwas als Wissen bezeichnet wird, ist auch das angesprochen, was jenseits des Wissens liegt: das, was wir nicht wissen, was wir vergessen haben, was wir nicht wissen wollen oder können. Bereits in der Debatte um das Entlernen, das systematische Loslassen von Wissen drängte sich in den Diskussionen zum organisationalen Lernen die Frage auf, ob Wissen wirklich die relevante Kategorie ist, wenn wir nach den Grundlagen situationsangemessenen Han-

delns in und von Organisationen fragen. Die Antwort aus Wissenschaft und Praxis lautet immer deutlicher: Nichtwissen ist eine zentrale Kategorie in der Wissensorganisation. Auch Nichtwissen muß gestaltet werden.

Die Frage nach Nichtwissen ist keine akademische Spielerei. In Anbetracht der Halbwertszeiten und der scheinbar leichten Verfügbarkeit von Wissen inner- und außerhalb der Organisationen wird immer deutlicher, daß mehr Wissen nicht unbedingt besseres Handeln bedeutet. Es scheint vielmehr so zu sein, daß sich das Wissen darüber, was nicht gewußt werden muß, zu einer neuen Kernkompetenz entwickelt.

Die managementbezogene Debatte um das Wissen in Organisationen hatte bislang eine Schlagseite, die auf die einfache Formel »Viel hilft viel« gebracht werden kann. Hieran ist nicht zuletzt die Rede von Wissensintensität, Wissensbasierung und organisationaler Intelligenz beteiligt: Viel Wissen scheint prinzipiell gut zu sein. Man mußte, so scheint es, die Menge des zur Verfügung stehenden Wissens nur maximieren, um effizienter handeln zu können. Das ist ein fataler Irrtum. Erstens haben wir bereits festgestellt, daß Wissen wegen der begrenzten Verfügbarkeit von Kontexten in Organisationen immer knappes Gut ist. Der Preis des Wissens erhöht sich mit steigender Akkumulation überproportional. Zweitens ist Wissen untrennbar mit Nichtwissen verbunden. Je sicherer das Wissen offene Fragen beantwortet, desto mehr neue Fragen entstehen. Nichtwissen ist eine ebenso wertvolle Ressource wie Wissen. Ein Lob des Nichtwissens tut not.

Warum ist viel Wissen nicht immer gut? Kann man zuviel wissen? Ist Wissen nicht stets gegenüber Nichtwissen zu bevorzugen? Der sächsische Chemie-Nobelpreisträger Wilhelm Ostwald verwies auf das Problem der Nützlichkeit des Wissens mit seinem Bonmot »Der Praktiker unterscheidet sich vom Theoretiker nur dadurch, daß er früher zu fragen aufhört.« Tatsächlich ist es nicht Aufgabe von Organisationen, im wissenschaftlichen Sinne Erkenntnisinteressen zu erfüllen. Wissensakkumulation um ihrer selbst willen ist nicht nur Ressourcenverschwendung, sondern gefährlich: Je mehr Wissen zu einem spezifischen Thema angehäuft wird, desto unsicherer werden die Entscheidungen. In jedem Entscheidungsprozeß gibt es einen Zeitpunkt, an dem die Abwägung von Alternativen in Handeln umkippen muß. Andernfalls besteht die Gefahr, in rekursive, nicht enden wollende Reflexionsschleifen des Abwägens von Alternativen zu geraten. Bei

der blinden Akkumulation von Wissen spielt außerdem der Glaube eine wichtige Rolle, es gäbe dauerhaft richtiges und wahres Wissen. Die Frage lautet also nicht: Wieviel kann die Organisation wissen? Sondern: Wieviel Wissen ist in einer konkreten Entscheidungssituation nützlich?

Kennen Sie das Gefühl, bei der Suche nach einer Antwort auf eine Frage eine Büchse der Pandora zu öffnen? Ein Fachexperte antwortet auf eine einfache Frage mit Gegenfragen, Segmentierungen und Kategorisierungen möglicher Antworten auf diese Frage oder mit der Gegenüberstellung unterschiedlicher, widersprüchlicher Antworten, die aus verschiedenen Forschungsrichtungen stammen. Je mehr Experten Sie hinzuziehen, sich möglicherweise noch per Internet oder Bibliothek informieren, desto mehr wird sich ihre ursprüngliche Frage verändern. Der springende Punkt für die Wissensorganisation hierbei ist, daß der ursprüngliche Zustand Ihrer Frage unwiderruflich verlorengegangen ist, daß sich an die Stelle der ursprünglichen Frage keine klaren Antworten, sondern eine Vielzahl neuer Fragen gedrängt hat. Sie wissen jetzt, daß man die Frage so eigentlich nicht stellen konnte, daß es keine klare, einfache Antwort auf diese Frage gibt oder daß sie sich nun erst recht auf die Suche nach einer befriedigenden Lösung ihres Problems begeben sollten. Mit jedem neuen Wissen wird neues Nichtwissen produziert.

Für den Prozeß der Generierung von Wissen in Organisationen hat dies die Entfaltung einer kontraintuitiven Logik zur Folge: Je mehr Wissen sich zu einem Problem anhäuft, desto mehr Wissensbedarf wird erzeugt, und desto eher läuft die Wissensorganisation Gefahr, ihr ursprüngliches Problem aus den Augen zu verlieren. Helmut Willke hat dieses Phänomen für Organisationen treffend mit der Metapher eines schwarzen Loches von Nichtwissen beschrieben, das sich hinter jeder erfolgreichen Konstruktion von Wissen auftut. Dies führt dazu, daß in Organisationen die notwendige Produktion von Wissen immer mit der gleichzeitigen, überproportionalen Produktion von Nichtwissen und Ignoranz zusammenhängt. Kernaufgabe von Organisationen ist aber genau das Gegenteil davon: nämlich Unsicherheiten zu absorbieren und Komplexität zu reduzieren. Organisationen können mit Nichtwissen schlecht leben. Nichtwissen ist für sie kritisch, weil es – im Falle einer Nichtkommunikation desselben – mit einer Steigerung von Risiken einhergeht und – im Falle einer Kommunikation – von

Verantwortung befreit, denn dann kann es mit Unzuständigkeit gleichgesetzt werden.

Der Wunsch, Nichtwissen in der Organisation restlos zu verdrängen und durch sicheres Wissen zu ersetzen, stellt sich als gefährlicher Irrtum heraus. Im Anschluß an die Frage nach einer angemessenen Relation von Wissen und Nichtwissen stellt sich ein neues Problem: Wie soll mit Nichtwissen in Organisationen umgegangen werden? Zunächst einmal lohnt es sich, unterschiedliche Formen von Nichtwissen näher zu betrachten. Niklas Luhmann unterscheidet grundsätzlich zwei Formen von Nichtwissen: erstens spezifisches Nichtwissen, das (etwa als Forschungsfrage) beschrieben werden kann, Nichtwissen also, von dem wir wissen können, daß wir es nicht wissen, und zweitens: unspezifisches Nichtwissen, das nicht beschrieben werden kann, von dem wir also noch nicht einmal eine Ahnung haben. Dieses Nichtwissen kann nur in einem unbeschriebenen Raum existieren. Von diesen beiden Formen interessiert hier nur erstere. Letztere spielt für die hier gestellte praktische Frage des Umgangs mit Nichtwissen in Organisationen kaum eine Rolle.

Je mehr wir wissen, desto weniger wissen wir also. Karl Popper drückte diesen paradoxen Zusammenhang 1967 so aus: »Mit jedem Schritt, den wir vorwärts machen, mit jedem Problem, das wir lösen, entdecken wir nicht nur neue und ungelöste Probleme, sondern wir entdecken auch, daß dort, wo wir auf festem Boden zu stehen glaubten, in Wahrheit alles unsicher und im Schwanken begriffen ist.«

Der produktive Umgang mit Nichtwissen in Organisationen hat mit einer Art sicheren Zweifelns zu tun. Wer ein deutliches Bild davon hat, was er nicht weiß und was er nicht wissen muß, kann unter Unsicherheit effizienter handeln. Dies ist nicht zuletzt der Fall, weil mit dem Wissen über das Nichtwissen die gefährliche Blindheit gegenüber dem, was aus Komplexitätsgründen schlichtweg nicht gewußt werden kann, reduziert wird. Die Überraschung wird zum gut vorbereiteten Normalfall. Nichtwissen in Organisationen als Teil der Wirklichkeit zu akzeptieren bedeutet nicht, Ignoranz zu predigen. Es geht vielmehr um einen vernünftigen Umgang mit der Frage, was nicht gewußt werden muß, um effektiv zu handeln. Das setzt ein ziemlich genaues Bild des Nichtwissens voraus. Der Chefarzt, dessen Oberärzte ihm in den vergangenen Jahren in ihren Fachgebieten wis-

sensmäßig überlegen wurden, tut gut daran, die Grenzen seines Wissens anzuerkennen und darüber Auskunft zu erteilen. Wissen über den Moment, an dem in einem speziellen Fall das eigene Kompetenzfeld verlassen wird und an dem er den anderen zu Rate ziehen muß, zeichnet schließlich die Effizienz seines Handelns aus.

Wissen, von dem wir nicht wissen, daß wir es wissen, wird im folgenden als unbewußtes Wissen beschrieben. Wissen, von dem wir nicht mehr wissen, daß wir es einmal wußten, wird unter dem Stichwort Vergessen behandelt.

### **Wissen und Gegenwissen: Vergessen als Aufgabe**

Medizin studierte Holmes nicht. Ebensowenig schien er Vorlesungen belegt zu haben, die ihn befähigt hätten, einen wissenschaftlichen Grad oder irgendeinen anderen anerkannten Einlaß in die Welt der Gelehrten zu erwerben. Seine Hingabe an bestimmte Studien war jedoch bemerkenswert, und innerhalb exzentrischer Grenzen waren seine Kenntnisse so ungewöhnlich weitreichend und genau, daß seine Bemerkungen mich durchaus erstaunten.

Seine Unwissenheit war ebenso bemerkenswert wie seine Kenntnisse. Über zeitgenössische Literatur, Philosophie und Politik schien er so gut wie gar nichts zu wissen. Als ich Thomas Carlyle zitierte, erkundigte er sich überaus naiv, wer dieser sei und was er geleistet habe. Meine Überraschung erreichte jedoch einen Höhepunkt, als ich zufällig herausfand, daß ihm die Theorie des Kopernikus und der Aufbau des Sonnensystems unbekannt waren. Daß ein gebildeter Mensch in unserem neunzehnten Jahrhundert in Unkenntnis der Bewegung der Erde um die Sonne verharrte, erschien mir als solch außerordentliche Tatsache, daß ich es kaum zu begreifen vermochte.

»Sie scheinen sehr erstaunt zu sein«, sagte er; er lächelte über meinen verblüfften Gesichtsausdruck. »Jetzt, da ich es weiß, werde ich mich nach Kräften bemühen, es zu vergessen.«

»Es zu vergessen!«

»Sehen Sie«, erläuterte er, »Ich bin der Meinung, daß das Hirn des Menschen ursprünglich wie eine kleine leere Dachwohnung ist, die man mit

Mobiliar versehen muß, das einem genehm ist. Ein Narr nimmt allen Plunder auf, über den er stolpert, so daß das Wissen, das ihm nützen könnte, von der übrigen Menge verdrängt oder bestenfalls von all den anderen Dingen verstellt wird, so daß er es schwerlich erfassen kann. Der geschickte Arbeiter dagegen wird sehr sorgsam mit jenen Dingen umgehen, die er in seine Hirnmansarde holt. Er nimmt nur jene Werkzeuge auf, die ihm bei seiner Arbeit helfen können, aber von diesen hat er ein großes Sortiment, und alle sind geordnet und in bestem Zustand.

Es ist ein Irrtum anzunehmen, dieser kleine Raum habe elastische Wände und sei beliebig dehnbar. Verlassen Sie sich darauf: Es kommt eine Zeit, in der Sie für jede neue Kenntnis etwas vergessen, das Sie vordem gewußt haben.«

*Sir Arthur Conan Doyle (Eine Studie in Scharlachrot)*

Die Diskussion um das Nichtwissen zeigt, daß Wissen auch eine Last sein kann. Es fundiert unsere mentalen Modelle und ist damit Produkt der Vergangenheit, das Gegenwart strukturiert. Wissen verhindert durch seine Grundlegung dessen, was wir als wirklich ansehen, daß wir vorurteilsfrei auf Neues in der Welt zugehen und sie als etwas wahrnehmen, das nach eigenen Gesetzen funktioniert. Auch das Nicht-mehr-Wissen ist eine Form des Nichtwissens. Die Wissensorganisation hat ein vitales Interesse an der Grundfunktion des Vergessens. Organisationen scheitern viel eher daran, daß sie überalterte Überzeugungen und Gewißheiten in ihrem Gedächtnis behalten, als daß sie etwas vergessen. Mentale Bilder davon, wie die Märkte vor 20 Jahren funktionierten und wie ein typischer Kunde damals vorstellbar war, sind in der Regel ebenso vergessenswert wie viele Aspekte des Alltagswissens. Sie *müssen* geradezu vergessen werden, um Neues zu ermöglichen. Das bedeutet nicht, daß ein systematisches Erinnern im Sinne kultureller Selbst-Vergewisserung nicht sinnvoll sein kann.

Eine besondere Rolle spielt das Vergessen in Entscheidungsprozessen. Entscheidungsvorbereitungen haben in der Praxis oft die Qualität einer Sorge um mögliches Scheitern oder Nichtfunktionieren einer Handlungsalternative. Im Selbstdialog der Organisation wird deshalb zu jedem Wissen Gegenwissen aufgebaut. Bevor etwa ein Vorgesetzter mit dem Anliegen kontaktiert wird, einen Verbesserungsvorschlag zu besprechen, werden

Gegenargumente erwogen. Mit jedem Wissen wird Alternativ- und Gegenwissen aufgebaut, das die Entscheidung einerseits absichert, andererseits durchaus ein Eigenleben zu führen imstande ist. Gegenwissen ist Wissen, das im Widerspruch zu dem steht, was wir als Grundlage einer Entscheidung wählen. Sätze wie: »Ich weiß, Sie werden jetzt sagen ...« leiten solches Gegenwissen in Kommunikationen ein. Gegenwissen kann in Organisationen in Form von Gutachten und Expertisen, aber auch als Bedenken oder Zweifel vorliegen.

Sorge um den Wert des eigenen Wissen treibt die Kosten des Gegenwissens in die Höhe. Die Vorbereitung für die Verteidigung eines Projektvorschlags macht das praktisch sichtbar: Je mehr ich mich um Gegenfragen Sorge, desto extensiver sind die Vorbereitung und die Begründung von Argumenten gegen meine Argumentation. Jenseits von materiellen Kosten ist die psychische Involviertheit in die Entwicklung solchen Gegenwissens Hintergrund eines Phänomens, das die Effizienz von Entscheidungsprozessen erheblich mindert. Was in der Vorbereitung von Entscheidung notwendig war, wird danach zum Problem. Gegenwissen verschwindet nicht einfach. Aufgrund der initial handlungssteuernden Wirkung beschäftigt es uns noch weit über den Zeitpunkt hinaus, zu dem es irrelevant wird.

Die Vorgesetzten nehmen den Vorschlag mit Interesse auf und entwickeln gemeinsam mit dem Mitarbeiter weitere Ideen. Trotzdem sind die Bedenken auf seiten des Mitarbeiters gegenüber seinem eigenen Vorschlag nicht ausgeräumt. Die Simulation der Gegenargumente seine Chefs lebt weiter. Je tiefer solches Gegenwissen emotional verankert ist, desto schlechter kann es nach der Entscheidung wieder vergessen werden. Je schlechter die Laune bei der Entscheidungsvorbereitung, desto größer ist die Chance für ressourcenaufwendige Rekurse auf irrelevantes Wissen.

Der Rekurs auf das früher konzipierte Gegenwissen kann zu Beginn des Entscheidungsprozesses in endlose Schleifen einer Abwägung von Alternativen münden. Nach einer Entscheidung allerdings wird dieses Gegenwissen zu einer Fluchttür in einen verantwortungsfreien Möglichkeitsraum:

- Eigentlich ist es unsere Strategie ...
- Vielleicht sollten wir noch abwarten, um die letzten Zweifel auszuräumen ...

*Die Wissensorganisation*

---

- Im Grunde wollte ich ja diese Woche ...  
 ...

In der Psychologie des Entscheidens wird der Moment, an dem Gegenwissen vergessen werden darf, mit Hilfe der *stopping rule* beschrieben: Jede Entscheidung gelangt irgendwann an einen Punkt, an dem die Alternativenabwägung keinen Sinn mehr hat. Hier muß die Produktion von Gegenwissen enden und die Suche abgebrochen werden. Dies gewinnt vor dem Hintergrund der Tatsache, daß in das entscheidungsfundierende Wissen niemals sämtliche mögliche Informationen einfließen können, besondere Dramatik. In unsicheren Entscheidungssituationen nämlich wird das systematische Vernachlässigen von Information äußerst wichtig. Die Kunst besteht darin, in die Entscheidungsfundierung das relevante Wissen einzubeziehen und das irrelevante außen vor zu lassen.

Hier ist eine Kultur des systematischen Vergessens gefordert. Das bedeutet nicht, daß Gegenwissen im Moment des Entscheidens wertlos geworden ist. Spätestens wenn erste Probleme das Überdenken des bisherigen Handelns notwendig machen, wird es wieder relevant. Darüber hinaus wird Wissen immer auf der Grundlage bisherigen Wissens aufgebaut. Gelerntes wird immer an Bestehendes angebunden. Totales Vergessen ist eine Illusion.

### **Unbewußtes Wissen**

Jeder Manager, der in einem Unternehmen ein Produktionsverfahren, sei es Buchhaltungspraktiken, sei es Stellenpläne umstellen will, kann auf einen oft undefinierbaren Widerstand stoßen, der darin resultiert, daß irgend etwas einfach nicht funktioniert, ohne daß irgend jemand erklären könnte, warum nicht. Etwas scheint in das Gedächtnis des Unternehmens eingeschrieben zu sein, das den Widerstand gegen Veränderungen leistet, wie es ein Mensch tut, dem etwas zugemutet wird, womit er schlechte Erfahrungen gemacht hat.

*Dirk Baecker*

Was wir wissen, ist nicht, was wir wissen. In diesem Abschnitt werden einige ungewohnte Fragen an die möglichen Qualitäten von Wissen in Or-

ganisationen gestellt. Damit ist die Absicht verbunden, die Grenzen zu überwinden, die mit einer ausschließlichen Betrachtung von bewußtseinsfähigem und effizienzorientiertem Wissen in Organisationen einhergehen. Die allfälligen Schilderungen der Schwierigkeiten gegenwärtiger Managementpraxis ebnen dem Gang dieser Überlegungen den Weg.

In seinen Untersuchungen zu den kognitiven Strategien von Schachgroßmeistern zeigte der russische Kognitionsforscher Alexander Luria bereits Ende der sechziger Jahre, daß es für Personen mit wachsender Expertise keineswegs leichter wird, über ihr Wissen zu sprechen. Das Gegenteil ist der Fall. Je mehr Expertise Menschen, Gruppen, aber auch Organisationen generieren, desto weniger sind sie im Normalfall in der Lage, Unwissenden über dieses Wissen einfach Auskunft zu erteilen. Auf die Frage an einen Schachgroßmeister etwa, warum er einen bestimmten, an Genialität grenzenden Zug gemacht habe, der seinen Gegner nach 15 weiteren Zügen unweigerlich zu Strecke bringen mußte, lautete die lakonische Antwort: »Weil es sich gut angefühlt hat.« Hierin liegt das ganze Geheimnis unbewußten Wissens. Was hier als Gefühlsäußerung mit körperlichem Wohlergehen einhergeht, ist das Produkt jahrzehntelanger Erfahrung, die sich »verkörpert« und damit aus dem Kreis des Besprechbaren entfernt hat. Hierin unterscheiden sich Schachgroßmeister kaum von erfahrenen Industriemeistern oder anderen Experten.

Die Erklärung der Kognitionspsychologie hierfür ist ebenso einleuchtend wie simpel: Aufgrund der begrenzten Verarbeitungskapazität des menschlichen Gehirns speichert das Bewußtsein Erfahrungen in Bündeln, die wiederum in Bündel verpackt gespeichert werden usw. Unbewußtes Wissen ist hochgradig aggregierte Expertise, zu der aus Gründen der Reduktion kognitiver Komplexität kein Zugang (mehr) besteht. Um nun die eigentliche Erfahrung zu verbalisieren, müßte ein aufwendiger Explikationsvorgang vonstatten gehen, in dem die Erinnerungspakete in den Erinnerungspaketen der Erinnerungspakete ans Tageslicht gebracht werden müßten. An die Stelle verbalisierbaren Erinnerens tritt ein vages Gefühl, das unser Handeln dennoch präzise leiten kann: die Intuition.

Eine andere Erklärung für die Schwierigkeiten der Verbalisierung unbewußten Wissens liefert bekanntermaßen die psychoanalytische Theorie des Bewußtseins: Was vom Bewußtsein emotional unzureichend verarbeitet ist,

wird in den Raum der Sprachlosigkeit verbannt, aus dem es nur in Träumen und therapeutischen Sitzungen wieder herausdarf, von wo es aber – etwa in Fehlhandlungen – das Bewußtsein ständig beeinflusst. Was beide Ansätze verbindet, ist der deutliche Hinweis auf einen engen Kontakt zwischen bewußtem und unbewußtem Wissen als Teil normalen Funktionierens der menschlichen Seele. Unbewußtes Wissen steht mit bewußtem Wissen in ständigem Kontakt – beide Wissensformen hängen voneinander ab, wirken aufeinander, bedingen und durchdringen sich wechselseitig. Tatsächlich ist die Trennung von bewußtem und unbewußtem Wissen im Hinblick auf die Fundierung menschlichen Handelns nur schwer aufrechtzuerhalten. Warum sollte das in Organisationen anders sein?

Auf dem Weg in die ferne Nähe unbewußten Wissens gelangen wir früher oder später zu der Annahme, daß sich neben der physischen, beobachtbaren und kommunizierenden Organisation ein durch unbewußtes Wissen gekennzeichneter Widerpart befindet, eine *Zweite Organisation* gewissermaßen. Es lohnt sich, für einen kurzen Moment den Blick von den komplexer und dynamischer werdenden Umfeldern der Organisation abzuwenden und auf die Innenseite zu schauen, darauf, was den unbewußten Anteil organisationaler Selbstdefinition ausmacht: die *Zweite Organisation*.

Mit der Debatte um die Gestaltung von Wissen rückt die Rolle der *basic assumptions*, der unhinterfragten Werthaltungen, ins Zentrum der Betrachtung. Bereits die Kulturdiskussion, Lernbarriereforschung und die drängende Frage nach der Gestaltbarkeit von implizitem Wissen zeigen: Die Annahme eines *Nicht-bewußten Wissens*, seine Existenz, Erscheinung und die Frage seiner Veränderbarkeit ist salonfähig geworden. Es deutet sich an, daß es Wissensschichten gibt, die der Organisation nicht unmittelbar zugänglich sind, die gleichzeitig aber eine wichtige Funktion haben. Organisationskulturen sind unsichtbar, sie werden gewöhnlich unbewußt gelebt, vermögen aber gleichsam viel zu bewegen. Autoren wie Peters/Waterman machen das sedimentierte, unbewußt gewordene Wissen der Organisationskultur als ausschlaggebende Kraft sogar für herausragende Unternehmenserfolge verantwortlich. Immer wieder stellt sich die Frage: Wie sehr bestimmt nicht-bewußtseinsfähiges Wissen das, was im Alltag sichtbar ist, also letztlich Erfolg oder Scheitern der Organisation?

## Exkursionen in den organisationalen Untergrund

Am Einstieg in den organisationalen Untergrund steht die Frage: Was lenkt die Organisation? Ein ökonomischer Imperativ, der eiserne Wille eines Managements, Zufall? Beginnen wir bei der Suche nach einer Antwort am Arbeitsplatz. Was motiviert einen Mitarbeiter zu einer *bestimmten Leistung*? Was eine Führungskraft zum karrierewirksamen 14-Stunden-Tag? Möglicherweise sind es die Anreize – Entlohnung, Beförderung, Dienstwagen –, vielleicht ist es die Genugtuung des Erfolges, einer abgeschlossenen Aufgabe oder einer wirkungsvollen Aktivität. Mit einiger Sicherheit läßt sich sagen: Es werden Dinge sein, die für den Betreffenden – entweder direkt oder indirekt – mit einem guten Gefühl verbunden sind. Niemand arbeitet, ohne an irgendeiner Stelle seines Lebens dafür auch emotionale Genugtuung zu empfinden. Positive Emotionen lassen sich als letztendliche Faktoren der Motivation verstehen. In ihrer Erwartung wird Arbeit geleistet und Geld ausgegeben.

Was veranlaßt nun einen Mitarbeiter eigentlich, an einer bestimmten Stelle einer Organisation zu arbeiten? In den organisationspsychologischen Antworten zu dieser Frage stoßen wir auf Begriffe wie Anforderungsprofil, Stellenplan, Potentialanalyse auf der Seite der Organisation und Qualifikation, Arbeitsklima, Entwicklungschancen und anderes auf der Seite der Person. Um die Beweggründe zu erfahren, warum ein Mensch sich um einen Arbeitsplatz an einem bestimmten Ort und nicht an einem anderen bemüht hat, erfragen wir die Theorie, die dieser gegenüber sich selbst, sozusagen als nachträgliche Erklärung seines Handelns hat. So wird der Zufall, genau dorthin und nicht woandershin geraten zu sein, eine entscheidende Rolle spielen, oder es werden bestimmte *Connections* dargelegt, die zu dieser Stelle führen. Auch hier ist der letzte Grund der Arbeitsplatzwahl die – wohl wiederum direkt oder indirekt – Erwartung eines irgendwie positiven Gefühlszustandes.

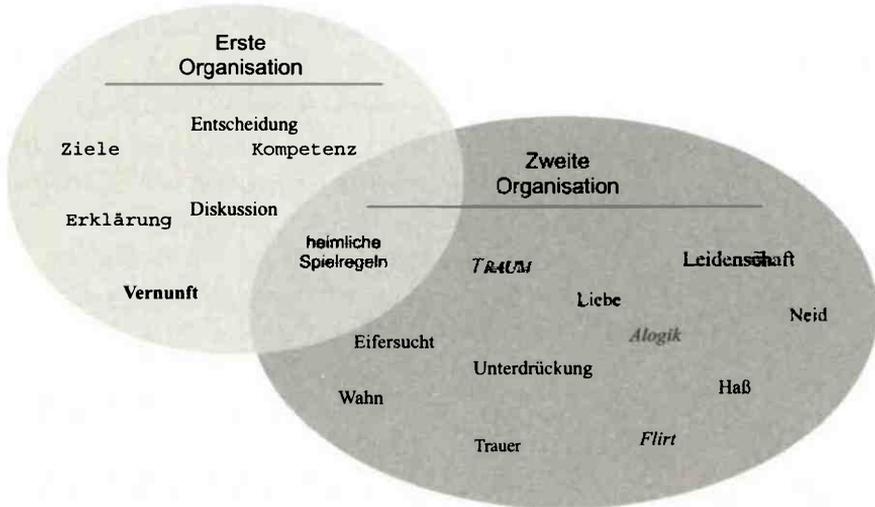
Über das, was am Arbeitsplatz ein gutes Gefühl erzeugt, sind Individuen nur sehr begrenzt auskunftsfähig. Sie werden sich immer im Rahmen des sozial Akzeptablen und nach den Geboten der Vernunft äußern. Unvernünftige, unsinnige oder sozial unakzeptable Gründe kommen bei dem Versuch einer Aufklärung der obigen Frage innerhalb der Organisation weder in der Theorie noch in der Wirklichkeit vor. Das kann entweder

daran liegen, daß der tatsächliche Grund des Handelns aus Sicht des Betroffenen nicht vernünftig etc. ist, daß er ihn nicht nennen will, oder aber daran, daß er ihn selbst nicht kennt. Deshalb können wir an angegebenen Gründen für die Wahl eines Arbeitsplatzes zweifeln. Und daran, ob der Arbeitsplatz auch ist, was er bei der Bewerbung zu sein scheint.

Der *Zweite Job* nämlich, der sich hinter dem Arbeitsplatz verbirgt, ist nicht formal definiert, sondern ein Job im unbewußten Beziehungsnetzwerk der Organisation: ein Job als Spion, als Geschichtenerzähler, Souffleur, Priester, Intrigant, Clown usw., der das unbewußte Wissen der Person mit dem unbewußten Wissen der Organisation in Übereinstimmung bringt. Der uneingestandene Beweggrund des Mitarbeiters mag beispielsweise auf dem unbewußten Wunsch begründet sein, durch die Stelle soziale Geltung zu erlangen oder die Gunst des bereits im ersten Gespräch lieb gewonnenen Chefs oder in der Nähe der attraktiven Sekretärin zu sein, die beim Vorstellungsgespräch dabei war.

Diesen *Zweiten Job*, der unausgesprochener, aber wichtiger Teil des Arbeitslebens der betreffenden Person ist, stellt die *Zweite Organisation*. Bei ihr bewirbt sich der Mitarbeiter parallel zur eigentlichen Stelle der Ausschreibung. Dieser Job wird nicht im Laufe der Organisationszugehörigkeit übernommen, sondern bereits beim Eintritt in die Organisation. Im ersten Kontakt erfährt der Bewerber über diesen zweiten Job genausoviel oder sogar mehr als über den ersten, tatsächlichen Job. Hierfür spricht etwa die Tatsache, daß das persönliche Interview trotz seiner schlechten Vorhersagevalidität noch immer den unangefochtenen Spitzenplatz unter den eignungsdiagnostischen Instrumenten belegt: Erstens läßt das Interview gegenüber anderen Verfahren (Tests, Arbeitsproben, Assessment Center etc.) viel Freiraum für unbewußte Kommunikation, und zweitens relativiert sich die schlechte Vorhersagevalidität persönlicher Interviews in der Eignungsdiagnostik erheblich, wenn wir als Prüfkriterium nicht wie gewöhnlich den späteren Berufserfolg messen, sondern den Erfolg in *beiden Jobs* und entsprechend die Eignung der Person auch auf der unbewußten Ebene.

Eine Person arbeitet immer in zwei Organisationen. Nur so läßt sich erklären, warum Mitarbeiter jahre- und jahrzehntelang an einem Arbeitsplatz ausharren, der nach eigenen Einschätzungen unbefriedigend ist: Sie



**Abb. 1:** Topographie eines organisationalen Zwiespalts

lieben ihren zweiten Job. Entscheidend ist, daß der letztendliche Motivationsfaktor des irgendwie positiven Gefühls eingelöst wird, was eben in beiden Organisationen stattfinden kann.

### Organisationaler Zwiespalt

Die organisationale Wirklichkeit ist doppelbödig. Auf der einen Ebene spielt sich unter aller Augen der Alltag ab: Diskussion, Verhandlung, Entscheidung und Unternehmensziele, Leitsätze, Erklärungen und Bedeutungszusammenhänge bestimmen das Verhalten. Das ist die Erste Organisation. Sie beruht auf bewußtem, explizierbarem Wissen, das Verhalten motiviert, dessen Beweggründe diskutierbar sind. Ihr begegnen wir in den Broschüren des Unternehmens, in den Aktenordnern, Konferenzen und Gesprächen in der Kantine. Sie ist das, worüber man sprechen kann. Zwischen Erster und Zweiter Organisation aber liegt bereits das, worüber man nur unter bestimmten Umständen sprechen kann. Die informelle Organisation mit ihren heimlichen Spielregeln reicht zwar bereits in die Zweite Organisation hinein, ist aber immer noch Teil der offen sichtbaren und besprechbaren Welt (Abb. 1). Das zentrale Defintionsmoment der zweiten

Wirklichkeit dagegen ist das Unbewußte, also ein Konstrukt, das sich zunächst empirischer Beobachtung widersetzt: Hort von Unexplizierbarem, nicht bewußtseinsfähigem Wissen.

Die Rolle der unbewußten Steuerung menschlichen Verhaltens ist weit- aus größer als bisher angenommen. Neuere Forschungen in den Neuro- wissenschaften zeigen, daß menschliches Bewußtsein eine höchst relative Größe ist: Es hat ein winziges Fassungsvermögen, arbeitet langsam und träge und ist mit einem verschwindend geringen Teil der im Gehirn ablaufenden Prozesse befaßt. Vermutlich ist kaum 1 Prozent der Nervenzellen an der Verarbeitung von Bewußtseinsinhalten beteiligt. Nur ein winziger Teil der Informationsflut, die aus den Sinnesorganen strömt, sickert ins Be- wußtsein – der Großteil all dessen wird unbewußt verarbeitet. Dies ist der Grund dafür, daß aus neurologischer Sicht im Gehirn nie Ruhe herrscht und unser Verhalten größtenteils auf unbewußten Prozessen beruht. Wie bei einem Eisberg sieben Achtel unter der Wasseroberfläche liegen, so war bereits bei S. Freud – der mit der neuerlichen Hinwendung der Psychologie zum Unbewußten eine Renaissance erlebt – nur ein geringer Teil menschi- chen Erlebens und Verhaltens auf bewußte Prozesse zurückzuführen.

Soweit, so altbekannt: Individuen sind auch unbewußt gesteuert. Der ei- gentlich spannende Aspekt unbewußten Wissens liegt allerdings nicht beim Individuum. Vielmehr ist es die Annahme eines kollektiven unbewußten Wissens, das für die Wissensorganisation interessant ist und bislang kaum realisierte Potentiale für einen effizienten Umgang mit Wissen eröffnet. Kollektiv-unbewußtes Wissen ist in der Lage, ein vom Bewußtsein abge- koppeltes kollektives Eigenleben zu führen. Einzelne Individuen wissen von ihrer gegenseitigen unbewußten Determiniertheit – sie koordinieren sich dementsprechend.

Wie zwischen Individuen unbewußtes Material geteilt werden kann, ist seit Jahrzehnten Gegenstand der kommunikationsanalytischen Psychothe- rapieforschung. Virginia Satir etwa zeigt in ihren Untersuchungen, daß Kommunikation auf der nonverbalen Ebene in zwischenmenschlichen Be- gegnungen ebenso enthalten ist wie verbale Kommunikation, mehr noch, daß sie willkürlich kaum beeinflußbar stets die verbale Kommunikation kommentiert, unterstützt oder konterkariert. Nehmen wir beispielsweise das Lächeln eines Mitarbeiters. Bewußt wahrgenommen ist es in der Ersten

Organisation meist ein Zeichen von Zuneigung, Frohsinn, positiver Stimmung. In der Zweiten Organisation wird das Lächeln dagegen unter anderem anhand seiner Authentizität bewertet. Ist das Lachen authentisch, ehrlich gemeint, dann lachen die Augen mit: Die Augenringmuskeln lassen sich nur vom limbischen Kortex ansprechen, der unbewußte, gefühlgefärbte Bewegungen steuert. Bei »falschem«, bewußt intendiertem Lachen dagegen fehlt diese Veränderung der Augen. In der Zweiten Organisation wird Echtheit oder Lüge des Lachens zu Kernbotschaft. Hier herrscht ein immenses Differenzierungsvermögen für die Produktion und das Verständnis unbewußter Kommunikationen, die – kaum objektivierbar – Handlung und Entscheidung beeinflussen. Diese Kommunikations- und Koordinationsmechanismen liegen gewissermaßen *unter* denen der ersten Organisation. Sie sind ihr kommentierender Subtext, der die erste Organisation unter Umständen ad absurdum führen kann. Die Zweite Organisation ist als aus einer kollektiven Übereinkunft gegründet zu verstehen, die den Beteiligten nicht mehr bewußt einsichtig ist.

Wenn diese zweite, kollektive Wirklichkeit in Erscheinung tritt, dann äußert sich das in der ersten Organisation meist in Unverständnis oder Dysfunktionalität. In der zweiten Organisation herrscht eine Wirklichkeit, die sich der bewußte Geist wohl allenfalls im Traum vorstellen kann. Unvernunft ist die Norm in dieser Struktur, die voller Wünsche und Gefühle wie Liebe, Neid und Eifersucht ist. Sie besteht aus den geteilten, im Laufe des Lebens der Organisationsmitglieder und der Organisation verinnerlichten Erfahrungen. Sie hat Funktionsprinzipien, die autonom sind und daher den Regeln der ersten Organisation entgegenstehen können. Geht man hier noch einen Schritt weiter, müßte gesagt werden, daß diese Komplementarität sogar den Kern der Zweiten Organisation darstellt, denn sie ist aus kollektiv abgespaltenem und verdrängtem Material aufgebaut. Aus der Perspektive der ersten Organisation ist sie der Ort von Tabu und Mythos. Sie besteht aus uneinsehbaren Zusammenhängen, aus blinden Flecken. Aus der Perspektive dieser zweiten Wirklichkeit erscheint die Organisation vielleicht als beschützende Mutter, unter deren Dach sich die Organisationsmitglieder vor dem bedrohlich leeren Arbeitsmarkt verstecken, oder als Raum, in dem Unterdrückung stattfinden darf, oder als Möglichkeit, sich in einem Nirwana von Arbeit aufzulösen und zu erlösen.

Jede Erste Organisation hat ihre Zweite Organisation und umgekehrt. Die Zweite Organisation wird nach dem beschaffen sein, was die Individuen der Ersten Organisation als ihren kleinsten gemeinsamen Nenner unbewußter Übereinkunft ansehen.

### Die unbewußte Agenda neu erfinden

Die Zweite Organisation beschreibt das, was jenseits der Unterscheidung liegt, mit der man in Organisationen Entscheidungsverfahren, Abstimmungen oder Konfliktvermeidungen von dem abgrenzt, was dort noch so alles vorkommt: Flirts, Feindschaft, Gleichgültigkeit, Unsicherheit, Ehrgeiz, Intelligenz oder Ignoranz. Auch wenn Organisationen sich um die Verwirklichung dieser Unterscheidung wie um kaum etwas anderes bemühen, zeigt sich spätestens bei dem Versuch, von außen etwas an dieser Unterscheidung zu ändern, wie eng bewußtes und unbewußtes Wissen zusammenhängen. Welche Rolle spielt dies für die Gestaltung der Wissensorganisation?

Die Erfahrungen mit den Veränderungsprojekten in der Organisationsentwicklung der sechziger und siebziger Jahre haben gelehrt, daß Kosten und Nutzen der Gestaltung unbewußten Wissens oft in krassem Mißverhältnis stehen. Unter der Maßgabe, das unbewußte Gefüge organisationaler Wertschöpfung um jeden Preis aufzuklären, gerieten Interventionen in vielen Fällen außer Kontrolle. In endlosen gruppensdynamischen Sitzungen wurde mit der Vorstellung, daß auf beiden Seiten der oben erwähnten Differenz Übereinstimmung und Harmonie zu herrschen hätten, eine großflächige Entzauberung organisationaler Wirklichkeiten zelebriert. Vereinfacht ließe sich feststellen, daß die Lehren, die hieraus vielerorts gezogen wurden, bis heute gültig sind: Interventionen hatten und haben sich verstärkt an den Leitlinien organisationaler Effizienz zu orientieren. Als Verständnis des Gestaltungsgegenstands hat sich vor allem das durchgesetzt, was sichtbar, bewußt, greifbar und handhabbar ist. Mit dem Aufkommen der Wissensgesellschaft erhält die Gestaltung des unbewußten Wissens erneut Bedeutung. In behutsamer Annäherung werden die Instrumente der Organisationsentwicklung, einst hektisch verscharrt, wieder ausgegraben und in neuem Licht besehen.

Fest steht: Wo, wann und wie auch immer Wissen organisiert werden soll, werden die unbewußten Anteile dieses Wissens in Betracht zu ziehen

sein. Je wissensintensiver Organisationen werden, desto wichtiger wird auch das unbewußte Wissen. Mit der Zweiten Organisation muß in zunehmendem Maße gerechnet werden. Da bewußtes und in Wertschöpfungsprozessen gefragtes Wissen von Personen und Organisationen immer einen unbewußten Anteil hat, ist die Metapher der Zweiten Organisation für die Wissensorganisation von essentieller Bedeutung.

### 3.

## Der Wert des Wissens

Tochter: Pappi, wieviel weißt du?

Vater: Ich? Hmmm – ich habe so etwa ein Pfund Wissen.

T: Sei nicht albern. Ist es ein Pfund Sterling oder ein Pfund Gewicht? Ich meine, wieviel weißt du wirklich?

V: Also gut, mein Gehirn wiegt etwa zwei Pfund, und ich nehme an, ich benutze etwa ein Viertel davon – oder nutze es effektiv zu einem Viertel aus. Also sagen wir, ein halbes Pfund.

T: Aber weißt du mehr als Jonnys Vater? Weißt du mehr als ich?

V: Hmmm – ich kannte mal einen kleinen Jungen in England, der seinen Vater fragte: »Wissen Väter immer mehr als ihre Söhne?« und der Vater sagte »Ja«. Die nächste Frage war: »Pappi, wer hat die Dampfmaschine erfunden?«, und der Vater sagte: »James Watt«. Darauf der Sohn: »Aber warum hat sie dann nicht James Watts Vater erfunden?«

T: Ich weiß. Ich weiß mehr als dieser Junge, weil ich nämlich weiß, warum es nicht James Watts Vater war. Weil erst mal ein anderer was anderes denken mußte, bevor *irgendwer* eine Dampfmaschine bauen konnte. Ich meine, so was wie – ich weiß nicht, aber es mußte eben irgendwer Öl entdecken, bevor irgend jemand eine Maschine bauen konnte.

V: Ja – da besteht schon ein Unterschied. Ich meine, es bedeutet, daß alles Wissen irgendwie miteinander verstrickt ist oder verwoben, wie Stoff, und jedes Stück Wissen hat nur Sinn und Nutzen durch die anderen Stücke – und ...

T: Meinst du, wir sollten mit dem Metermaß messen?

V: Nein, das nicht.

T: Pappi, hat jemals irgendwer gemessen, wieviel jemand weiß?

V: Oh ja, oft. Aber ich weiß nicht so genau, was die Antworten bedeuten. Man macht das mit Untersuchungen und Tests und Fragebögen, aber es ist so, als wollte man die Größe eines Stücks Papier dadurch herausfinden, daß man mit Steinen danach wirft.

T: Wie meinst du das?

V: Ich meine – wenn man mit Steinen aus der gleichen Entfernung nach zwei Stücken Papier wirft und herausfindet, daß man das eine öfter trifft als das andere, dann wird wahrscheinlich das, welches man am häufigsten getroffen hat, größer sein als das andere. Auf dieselbe Weise wirft man bei einer Untersuchung eine Menge Fragen auf die Studenten, und wenn man herausfindet, daß man bei dem einen Studenten mehr Wissensstücke trifft als bei den anderen, dann meint man, dieser Student muß mehr wissen. Das ist die Idee dabei.

*Gregory Bateson (Ökologie des Geistes/gekürzter Metalog »Wieviel weißt du?«)*

Organisationen bewerten ständig Wissen. *Gute* Projektideen, *richtige* Entscheidungen, *exzellente* Mitarbeiter – immer wird auch ein Urteil über das beteiligte Wissen gefällt. Die akzeptierte Innovation ist angemessenes Wissen, die richtige Entscheidung basiert auf Wissen, das sich gegenüber anderem als vernünftiger herausstellt, und der beförderte Mitarbeiter hat sich gegenüber vielen anderen profiliert, die weniger wußten.

Die Frage, welches Wissen welchen Wert hat, erhitzt die Gemüter in Forschung und Praxis. Dies ist nicht zuletzt der Fall, weil jede Person, aber auch jede Abteilung und schließlich jede Organisation ihre eigenen, legitimen, subjektiven und tradierten Vorstellungen der Wertigkeit von Wissen haben. Mit anderen Worten: Was für den einen objektiv ist, ist für den anderen subjektive Meinung. Was aus der Sicht der einen Organisation sinnvolle und vernünftige Entscheidungen fundiert, kann aus Sicht der anderen Organisation kompletter Irrsinn sein. Je nach Kontext, in dem der Bewerter dem Bewerteten gegenübersteht, fallen Urteile über den Wert des Wissens aus. Disziplinen, Fachgebiete und spezialisiertes Expertentum tendie-

ren dazu, den Wert des eigenen Wissens über denjenigen fremden Wissens zu stellen.

Im Grunde ist die Bewertung von Wissen in der Praxis wenig systematisch organisiert. Abgesehen von formaler Eignungsdiagnostik, kompetenzorientierten Projektreviews oder anderen spezifischen Instrumenten läuft die Bestimmung des Wertes von Wissen im Hintergrund vieler Werturteile im Organisationsalltag mit, wird aber selten eigens als solcher ausgewiesen. Wann wird Wissen als wertvoll angesehen? Wie läßt sich gutes, brauchbares, effizientes Wissen von unbrauchbarem, unsinnigem, ›schlechtem‹ Wissen unterscheiden? Läßt sich Wissen messen?

Die Diskussion zum Wert von Wissen muß mit einer Enttäuschung beginnen: Wissen ist nicht objektiv bewertbar. Nach dem, was bisher zur Natur von Wissen in und von Organisationen gesagt wurde, sollte deutlich geworden sein, daß eine „objektive“ Bestimmung und Bewertung von Wissen unmöglich ist. Die Bewertungspraxis von Wissen ist von der Kontextualität und eingeschränkten Steuerbarkeit des Wissens bestimmt. Weil Wissen immer nur in seinen jeweiligen Kontexten verstehbar ist, ist die Bewertung von Wissen ein heikles Thema. Das ist keineswegs neu. Der Wunsch, Wissen nach allgemein und absolut gültigen Kriterien objektiv zu bewerten, ist tief in der Geschichte der philosophischen Erkenntnistheorie verwurzelt, und die Suche der objektiven Wahrheit des Wissens dauert an. Da es allerdings für den mit diesem Buch verfolgten Zweck keinen Sinn macht, auf den fragwürdigen Ausgang dieses Unterfangens zu warten (das gut und gerne weitere 2000 Jahre andauern kann), ist die wissenschaftstheoretische Auseinandersetzung mit der Frage der Objektivität von Wissen für die Organisationspraxis nur bedingt verwertbar. Sie steht als philosophisches Problem gewissermaßen auf einem anderen Blatt.

Eine brauchbare Bewertung von Wissen ist das bislang wichtigste ungelöste Problem der Wissensorganisation. Das Dilemma ist: Obwohl der Wert des Wissens für Organisationen exponentiell zunimmt, fällt es in der Praxis offensichtlich äußerst schwer, sich darauf zu einigen, warum und in welchem Zusammenhang welches Wissen als wertvoll angesehen wird. Das Bild vom Wert des Wissens ist noch immer an den materiellen Werten orientiert, die als Investitionen, Kapitalströme oder Produktqualitäten bilanzierbar sind. Die klassischen, für materielle Wertschöpfungen geltenden

Standardverfahren des Controllings stoßen allerdings schnell an Grenzen, wenn Immaterielles festgestellt werden soll. Erste Vorschläge alternativer, wissenslastiger Kriteriensysteme zur Erfassung von organisationalem Erfolg weiten den Blick für neue Formen der Bewertung von Wissen. Thomas Stewart etwa schlägt vor, Wissen in einem geregelten Rahmen unter Zuhilfenahme einiger mittelbar erfaßbarer Kriterien und Indikatoren zu ermitteln. Mittelbar sind diese Kriterien, weil sie zwischen Wertschöpfung und Wissen stehen. Ihr Zustand verweist auf den Stand des relevanten Wissens:

- Kundenzufriedenheit (zusammengesetzt aus Loyalität, Preistoleranz und Einkommensproportionalität)
- Arbeitseinstellung der Mitarbeiter, Absentismus- oder Erfahrungs-Meßgrößen
- Ausbildungsstand, Dauer der Organisationszugehörigkeit, Organisationsaustritte von Experten oder der Anteil unerfahrener Mitarbeiter (die sogenannte Rookie Ratio)

Eric Sveiby empfiehlt, bei wissensorientierten Investitionen den sogenannten »Return of Knowledge Invest« zu ermitteln, indem die Substitutionskosten der Investition aufgestellt werden: Was würde es kosten, hätte die Investition nicht stattgefunden, sollten die erreichten Veränderungen aber dennoch vorhanden sein? Auch Kriteriensysteme wie die Balanced Scorecard oder der Skandia Navigator stellen solche wissensbezogene Kriterien gleichgewichtig neben finanzielle Kriterien. Sie erlauben eine näherungsweise Erfassung relevanten Wissens, und doch bleibt die Frage: Wird hier wirklich Wissen gemessen?

Trotz ihrer Unschärfen sind solche Kriteriensysteme besonders im Falle einer simultanen, multiplen Nutzung und in spezifischem Zuschnitt sinnvolle erste Näherungen an ein operatives Vorgehen bei der Bewertung von Wissen in Organisationen. Soll diese allerdings über Einzelkriterien hinausgehen (die sich eine Reihe unangenehmer Fragen gefallen lassen müssen), brauchen wir Wissen objektivierende Bewertungssysteme, die den Bedürfnissen der Organisationen ebenso Rechnung tragen wie den Eigenheiten des Wissens. Bisher ist es kaum gelungen, aus dem Kreis der

ökonomischen Bilanzierungslogik herauszutreten, die unweigerlich in den Vorwurf mangelnder Genauigkeit führen muß.

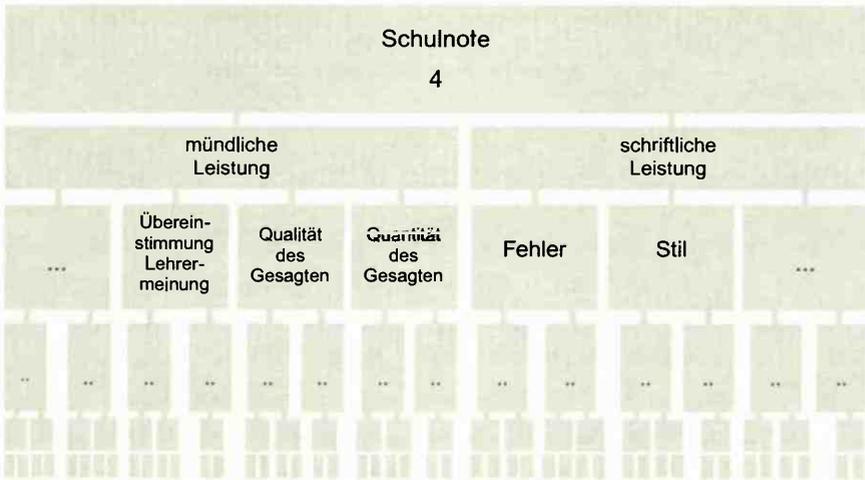
Die Idee der Wissensmessung verführt in Organisationen jedoch immer wieder aufs neue, und sie wird immer wieder von neuem enttäuscht. Was in der Praxis als Wahrheit, Zuverlässigkeit und Objektivität von Wissen antritt, endet bestenfalls als Scheinwahrheit, vermutete Zuverlässigkeit und Pseudo-Objektivität. Dies ist auch der Fall, weil sich die Evaluation des Wissens immer im Rahmen eines unter mannigfaltigen Restriktionen operierenden, messenden sozialen Systems bewegt. Das Wissen der Messenden ist nicht unabhängig vom gemessenen Wissen. Was jedem einzelnen Akteur möglicherweise als objektivierbare Wirklichkeit erscheint, ist letztlich in kondensierter, sozialer Handlungspraxis entstanden.

Was bewertet werden kann, existiert. Bewertungen erzeugen Wirklichkeiten. Wer Wissen bewertet, wägt Wirklichkeiten gegeneinander ab. Damit wird die Bewertung des Wissens zur Kunst. Der Mangel an standardisierten Bewertungsmechanismen und die Vermutung, daß sich die Bewertung von Wissen als Faß ohne Boden erweist, drängen die Versuche der Bewertung von Wissen bislang in eine Nebenrolle bei der Bestimmung dessen, was in Organisationen relevant oder irrelevant, gut oder schlecht, bedeutsam oder unbedeutend ist. Die mangelnde unmittelbare Greifbarkeit des Wissens legt nahe, es wie etwas Materielles zu behandeln und in Länge, Breite, Haltbarkeit quantifizierend zu beschreiben. Natürlich ist dies möglich. Quantifizierung von Wissen ist allerdings nur für den Preis der Verdinglichung zu haben. Für eine solche Feststellung des Wertes von Wissen müssen zeitliche, situative und persönliche Kontexte isoliert werden. Es ist deshalb fraglich, ob das, was dann bewertet wurde, überhaupt noch Wissen ist. Was das bedeutet, zeigt die Rolle der Zahlen bei der Bewertung von Wissen.

## **Wissen und Zahlen**

Zahlen haben eine enorme Bedeutung für die Konstruktion organisationaler Wirklichkeit. Statistische Balkendiagramme, prozentuale Zuwächse oder Kostenreduktionen: Bezifferte Quantitäten erzeugen in Organisationen – unabhängig von ihrem Zustandekommen – immanent relevante Glaubwürdigkeit. Zahlen reduzieren komplexe Vorgänge auf eine handhabbare Größe. Wie sich der Schüler in einem Wertekosmos bewegt, der zwischen Eins und Sechs liegt, bewertet die Sechs- oder Siebenstelligkeit einer Einschaltquote die komplexen Wertschöpfungen einer Fernsehanstalt. Für Aktiengesellschaften repräsentiert der Börsenwert diese Zahl. Zusammengesetzt aus tatsächlichem und erwartetem Wert einer Organisation ist er das Symbol für Erfolg oder Mißerfolg, für Gedeih und Verderb des Unternehmens. Wirft man einen Blick hinter die Zahl, um die Mechanismen aufzudecken, die sie erzeugen, so gelangt man zu mehr oder weniger expliziten Kriterien der Begründung eines zahlenmäßigen Wertes. Für die Schule bedeutet das etwa, eine Schulnote als Zusammensetzung aus schriftlicher und mündlicher Leistung zu verstehen. Zerlegt man diese Kriterien weiter, so landet man bei der mündlichen Leistung etwa bei der Qualität bzw. Quantität des Gesagten, möglicherweise aber auch bei dem Ausmaß, in dem das Gesagte zur Auffassung des Lehrers paßt (Abb. 2).

Quantifizierung suggeriert Objektivität. Um aber die Bedeutung der Zahl zu verstehen, müssen wir die zugrundeliegenden Kriterien der Bewertung erfragen. Erst mit dem Wissen um die Hintergründe der Zahl kann der Wert der Zahl einen Sinn ergeben. Die Zahl steht nur auf der einen Seite der Medaille. Die andere Seite, ihre zugrundeliegenden Kriterien, sind bei der Bewertung von Wissen zunächst meist unsichtbar. Genau bei der Bewertung von stark kontextuierten, immateriellen Ressourcen (wie Wissen) ist sie aber so relevant, daß die Zahl selbst im Zweifelsfall völlig irrelevant werden kann. Für die Bewertung von Wissen hat dies fatale Konsequenzen. Nehmen wir das oben erwähnte Beispiel, Wissensintensität an der Anzahl der Organisationsaustritte von Experten mit einer bestimmten Qualifikation zu messen. Was sagt ein Ansteigen dieses Wertes in einer bestimmten Abteilung für sich genommen aus? Nehmen wir die Zahl als solche, ohne



**Abb. 2:** Jedes System hat seine Zahl

zu fragen, wie sie erhoben wurde, was Experten von Nichtexperten unterscheidet, was die Motive und Hintergründe der Kündigungen sind oder ob es gut oder schlecht ist, wenn Experten die Organisation verlassen, dann ist die Zahl sinnlos.

Zahlen liefern eindeutige Angaben über die Dinge, die in der Organisation als relevant gelten. In seinen praxisorientierten Ansätzen zur Wissens-evaluation bemerkt Eric Sveiby treffend, daß zwischen Wahrnehmung und Bewertung ein enger Zusammenhang besteht. Was evaluiert wird, ist dem Sehen als Relevanzraster vorgegeben. Wenn wir tatsächlich wissensbezogene Wertschöpfung bewerten wollen, dann müssen wir für neue Kriterien der Bewertung offen sein. Wird das Neue mit den Instrumenten gemessen, die für das Alte konzipiert wurden, dann werden wir nicht in der Lage sein, es überhaupt wahrzunehmen.

Die Rolle der Zahlen für eine angemessene Bewertung von Wissen ist also zwiespältig. Selbstredend können sie am Ende eines Evaluationsprozesses für Wissen für Komplexitätsreduktion sorgen. Zahlenwerte sind als Endprodukt eines Evaluationsprozesses aber nur dann sinnvoll, wenn ihr Hintergrund transparent ist. Sonst bleibt das Spiel mit den Zahlen nur ein Spiel mit bedeutungslosen Daten, bei dem immer nur der gewinnt, der weiß, wie die Zahlen zustande kamen.

## Objektivierte Wissensbewertung

Hinter dem abstrakten Problem des Wertes von Wissen stehen konkrete, praktische Fragen aus dem Organisationsalltag:

- Ein Projektleiter schreibt nach einem schwierigen Beratungsprojekt einen fünfseitigen Erfahrungsbericht über seine Arbeit, der an bestimmter Stelle im Intranet der Organisation allen Mitarbeitern zur Verfügung steht. Der Bericht liefert eine detaillierte Schilderung schwieriger Situationen und deren Bewältigung im Projektverlauf. Auf diese Weise können ähnliche Problemstellungen zukünftig leichter gelöst werden. Wie läßt sich der Nutzen dessen bestimmen, was der Projektleiter hier zu Papier gebracht hat?
- Eine Gruppe engagierter Produktentwickler erhält ein spezielles Budget für den Entwurf unkonventioneller Dienstleistungsangebote. Nach dem Ende der Laufzeit präsentiert die Gruppe aussichtsreiche Produktinnovationen inklusive der entsprechenden Machbarkeitsanalysen. Nach welchen Kriterien soll bewertet werden, ob die Gruppe für das kommende Jahr ein weiteres Budget erhält?
- In einem Bereichsentwicklungsprojekt werden zwei Abteilungen zusammengelegt. Die eine Abteilung übernimmt Aufgaben, die bisher in der Zuständigkeit der anderen Abteilung lagen. Im Veränderungsprojekt werden Gruppen zum Wissensaustausch installiert, die sich wöchentlich treffen. Nach einem Jahr präsentiert die Projektleiterin dem Vorstand die Ergebnisse. Die Synergiegewinne übersteigen alle Erwartungen, 80 Prozent des Wissens wurden transferiert. Kann der Vorstand glauben, was ihm präsentiert wird?

Wenn wir keine Chance haben, Wissen objektiv zu messen, bedeutet das keineswegs, daß die Erfassung und Bewertung von Wissen in Organisationen nicht sinnvoll ist. Wissen allgemein nachvollziehbar und verständlich, also *objektiviert* festzustellen und zu bewerten ist eine Kernaufgabe der Wissensorganisation. Zwischen den Ansprüchen objektiver und objektivierter Feststellung von Wissen verläuft ein schmaler Grat, der nur mit

Rücksicht auf die Eigenheiten des Wissens zu beschreiben ist. Die eigenständige Qualität des Wissens braucht einen eigenständigen Bewertungsrahmen. Das wird etwa im Hinblick auf die zeitliche Orientierung des Erfassten deutlich: Die Bewertung materiell greifbarer Werte ist immer vergangenheitsorientiert. Sie kann alles nur bis zum Moment der Messung dokumentieren. Bei der Bewertung von Wissen muß man hingegen immer auch die zukünftige Relevanz des Wissens im Auge behalten.

Mit dem Abschied von der Idee der Objektivität des Wissens wird deutlich, wie Wissen, welches in der einen Organisation hoch geschätzt wird, in einer anderen Organisation als völlig unsinnig angesehen werden kann. Der Wert des Wissens ist also zunächst aus einem Bezugspunkt zu definieren, der nicht außerhalb (etwa in allgemeingültigen Kriterien der Objektivität), sondern innerhalb der Organisation selbst liegt. Erst in einem zweiten Schritt stellt sich die Frage, wer außerhalb der Organisation die eigenen Wert-Schätzungen teilt. Und wenn sich herausstellt, daß ein zahlungskräftiger Kundenstamm mit den unsinnigen Wissens-Maßstäben übereinstimmt, so ist das die letzte Instanz der Erfolgsmessung, die keine weitere Legitimation eines Wahr oder Falsch, Objektiv oder Subjektiv mehr benötigt. Abgesehen von wissensethischen Legitimationen ist der Wert des Wissens als Handlungsfundierung damit befreit von der Last *eines* Wahrheitsanspruchs *einer* Wirklichkeit.

Wie könnte eine Praxis der Wissensbewertung aussehen, die den Qualitäten des Wissens gerecht wird? Die mangelnde Eindeutigkeit der Etikettierung von Wissen und die notwendige Implizität handlungsrelevanter Wissensbestandteile fordern ebenso wie der ständige ›Fluß des Wissens‹ einen jenseits von Meßzeitpunkten und Inventur zu denkenden Prozeß von Wissensbewertung, in dem zeitliche Verläufe und Vieldimensionalität des Abzubildenden zum Ausdruck kommen. Mit dem folgenden Modell wird Wissen über den Wert von Wissen objektivierbar, indem Menschen in einen strukturierten Kommunikationsprozeß über dieses Wissen eintreten. Im Prinzip geht es also um die Herstellung einer geteilten Auffassung darüber, warum welches Wissen in der Organisation als wertvoll anzusehen ist. Je klarer diese Auffassung ausgehandelt ist, je deutlicher sie kommuniziert ist und je weiter diese Akzeptanz in der Organisation verbreitet ist, desto eher wird Handeln auf einer kollektiven Wissensbasis stattfinden. Das Modell

<b>Konturen einer objektivierten Evaluation von Wissen</b>			
	<b>Leitfrage</b>	<b>Einseitige Übertreibung</b>	<b>Herausforderung</b>
<b>Kriterien</b>	<i>Was wird evaluiert?</i>	Ausschließlich »harte«, finanzorientierte Kriterien/ wechselnde Kriterien	Herstellung, Auswahl und Prüfung von Kriterien
<b>Perspektiven</b>	<i>Wer evaluiert?</i>	Reduzierte Perspektive (Projektleiter, Controlling etc.)	Sicherung von Multi-Perspektivität
<b>Prozesse</b>	<i>Wie wird evaluiert?</i>	Punktuelle, statische Evaluation	Aufbau als evaluative Prozeßbegleitung
<b>Horizonte</b>	<i>Wohin führt die Evaluation?</i>	Isolierte, dekontextualisierte Nutzung der Evaluationsergebnisse	Versicherung zukünftiger organisationaler Identität

**Abb. 3:** Objektivierte Wissensbewertung

ist ein Versuch, zum selbst-bewußten Experimentieren mit neuen, angemessenen Kriterien zur Bewertung des Wissens anzuleiten.

Ziel einer objektivierten Wissensbewertung ist es, eine Bewertungspraxis jenseits von einfacher Zahlenlogik zu schaffen, die den eigenen Qualitäten des Wissens von und in Organisationen Rechnung trägt. Typischerweise wird Wissen einseitig

- kostenorientiert (Kostenfaktor Wissen),
- punktuell (Bewertung zu einem bestimmten Zeitpunkt),
- quantifizierend (Vernachlässigung qualitativer Kriterien),
- statisch (Dynamik des Bewerteten wird vernachlässigt),
- politisch eindimensional (Bewerter = Projektleiter) und
- vergangenheitsorientiert (keine zukunftsorientierten Kriterien) bewertet.

Was der Wahrnehmung des Bewerter vorgegeben ist, muß im Falle des Wissens kontinuierlich in Frage gestellt werden. Der Weg zur Feststellung des Wertes von Wissen führt über einige einfache, aber ungewohnte Fragen, die an den Bewertungsprozeß selbst gerichtet sind (Abb. 3).

### Kriterien objektiver Bewertung: Was wird evaluiert?

Die erste Kernaufgabe objektiver Wissensbewertung besteht darin, in der Gruppe der Evaluatoren Einigung über das zu erzielen, was dem Sehen vorgegeben wird. Die Kriterien der Evaluation repräsentieren die relevanten Ausschnitte relevanten Wissens. Sie sind das Grundgerüst der Evaluation. Evaluationskriterien sollten organisationsspezifisch maßgeschneidert sein und auf das Wissen fokussieren, das ermittelt werden soll. Soll das, was hier als Wissen verstanden wird, also die mentale und organisatorische Grundlage mannigfaltiger Wirklichkeiten, meßbar gemacht werden, so muß es Kriterien geben, anhand deren dies geschehen kann. Welches Wissen interessiert hier? Wann/wo/tritt es auf? Warum ist dieses Wissen interessant?

Jedem gewählten Kriterium (z. B. Wissen über Kundenbedürfnisse, Beziehungsnetzwerke, Methodenkompetenz, Produktentwürfe, Fremdsprachen, Moderationskompetenz, Publikationen usw.) ist ein Indikator beizufügen, anhand dessen die Bewertung vorgenommen wird (etwa strukturierte Erfahrungen mit Kundenwissen, Beziehungsnetzwerken, Erfahrung in Methoden, Menge und Qualität von Ideen, Moderationserfahrung, Anzahl, Qualität und Zitationsindex von Publikationen usw.).

Ein Mangel an festgelegten Kriterien führt eine tatsächliche Feststellung von Wissen ad absurdum. Der bewußte Prozeß von Herstellung, Auswahl und Prüfung von Evaluationskriterien schützt hingegen vor einem problematischen Wechsel der Bezugsgrößen während der Evaluation. Das bedeutet jedoch nicht, daß die Kriterien der Evaluation nicht revisionsfähig sein sollten. Im Gegenteil: Im Sinne gebotener Flexibilität ist es für das Wissen in und von Organisationen notwendig, fixierte Kriterien je nach Projektgegebenheiten kritisch zu prüfen und nötigenfalls zu revidieren. Entscheidend für die Feststellung von Wissen ist jedoch, diesbezüglich eine bewußte und explizite Entscheidung zu fällen.

### Perspektiven objektiver Bewertung: Wer evaluiert?

Jede Bewertung von Wissen ist perspektiven- und interessenabhängig. Wer Wissen bewertet, hat in der Organisationswirklichkeit erhebliche Definitionsmacht über die Bewertung von richtig oder falsch, gut oder schlecht. Die Praxis zeigt, daß dem Evaluierenden oft allein schon aufgrund seiner Position als Urteiler Kompetenz zugeschrieben wird.

Jede Evaluation basiert auf dem Selbstverständnis einiger (weniger) Akteure. Je nachdem, wer über eine bestimmte Wissensform urteilt, wird dieses Urteil unterschiedlich ausfallen. Die Perspektive der Evaluation entscheidet maßgeblich über das Ergebnis. Um diesem Dilemma zu entkommen, ist es sinnvoll, die Evaluation in bezug auf die Urteiler nicht den üblichen Verdächtigen (Projektleiter, Führungskräfte, Controlling etc.) zu überlassen, sondern eine gewisse Multiperspektivität zu erlauben, um das betrachtete Wissen zu validieren und für den betrachteten Wirklichkeitsausschnitt zu verobjektivieren. Hierbei spielt die Entkopplung von Wissen der Evaluierenden und evaluiertem Wissen eine wichtige Rolle. Erweiterte Perspektiven bieten alle Menschen in der Organisation, die über die Relevanz des betrachteten Wissens für die gegenwärtige und zukünftige Wertschöpfung der Organisation urteilen können.

#### Prozesse objektivierter Bewertung: Wie wird evaluiert?

Die dritte, ebenso ungewohnte wie unbequeme Frage an die Evaluation betrifft den Evaluationsprozeß selbst: In welcher Form wird evaluiert? Evaluation hat in der Praxis häufig den Charakter einer Inventur. Zu einem bestimmten Zeitpunkt werden Ergebnisse eines Projekts anhand der definierten Kriterien in Erfahrung gebracht und präsentiert. Schwierigkeiten sind mit dieser einfachen Prüflogik dann zu erwarten, wenn es sich um komplexere Evaluationsgegenstände wie Wissen handelt, weil sich deren interne Zeitlogiken linearen Verläufen widersetzen.

Der »Fluß des Wissens« ist also in der Evaluation zu berücksichtigen. Um vom Meßzeitpunkt zu einer zeitlaufbezogenen Betrachtung zu gelangen, muß man die Prozesse eng gekoppelt evaluativ begleiten. Der Vorteil hierbei ist außerdem, daß im Falle gravierender Abweichung in bestimmten Kriterien die Option zum Nachsteuern gegeben ist. Das betrifft auch den Aufbau des Evaluationsprozesses (stimmen Kriterien, Indikatoren und Perspektiven noch?), der so in gewisser Weise immer den Charakter von Vorläufigkeit hat.

#### Horizonte objektivierter Bewertung: Wohin führt die Evaluation?

Jede Bewertung von Wissen trägt eine Vorstellung über die Zukunft der Organisation in sich; schließlich geht es immer auch um die Bewertung der

Zukunftsrelevanz des Evaluierten. Statt Wissen isoliert von den Organisationskontexten zu evaluieren (wie es praktisch überwiegend der Fall ist), stellen die Horizonte der Evaluation die Frage, worum es (in) der Organisation eigentlich geht. Darüber hinaus verweisen die Horizonte der Evaluation auf die Kontexte gesellschaftlicher, individueller oder anderer Art, in denen diese Ziele stehen.

Bewertungen entscheiden immer auch darüber, was die Organisation in Zukunft sein will. Für einen balancierten Abgleich gegenwärtiger und zukünftiger Perspektiven auf die Evaluation bedeutet das praktisch, die Ergebnisse der Evaluation im Hinblick auf ihre Bedeutung für die zukünftige organisationale Identität zu reflektieren. (In welchem Zusammenhang steht das, was für uns relevant ist, zu dem, was wir sein wollen?)

Was gewinnt der Praktiker, wenn er die herrschende Bewertungspraxis von Wissen in der vorgeschlagenen Weise befragt? Das Spektrum der Reaktionen auf die Fragen in der Organisationspraxis wird weniger von klaren Antworten als von massiven Widerständen geprägt sein. Wer nach den Regeln fragt, nach denen bewertet wird, fragt in die Identität des sozialen Systems hinein. Der erste Gewinn liegt also – für den Fall eines diskursiven Umgangs mit den Reaktionen auf solche Fragen – in einer versicherten Organisationsidentität. Wer ein deutliches Bild davon hat, wonach er Wissen bewertet, weiß, wer er ist.

Der zweite Gewinn des Modells betrifft den Prozeß der Objektivierung bei der Bewertung von Wissen. Ohne die (unmögliche) Möglichkeit objektiver Bewertung in Betracht ziehen zu müssen, ist eine legitimierende Absicherung der Bewertung von Wissen im Sinne einer kommunikativen Validierung gegenüber den Evaluatoren außerhalb der Organisation sinnvoll. Wer das eigene Wissen mit den Augen anderer sehen kann, liegt näher an dem, was die Organisation als Wirklichkeit definiert.

Der dritte Gewinn des Modells liegt in der Zukunftsorientierung der Bewertung. Durch die Verknüpfung der Bewertung mit zukünftig möglichen Identitäten der Organisation liefert die Evaluation im Idealfall deutliche Bilder strategischer, wissensbezogener Zielvorstellung der Organisation. Wer fragt, was das eigene Wissen im Kontext zukünftig möglicher Wirklichkeiten bedeuten könnte, der erfährt viel darüber, wer er in Zukunft sein will.

Trotz allem gilt: Auch nachdem Wissen objektiviert und als wertvoll bestimmt wurde und gewissermaßen zunächst über jeden Zweifel erhaben erscheint – mit den kürzer werdenden Verfallsdaten für Wissen verfallen auch die Ergebnisse der Wissensbewertung. Was heute wertvoll ist, kann schon morgen ungültig sein.

## **Wissen und Geld**

Ein kurzer Nachsatz zum Wert des Wissens soll hier noch folgen. Er betrifft das Verhältnis von Wissen und Geld. Es scheint, als stünden Wissen und Geld in Organisationen in einem symbiotischen Verhältnis zueinander. Geld ist auf Wissen angewiesen, weil Umsatz und Gewinn in der wissensbasierten Ökonomie auf brauchbares Wissen zurückgreifen müssen. Wissen ist seinerseits auf Geld angewiesen, weil Generierung, Organisation und Verwertung von Wissen großen Ressourcenaufwand erfordern. Nichts scheint in der Praxis vernünftiger, als bei der Thematisierung des einen das andere mitzudenken: etwa eine Idee für eine Produktinnovation nach der ökonomischen Verwertbarkeit zu befragen und die Umsatzsituation mit den Kernkompetenzen der Organisation in Verbindung zu bringen. Stehen Wissen und Geld in Organisationen in einem gleichberechtigten Verhältnis? Wohl kaum – tatsächlich steht das Geld in einem parasitären Verhältnis zum Wissen. Die Sorge um den Wirt, Basis der Symbiose, existiert hier nicht.

Wissen widersetzt sich einfacher Ökonomisierung. Wer über die ökonomische Verwertbarkeit von Wissen spricht, nennt nur die halbe Wahrheit. Wissen ist gleichzeitig wertvollste Ressource und scheinbar überflüssiger Ballast. Die Eigenschaften von Wissen bringen es mit sich, daß ökonomisch verwertbare Aspekte und Anteile von Wissen eng mit nicht direkt ökonomisch verwertbaren Aspekten zusammenhängen oder darauf aufbauen. Nehmen wir als Beispiel einen Mitarbeiter, der sich seit frühester Jugend mit Subkulturen auseinandersetzt und der etwa selbst als Punk gelebt hat. Sein Wissen über das Leben, die Regeln und Rituale der Bezugsgruppe seiner Jugend wird auf den ersten Blick kaum in irgendeinem Zusammenhang mit organisationaler Wertschöpfung stehen. Verlegt man dieses Wissen aber in einen neuen Kontext, etwa in eine Marketingabteilung, in der neue

Zielgruppen erschlossen werden, wo Kundengemeinschaften gezielt aufgebaut werden sollen, kann dieses Wissen durchaus gewinnbringend genutzt werden.

Besonders dringlich stellt sich die Frage der Bewertung von Wissen im Zusammenhang mit wissensorientierten Investitionen. Woran ist der Nutzen einer Wissens-Investition erkennbar? Wie lange dauert es, bis sich zeigt, ob es sich gelohnt hat? Ob und wie sich bestimmte Aktivitäten des Organisierens von Wissen im Zuge einer Evaluation rechnen lassen, ist nicht mehr (nur) mit dem üblichen, ausschließlich finanziellen Maßstab zu bewerten. Der Nutzen der Investition ist in der Wissensorganisation nicht einfach anhand eines irgendwie gearteten Zählerstandes abzulesen. Das liegt unter anderem daran, daß im Fall der Wissens-Intervention in das nichttriviale System Organisation anvisierte Ziele selten unmittelbar erreichbar sind und daß Interventionserfolg sich oft an Stellen in der Organisation zeigt, an denen er zunächst möglicherweise nicht vermutet wird.

Wissen in Organisationen ist nur bedingt gestaltbar. Investitionen in die organisationale Wissensbasis wirken oft erst über mehrere Vermittlungsinstanzen auf den Umsatz der Organisation. Das macht sie schwer kalkulierbar. Bei jeder Intervention muß mit Nebenfolgen gerechnet werden, die außerhalb der eigentlichen Steuerungsabsicht stehen. Diese können neben vielen Schwierigkeiten durchaus positiven Charakter haben. Sie wirken oft an Stellen, die außerhalb des angenommenen Interventionshorizonts stehen: Vielleicht ist die Neueinstellung eines vermeintlichen Leistungsträgers zwar auf den ersten Blick ein Fehlschlag, aber auf den zweiten eine willkommene Intervention, weil sich verfeindete Abteilungen in ihrem gemeinsamen Urteil über die betreffende Person einig sind. So wird er unfreiwillig zum Auslöser eines willkommenen Klimawandels in der Organisationskultur.

Hier wird auch deutlich, daß die Zeitfrage eine zentrale Rolle bei der Erfolgsbestimmung von Wissens-Interventionen spielt. Aus der Perspektive des Geldes ist stets der schnelle *Return* für die Investition gefragt. Aus der Perspektive des Wissens ist der schnelle *Return* Zeichen mangelnder Nachhaltigkeit von Veränderung. Beim nachhaltigen Aufbau, bei der Entwicklung und beim Umgang mit Wissen wird aus der Perspektive des Geldes oft schon von *sunk costs* gesprochen, bevor Veränderungen sichtbar werden.

Auch wenn die Patentierung und damit die Ökonomisierung jeglichen Wissens um sich greifen und der »Schatz in den Köpfen« meist erster Bezugspunkt des Versuches ist, Wissensprozesse in Organisationen zu effizieren: Dem Geld sollte immer erst die zweite Frage in der Organisation des Wissens gelten. Es wäre falsch, dies als Plädoyer gegen den in den meisten Organisationen vorherrschenden Evaluationsmodus finanzieller Rechenbarkeit zu werten. Die Behauptung, daß Wissen (auch) in Kontexten von Geld verankert ist, bereitet vielmehr einen fruchtbaren Boden für Interventionen. Damit sind wir bereits mitten in der Diskussion zur Frage: (Wie) kann man Wissen organisieren?

## Wissen organisieren

---

*Stellen Sie sich vor, Sie nehmen an einem Scharade-Spiel teil und müssen den Titel eines Filmes pantomimisch darstellen.*

*Stellen Sie sich weiter vor, daß Ihnen der Film »Scharade« als Titel zugeteilt wird. Als Darsteller müßten Sie versuchen, aus dem gegenwärtigen Spiel »heraus« zugelingen und auf es hindeuten, so daß die Zuschauer sehen könnten, daß die Antwort eben die Tätigkeit ist, mit der sie selbst gerade beschäftigt sind.*

*Leider werden die Zuschauer diese Feinheit wahrscheinlich nicht verstehen und statt dessen Wörter wie »Deuten!«, »Finger!«, »aufgeregt!«, »das alles!« usw. rufen.*

Karl E. Weick

**W**issen steuert Wirklichkeit. Gleichzeitig ist Wissen in Organisationen aber auch Gegenstand von Steuerung. Personalwirtschaft, Informationstechnologie- oder auch Forschungs- und Entwicklungsabteilungen haben seit jeher mit Wissen umzugehen. Die Form jedoch, wie das bislang geschehen ist, unterscheidet sich grundsätzlich von der Form, wie dies in der Wissensorganisation geschehen könnte.

In der Industriegesellschaft war (und ist) der Umgang mit Wissen eine Notwendigkeit, die sich aus den Geschäftsprozessen ergibt. Wird internationalisiert, müssen mehrsprachige Mitarbeiter rekrutiert werden; wenn neue Produktlinien entwickelt werden sollen, braucht man Spezialisten, die das können. Um etwas über die Märkte in anderen Ländern zu erfahren, gibt man Expertisen in Auftrag, und für die Anpassung neuer Mitarbeiter werden Bildungsprogramme zur Verfügung gestellt. Der Umgang mit Wissen ist hier immer Folge der Steuerung von Wertschöpfung. Wissen wird stets abhängig von dem angefordert, was in der Wertschöpfung benötigt wird. Unabhängig davon, was unmittelbar geltende Geschäftsprozesse dem Wissen abforderten, war (und ist) der Umgang mit Wissen Zufall, Glück oder Kunst.

In der Wissensorganisation hingegen wird Wissen organisiert. Das bedeutet, daß man absichtlich und systematisch Regeln und Konventionen bereitstellt, mit denen Kontexte von Wissen für die gesamte Organisation und die darin arbeitenden Individuen gestaltet werden, und das in einer Form, in der Wissen und Wertschöpfung zusammenkommen können. Das bedeutet vor allem, die Schwelle zu senken, Wissen in Wertschöpfungen einzubringen. Wissen ist hier nicht mehr der Wertschöpfung nachgeordnet. Es steht gleichwertig neben ihr und kann so zum eigentlichen Ausgangspunkt von Gestaltung werden.

Es mangelt an praktischen Organisationskonzepten für die Wissensperspektive. Während für den effizienten Umgang mit klassischen Industrieressourcen mehr Regeln und Metaregeln existieren, als es manchem Manager lieb ist, gibt es für die Gestaltung der Organisation aus der

Wissensperspektive bislang nur wenige Ansätze. Diese kranken in der Mehrzahl daran, daß sie den Versuch unternehmen, Wissen als Ressource im Grunde wie einen klassischen Produktionsfaktor zu behandeln. Gängige Managementkreisläufe für Wissen, Wissenstransfermaschinen, Wissenspumpen und Regelungsmodelle für Wissensflüsse haben bislang eine erhebliche Sensibilisierungsarbeit der Organisationen für Wissen geleistet – der Natur des Wissens jedoch wurden sie nur selten gerecht.

J. C. Spender ist der Überzeugung, daß alte Industrielogik und neue Wissenslogik in bezug auf ihre Steuerungsansätze in krassem Widerspruch zueinander stehen. Steuerungsprinzipien, die für die Bewältigung alter Probleme sinnvoll waren, erzeugen in den neuen Kontexten immer wieder neue Probleme. Das wird für ihn besonders in den technologischen Lösungen der Wissensprobleme deutlich. Sie werden mit der Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien als gelöst behandelt, obwohl dies de facto keineswegs der Fall ist – manchmal haben sich die Probleme bloß verlagert, meist jedoch verschlechtert.

Auch hier wird keine endgültige Antwort auf die Frage geliefert werden können, wie eine wissensadäquate Steuerung auszusehen hat oder ob diese überhaupt noch eine Steuerung im klassischen Sinne wäre. Wahrscheinlich kann dies nur geschehen – und der erste Schritt ist mit den bestehenden Ansätzen bereits getan –, wenn man sich gemeinsam auf die Suche nach der eigentlichen Form der Wissensorganisation macht. Daß dies inzwischen dringend notwendig ist, braucht hier nicht eigens erwähnt zu werden. Man muß nicht so weit gehen wie James Brian Quinn, der die Steuerung der Intelligenzen Organisation als ihren Existenzgrund bezeichnet, um zu erkennen, daß wenige Organisationen tatsächlich etwas von ihrem Umgang mit Wissen wissen. Trotz der Wahrnehmung, daß sie selbst immer wissensintensiver werden und Wissen die Grundlage ihrer Existenz ist, zeichnen empirische Untersuchungen ein einhelliges Bild: Wissen wird bislang kaum absichtlich und systematisch gesteuert.

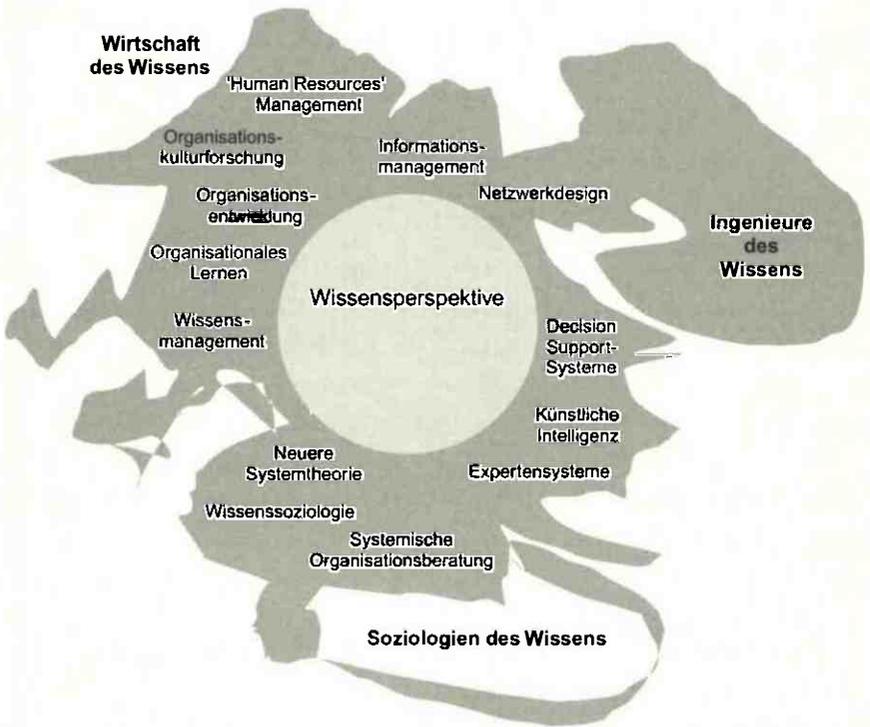
## 1.

# **Wissen in Organisationen gestalten – Eine kurze Geschichte**

Die Revolution des Wissens findet nicht statt. In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich mit der Hinwendung zum Wissen in der Gestaltung von Organisationen ein eher schleichender Umbruch vollzogen. Nichts von dem, was heute unter der Wissensperspektive verhandelt wird, wurde nicht auch schon an anderer Stelle gesagt. Das einzig Neue – und hierin liegt tatsächlich etwas Grundsätzliches – ist die Integrativität der Wissensperspektive. Wissen wurde in der Vergangenheit immer aus spezifischen Blickwinkeln gesehen, die wir heute als verengt und Wissen fragmentierend bezeichnen. Ein kurzer Blick zurück auf die Geschichte der Gestaltung von Wissen in Organisationen macht dies deutlich. Die Wurzeln der organisationalen Wissensperspektive stammen aus den unterschiedlichsten Fachdisziplinen. Die entwicklungsgeschichtlichen Bestimmungsstücke und deren Herkünfte, Überlappungen und Berührungspunkte untereinander formieren eine Geschichte, in der die einzelnen Kontaktflächen der Wissensperspektive zugunsten eines integrativen Ganzen zu Randgebieten werden (Abb. 4).

### **Die Ingenieure des Wissens**

Die ingenieurwissenschaftliche Entwicklungslinie ist eng verknüpft mit der Entwicklung des Computers, seiner Technologie, Anwendung und Vernetzung. Eine eigentümlich paradoxe Metaphorik des Modellierens menschlicher Kognition mit den Operationen von Rechenmaschinen aus den Anfängen der Computerwissenschaft ist bis heute in den Modellen und Systemen offenkundig, die genuiner Beitrag der Ingenieurwissenschaften sind. Der immense Entwicklungsfortschritt der neuen Technologien und die Entwicklung von der Information zum Wissen in den Informations- und Kommunikationstechnologien machen die Ingenieurwissenschaften



**Abb. 4:** Provenienzen der organisationalen Wissensperspektive

zu einer tragenden Säule der Wissensperspektive. (Sie beweist übrigens mit ihrem Anspruch, die Organisationen mit neuen Infrastrukturen wissensmäßig unabhängig von Zeit und Raum zu machen, durchaus den Anspruch einer gewissen Radikalität von Veränderung.)

Der Mensch hat für die Ingenieure des Wissens eine Handlungsperspektive, die an Zweckgerichtetheit und Intentionalität ausgerichtet ist. Sie beruht auf einem mentalistischen, am Computer orientierten Modell menschlichen Denkens, demzufolge Menschen auf der Basis von internen Repräsentationen handeln, die sich unabhängig von ihrer körperlichen Substanz beschreiben lassen. Wissen wird hier als teilbar, positiv gegeben und weder körper- noch kontextgebunden aufgefaßt. Aus diesem Grunde gibt es aus dieser Perspektive auch keinen Grund, warum Prozesse der Weitergabe und Nutzung einen Einfluß auf die Wissensqualität haben sollten.

Schließlich wird Wissen als Fakten- und Verfügungswissen definiert, das Auskunft über eine gegebene Realität vermittelt.

- Die Künstliche Intelligenz versucht, menschliches Denken und Handeln zu modellieren und auf Maschinen zu übertragen. Eigenständig denkende Computer wären in der Lage, Wissen zu verarbeiten und Menschen in Organisationen zu unterstützen.
- Mit Expertensystemen wird verbales, in Form von Regeln explizierbares Wissen von Experten modelliert. Es soll auf diese Weise unabhängig von der Person mit interaktiven Computersystemen als Grundlage für Problemlösungen bereitgestellt werden können.
- Elektronische Systeme zur Entscheidungsunterstützung (Decision Support-Systeme) sollen der Wissensunterstützung von Entscheidungen bei strategischen Planungs- und Managementfragen dienen.
- Infrastrukturelle Netzwerke erlauben zeit- und raumübergreifend kostengünstige Kommunikation, die speicher-, indexier- und abrufbar ist. Auf diese Weise können die Wissensprozesse in sozialen Systemen unterstützt werden.

### Die Wirtschaft des Wissens

In der wirtschaftswissenschaftlichen Entwicklungslinie steht die nutzen- und effizienzorientierte Bewirtschaftung von Wissen im Vordergrund. Wissen ist hier vor allem Werkzeug, mit dem ökonomisch verwertbare Ergebnisse erzielt werden. Es soll sowohl strategiegerecht (effizient) als auch rationell (effektiv) in den Wertschöpfungsprozeß der Organisation einfließen. Der Wissensbegriff der Wirtschaftswissenschaften entspricht deshalb auch seiner Identifikation als Produktionsfaktor, der neben den klassischen vier Produktionsfaktoren Arbeit, Werkstoff, Betriebsmittel und Information steht. In dieser Perspektive hat der nutzenorientierte Umgang mit Wissen eine lange Tradition, die erst jüngst im Begriff »Wissensmanagement« kumuliert.

- Das Organisationale Lernen ist die bedeutsamste Wurzel der Wissensperspektive. Wissen hat als Ressource, Substrat und Ergebnis Organisationslernalern Ende der achtziger Jahre eine prominente Stellung in

der Aufklärung organisationaler Erfolgsfaktoren erlangt. Ein aktiver Umgang mit der organisationalen Wissensbasis ist im Organisationalen Lernen bereits das wichtigste Kernthema. (Die praktische Seite der Wissensperspektive hat übrigens viel aus der Kritik am Organisationalen Lernen gelernt. Diese betraf die positive Konnotation von ›Lernen‹, den normativen und theoretisierenden Charakter und das mangelnde Gestaltungspotential der Ansätze).

- Die Organisationsentwicklung dient als methodische Gestaltungsstrategie der Erleichterung und Intensivierung der Entwicklung von Organisationen. Der Mensch wird dabei als wichtigstes Element der Organisation betrachtet. Beabsichtigt wird die Förderung der Partizipationsmöglichkeiten, das Lernen durch Erfahrung, die Persönlichkeitsentwicklung der beteiligten Menschen, die Erhöhung der Leistungsfähigkeit und der Flexibilität der gesamten Organisation. Die Organisationsentwicklung ist als Abstraktion von Instrumenten zur Entwicklung von Organisationen entstanden und somit von ihrer Geschichte her weniger ein theoriegeleiteter Gestaltungsansatz als emergentes Produkt zahlreicher praktischer Veränderungsprozesse.
- Das Informationsmanagement nimmt seinen Ausgang in der Bewirtschaftung eines immateriellen Produktionsfaktors. Aufgabe des Forschungs- und Praxisbereiches ist es, Planung, Kontrolle und Organisation des Informationseinsatzes, der einzelnen Informationssysteme und der Infrastrukturen für Informationsverarbeitung und Kommunikation der Organisation zu erforschen bzw. gestalten.
- Gegenstand der Organisationskulturforschung ist seit ihren Anfängen Ende der siebziger Jahre das in kulturellen Strukturen kristallisierte Sediment der Organisation. Erforschung und Gestaltung der Organisationskultur hat einen Wissensanteil, ebenso wie die Wissensperspektive in wirtschaftlicher Perspektive meist einen Kulturanteil hat. Organisationskulturen dienen als Selektions- und Interpretationsfilter, die im alltäglichen Arbeitsprozeß zur Komplexitätsreduktion beitragen. Die Erkenntnisse zum Steuerungsproblem von Organisationskultur liefern wichtige Grundlagen für die Steuerungskonzepte der Wissensperspektive.
- ›Human Resource‹- und Personalmanagement ist die wohl ökonomi-

stischste Wurzel der Wissensperspektive. Die Zuständigkeit für Qualifikation, Kompetenz und Bildung liegt traditionell bei den Personal- und Weiterbildungsabteilungen der Organisationen. Aus dieser Perspektive ist Personalmanagement (z. B. in Gestalt der Weiterbildung) auch Wissensorganisation; schließlich werden in den Personalentwicklungsprogrammen Wissenspotentiale gestaltet, damit die Organisation adaptiv und wettbewerbsfähig bleibt. Nicht zuletzt entstammt eine Vielzahl der Instrumente der Wissensorganisation aus den Bereichen Personalentwicklung, -akquisition und Weiterbildung.

- Das Wissensmanagement ist aktuell die wichtigste und vitalste Wurzel der Wissensperspektive. Die erstmals 1976 aufgetauchte begriffliche Verknüpfung von Wissen und Management hat als terminologisch labile Allianz wegen ihrer Vorannahme von Gestaltbarkeit des Managementgegenstandes Wissen große Erwartungen geweckt. Prophetische Vision und Versprechen des Wissensmanagements ist es, strategisch relevantes und kundenbezogenes Wissen in der Organisation schnell und in hoher Qualität bereitstellen zu können, um in der globalisierten Ökonomie des 21. Jahrhunderts den entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu erlangen. In den vorliegenden Ansätzen des Wissensmanagements ist ihre fachspezifische Geschichte häufig noch deutlich sichtbar. Wissensmanagement scheint zwar die richtigen Fragen zu stellen, aber zum Teil falsche Antworten zu geben. Kritisch einzuwenden sind der mangelnde Aufbau der stark divergierenden Ansätze aufeinander, ein meist vergegenständlichter Wissensbegriff, eine deutliche Personenorientierung und schließlich – sofern es sich nicht um die soziologisch geprägten Ansätze handelt – eine Vorstellung von Steuerbarkeit des Wissens, die aus der Industriewelt stammt.

### Die Soziologien des Wissens

Aus der soziologischen Perspektive wird die Wissensperspektive im Vergleich zu den beiden anderen Wurzeln bislang weniger in Form eines praktischen Steuerungskonzepts gedacht. Die Soziologie bietet zur Frage der Gestaltung von Wissen in Organisationen allerdings eine Reihe von Erkenntnissen mit durchaus erheblichen praktischen Implikationen. Vor allem kann diese Perspektive die Organisation als Ganzes im Blick umfas-

sen und insofern das, was die Gestaltung von Wissen als Ganzes für die Organisation ausmacht, bedingt, gefährdet oder erleichtert, darlegen.

- Die Wissenssoziologie ist mit ihrer Frage nach der Art, wie Gesellschaften Wissen regulieren, Ausgangspunkt dieser Entwicklungslinie. Insbesondere ihre Fähigkeit, sich mit Wissen ohne Ansehen seiner absoluten Gültigkeit oder Ungültigkeit auseinanderzusetzen (Wie es Peter Berger und Thomas Luckmann 1966 als erste taten), ist für die Wissensorganisation von zentraler Bedeutung. Sie lehrt uns, daß der gestaltende Umgang mit Wissen im größeren Stil immer Gewohnheiten durchbrechen muß, die zur Sinnstiftung von Menschen und Gesellschaften beitragen. Der alltagsorientierte, subjektivistische Wissensbegriff, die Betonung von Relativität und Historizität von Wissen und schließlich die Verwurzelung von Wissen in Identität machen die Wissenssoziologie zu einem vielzitierten Bestimmungstück der Wissensperspektive.
- Die neuere soziologische Systemtheorie beschäftigt sich seit geraumer Zeit mit der Frage der Wissensbasierung von sozialen Systemen und deren Veränderbarkeit. Wissen wird in der soziologischen Systemtheorie als Substrat einer systemisch fundamentalen Operation, nämlich der Beobachtung, verstanden. Die konstitutionelle Bedeutung von Wissen für soziale Systeme wird mit der neueren Systemtheorie einerseits erklärbar, andererseits aber eröffnen sich Fragen nach der Möglichkeit von Intervention als vermittelndem Eingriff in organisationales wie gesellschaftliches Geschehen, die äußerst praktische Konsequenzen haben.
- In den soziologisch geprägten Ansätzen zur systemischen Organisationsberatung wird versucht, die praktischen Konsequenzen aus der Systemtheorie verwertbar zu machen. Sie werden hier als Bestimmungstücke angeführt, weil sie erstmals der Kennzeichnung von Wissen in sozialen Systemen als für den externen Beobachter notwendigerweise intransparente (weil an eigenen Realitätskonstruktionen beteiligte) Größe mit einem praxisorientierten Interventionsansatz Rechnung tragen.

## 2. Wissen und Intervention

Zu oft wurde in den vergangenen Jahren die Bedeutung eines Managements von Wissen als überlebenswichtige Kompetenz in der wissensbasierten Ökonomie mit ihren turbulenten Marktdynamiken beschworen. Wir wissen inzwischen, wie Japans »Knowledge-Creating Companies« funktionieren, und haben unzählige Fallstudien zu den unüberschaubaren Möglichkeiten des Wissensmanagements gesehen. ›Knowledge Navigators«, Wissenslandkarten und ›Yellow Pages« für den Wissenstransfer sind uns ebenso vertraut geworden wie das Management von ›Knowledge Communities« auf Knopfdruck. Wer jetzt noch nicht weiß, wie man Wissen zur rechten Zeit in angemessener Qualität an den richtigen Ort in der Organisation bringt, ist selbst schuld. Oder nicht? Angesichts der Armada von Tools, Best Practices, Benchmarks, Business Cases und Managementkonzepten, die aktuell vor dem Wissen der Organisation Stellung beziehen, muß es erlaubt sein, ganz leise die Frage zu stellen, wie man sich die Gestaltung von Wissen eigentlich vorzustellen hat.

Wer Wissen organisiert, organisiert Wirklichkeit. Das Grundproblem der operativen Wissensorganisation besteht darin, daß ihr Gestaltungsgegenstand nicht kontextfrei ist. Es gibt kein Wissen, das nicht mit Werthaltungen, Persönlichkeit, Macht und anderen Menschlichkeiten in Verbindung steht. Wissen kann nur organisiert werden, wenn das, was es ausmacht – also die sich ständig ändernden Kontexte –, einbezogen wird. Die Wissensorganisation organisiert ihr Wissen permanent selbst. Und zwar so gut sie kann. Ein absichtsvoller Umgang mit Wissen muß das einkalkulieren.

Wissen zu organisieren hat aus diesem Grund mehr mit Intervention als mit Management zu tun (Interventionen sind Gestaltungen, die den Charakter vermittelnder Eingriffe in die Operationslogiken selbstreferentieller, autonomer und organisiert komplexer Systeme haben). Die Organisation

von Wissen ist voraussetzungsvoller als die Organisation von Rohstoffen, Geld oder Transportkapazitäten (oder auf andere Weise voraussetzungsvoll). Nichts kommt der Organisation von Wissen an Flexibilitätsanforderungen an den Gestalter gleich. Es gehört zur Natur von Wissen, nicht einfach organisierbar zu sein. Wer Wissen organisiert, muß dem ›Fluß des Wissens‹ folgen, sich ihm viel eher anpassen, als ihn anzupassen. Das bedeutet für die Steuerung ein extremes Maß an Bereitschaft, den eigenen Handlungsgrundlagen immer wieder zu mißtrauen.

Diese zunächst entmutigende Perspektive teilt die Wissensorganisation mit den Interventionsaussichten bei komplexen sozialen Systemen. Hier wie dort ist gestaltendes Handeln voraussetzungsvoll, Zielsetzung problematisch und Erfolg nicht programmierbar. Wissen führt in der Organisation ein kompliziertes, von außen betrachtet intransparentes Eigenleben. Helmut Willke hat mit seinen grundlegenden Arbeiten Licht ins Dunkel der Steuerung wissensintensiver Organisationen gebracht. Er sagt, daß Umweltanstöße von seiten des intervenierenden Akteurs das soziale System niemals einfach durchlaufen und zum erwarteten Ziel führen. Sie werden vielfach gebrochen, umgelenkt und aufbereitet. Sprunghafte Kausalitäten, zirkuläre Prozesse und interagierende Variablen erzeugen in sozialen Systemen eine Eigendynamik. Sie sind im wesentlichen durch interne Prozesse gekennzeichnet und steuern sich selbst. Gestaltungen können Willke zufolge mit unterschiedlicher Direktheit wirken. Die Unmittelbarkeit der erwünschten Folgen der Gestaltung ist am höchsten, wenn alle Variablen und Parameter des Systems bekannt und berechenbar sind (wie das bei Maschinen gewöhnlich der Fall ist). Ist das, wohinein interveniert wird, dagegen nur bedingt aufklärbar, stellt es sich dem externen Betrachter wie eine schwarze Kiste (Black Box) dar, in die nicht hineingesehen werden kann, so ist der Erfolg der Gestaltung nur bedingt planbar. Nach allem, was wir über Wissen in Organisationen wissen, müssen wir Interventionen in die organisatorische Wissensbasis als solche Black-Box-Interventionen klassifizieren, weil das System, in das eine Intervention erfolgen soll, sich für den externen Beobachter als schwer durchschaubar und in seiner Logik wenig einsehbar darstellt, denn Wissen von in und in Organisationen ist – wie oben bereits erwähnt – operationsbedingt intransparent. Das Ganze hängt natürlich davon ab, wie das Wissen, das gestaltet werden soll, konkret aus-

sieht und welche Zielsetzung mit der Gestaltung verbunden ist. Während man mit Formen wie Kundenwissen unter Umständen noch relativ leicht umgehen kann (indem man es in angemessener Komplexität rekonstruiert und über Kontexte interventiv angeht), steht es schlecht um die Möglichkeit einer Intervention in das grundlegende Wissen, das die Organisation über sich selbst hat (etwa ihre Geschichtskonstruktion oder Gründungstradition).

Interventionen müssen Willke zufolge immer auf der Grundlage der Selbststeuerungskapazität des Systems organisiert werden, wenn sie erfolgreich verlaufen sollen. Steuerung als Hilfe zur Selbststeuerung basiert auf der Wahl indirekter Formen und Methoden der Intervention, mit denen kontextuelle Ereignisse geliefert werden können, auf die das System in seiner eigenen Logik reagieren kann (wie so etwas praktisch aussehen kann, zeigen die Leitfragen für die Praxis aus Kapitel 6). Wissensorganisation ist die Kunst, Wissen zu gestalten und trotzdem am Leben zu lassen. Mit einfachen Steuerungsbotschaften ist es also nicht getan. (Ein Beispiel hierfür ist der allseits bekannte Ausspruch: »Wissen ist die einzige Ressource, die sich bei Gebrauch vermehrt.« Er stimmt den Gestalter zunächst positiv. Vor seinen Augen ergießt sich das Füllhorn des Wissens, mit dessen Hilfe die Organisation als ein sich selbst reproduzierender Kreislauf der Wissens-erzeugung entsteht: Je mehr verteilt wird, desto intelligenter werden alle. Die allfällige Konsequenz in der Praxis wäre demgegenüber der Wissens-kollaps, die Preisgabe und der Ausverkauf geschützten Wissens und anderes). Es geht vielmehr um sinnhafte Erklärung statt Aufklärungsversuch, eigene neue Wissensgenerierung statt Wissensanwendung, Anderswissen statt Besserwissen und im Zweifelsfall ums Fragen statt ums Sagen.

Daß das intervenierte System für den Akteur intransparent erscheint, wird ihn in der Praxis allerdings nicht davon abhalten, direkt zu intervenieren. Es existiert eine offensichtlich alles überdauernde Vorstellung, wie Steuerung in »echten Organisationen« zu funktionieren hat, nämlich letztlich gemäß den Thesen Frederick Taylors, die Henry Ford in die Praxis umsetzte. Wird Wissen mit vereinfachenden, mechanistischen Steuerungsansätzen angegangen, so schlägt es mit großer Wahrscheinlichkeit zurück. Ein Panoptikum des Protests finden Sie in Kapitel 5.

### 3. Instrumente der Wissensorganisation

*Manche Dinge in meiner Umgebung sind mir nicht ganz geheuer,  
weil ich mich ihrer zu bedienen scheine, aber in Wirklichkeit weiß,  
daß ich sie bediene.*

Vilém Flusser (Dinge und Undinge)

Ein Tischler, der seinen Beruf liebt, hat ein besonderes Verhältnis zum Holz. Er sieht, riecht, fühlt mit der Hand und allen Sinnen das, was er zu bearbeiten hat, und greift erst dann zu einem geeigneten Hobel. Der Amateurheimwerker läßt sich im Gegensatz dazu im Baumarkt von einem kleinen Fernseher (auf dem in Endlosschleife ein Demonstrationsvideo läuft, in dem schwierige Probleme scheinbar mühelos gelöst werden) zum Kauf eines Allzweckwerkzeugs verleiten, mit dem er dann im heimischen Bastelkeller verzweifelt seine Werkstücke zerfasert (was dem Mann im Video so leicht von der Hand ging, sieht in der eigenen Praxis aus wie gewollt und nicht gekonnt). Mit den Instrumenten der Wissensorganisation verhält es sich genauso.

In der Wissensorganisation erkennt man den Amateur daran, daß er ohne besonderen Grund zur vermeintlichen Verbesserung der Arbeitseffizienz Datenbanken einrichten möchte, in denen man auf Projektergebnisse der vergangenen 10 Jahre zurückgreifen kann, oder daß er seiner Abteilung trotz allgemein positiv bewertetem Arbeitsklima ein gruppendynamisches Wochenende verordnet. Oder daß in der Diskussion um ein vernünftiges Tagungskonzept die Diskussion immer wieder und ohne Rücksicht auf das Ziel der Veranstaltung um einen ›Markplatz‹ oder einen ›Open Space‹ gekämpft wird. Fragt man lange genug nach den Gründen für eine solche Instrumentenzentrierung, trägt das Heimwerkerbeispiel weiter: Das Werkzeug ist da, also muß es benutzt werden.

Die Debatten der Tagungen und Kongresse zur Wissensfrage bestätigen den Eindruck, daß ein Bedürfnis nach einfacher Handhabbarkeit von Wissen existiert, dem vor allem mit dem Ruf nach dem passenden Werkzeug

Ausdruck verliehen wird. Die omnipräsente Frage: *Gibt es dazu kein Tool?* zeigt, daß der Auftrag zur Lösung einer wissensbezogenen Problemstellung der Organisation meist bei der Wahl und Nutzung irgendeines Instruments endet. Das liegt gewissermaßen auf der letzten Meile zwischen der Interventionsabsicht und dem anvisierten Wissen. In dieser Hinsicht unterscheiden sich Werkzeuge, Techniken, Methoden und Instrumente zur Steuerung Wissen kaum von den Werkzeugen des Tischlers. Sie stehen in einer langen Tradition von Instrumenten und Werkzeugen, welche die Entwicklungsgeschichte des Menschen begleiten. (Auf die Frage, inwiefern sich Instrumente zur Organisation von Wissen von Werkzeugen unterscheiden, mit denen materielle Gegenstände bearbeitet werden, gehe ich später ein.)

Benjamin Franklin war der Auffassung, daß sich Mensch und Tier in erster Linie durch die Fähigkeit des Menschen unterscheiden, Werkzeug herzustellen. Tatsächlich ist das Überleben der Menschheit im Laufe der Evolution zu einem überwiegenden Anteil seiner Fähigkeit zur Herstellung und Nutzung von Werkzeugen zuzuschreiben. Über die Jahrhunderte hat sich die Beziehung zwischen Mensch und Werkzeug zu dem entwickelt, was wir heute Technologie nennen. Der springende Punkt hierbei ist, daß mit der Herstellung und Nutzung von Instrumenten immer zweierlei stattfindet: Einerseits werden äußere Bedingungen kontrollierbar. Andererseits, und das wird im Verlauf dieses Abschnitts noch von größerem Interesse sein, erzeugt der Mensch durch den Gebrauch von Werkzeugen Bedingungen in seinem Umfeld, die wiederum durch genau diese Instrumente bearbeitbar sind. Abraham Kaplan hat das 1964 mit dem schönen Satz ausgedrückt: Gib einem kleinen Jungen einen Hammer, und er wird schnell entdecken, daß alles, was ihm begegnet, Hammerschläge braucht.

Werkzeuge sind Extensionen des Menschen. Wo das menschliche Vermögen nicht ausreicht, erfindet und nimmt er Werkzeuge zu Hilfe, die natürliche Organe und Naturgesetze simulieren. Bildvergrößernde Instrumente wie Teleskope oder Mikroskope etwa lassen durch Ausdehnungs-, Manipulations- und Fokussierungsprozesse Einsicht in physikalische Wirklichkeiten jenseits der Grenzen dessen zu, was für das bloße Auge sichtbar ist. Freuds Rede vom Menschen als Prothesengott, der mit seinen Hilfsorganen über sich hinauswachsen kann, verweist auf diese zentrale Rolle des Werkzeugs für die Kompensation physischen Unvermögens. Ihre

Existenz und Nutzung ist Ausdruck der Absicht, ein Ziel zu erreichen, das ohne sie nicht erreicht werden könnte. Umgekehrt sind es die Werkzeuge selbst, die im Laufe der Menschheitsgeschichte immer stärker bei der Aushandlung von Zielen mitbestimmen. Sie entwickelten eine Eigendynamik, die die Welt immer deutlicher als durch sie Bearbeitbares erscheinen ließ.

Die Übernahme des Instrumentbegriffs auf immaterielle Gegenstände ist metaphorisch. Was wird hier unter ›Instrument‹ verstanden? Die wichtigsten Bestandteile dieser Übertragung materieller auf immaterielle Bilder lassen sich in vier Aspekten am Beispiel eines Hammers herausarbeiten: Zunächst einmal ist ein Instrument immer explizit beschreibbar. So wie ein Hammer als Schlagwerkzeug zu definieren ist, das aus Stein, Stahl, Kupfer, Blei oder Holz besteht und sowohl Stiel als auch Kopf hat, sind auch immaterielle Instrumente anhand von zeitlichen, räumlichen und prozeduralen Kriterien beschreibbar, die sich ebenfalls auf dessen Handhabung erstrecken. Um als Instrument zu gelten, muß also auch eine bestimmte Gestaltungspraktik in expliziter Beschreibung möglich sein. Die zweite, von materiellen Werkzeugen übertragene Eigenschaft ist, daß Instrumente absichtsvoll eingesetzt werden. Um ein Problem zu lösen, bedient sich ein Akteur eines Werkzeugs, das seine Absicht in Handlung transformiert. Bei der Nutzung eines bestimmten Hammers zum Einschlagen eines Nagels beispielsweise liegt als Voraussetzung eine Auffassung bezüglich der Wirkeigenschaft des Instruments vor, die aus den Instrumenteigenschaften hervorgeht. Kupfer- und Holzhämmer dienen zum Biegen von Blech. Feilhauer- und Goldschmiedehämmer haben einen kurzen, krummen Stiel und Tischlerhämmer eine Krallen zum Nagelziehen. Die Rede von immateriellen Instrumenten impliziert dieselbe absichtsvolle Antezedenz. Dritte übertragene Eigenschaft ist die Nachvollziehbarkeit des Instrumenteinsatzes für Dritte. Diese eng mit der Beschreibbarkeit zusammenhängende und definitorisch wichtige Eigenschaft von Instrumenten bezieht sich auf die Tatsache, daß ein Hammer für jeden Anwender als Hammer verwendbar ist. Entsprechend ist auch von einem immateriellen Instrument eine relative Benutzerunabhängigkeit zu fordern. Nur unter Bezugnahme auf eine angemessene, verwendungsbezogene Stabilität ist die Kennzeichnung als Instrument gerechtfertigt. Ein weiterer Aspekt dieser Eigenschaft betrifft eine angemessene Standardisierung des Instruments. Die vierte übertragene Ei-

genschaft schließlich ist die Objektbezogenheit von Werkzeugen. Blech, Eisen, Nägel oder Schuhe sind Bearbeitungsgegenstände von Hämmern. Im Bezug auf immaterielle Interventionsformen im Bereich der Wissensorganisation steht bei dieser Eigenschaft weniger das direkte Einwirken im Vordergrund, das ebensowenig metaphorisch übertragbar ist wie die Materialität selbst, sondern vielmehr ihr zwischen Gegenstand und Absicht vermittelnder Charakter.

Instrumente der Wissensorganisation sind also beschreibbare, für einen Beobachter nachvollziehbar und absichtsvoll einsetzbare Werkzeuge, Methoden, Verfahren oder Techniken, die eine eindeutige Wissensorientierung aufweisen und dennoch inhaltlich relativ unabhängig vom jeweils organisierten Wissen sind. Eine derart offene Definition hat viele Vorteile. Bei der Durchsicht der gängigen organisationstheoretischen Literatur unter der Frage: ›Was ist konkret zu unternehmen, um Wissen zu gestalten?‹, stellt man verblüfft fest, daß die angebotenen Verfahren äußerst selektiv und meist lediglich aus der disziplinären Perspektive des Autors ausgewählt sind. Die personalwirtschaftliche Literatur beispielsweise glänzt durch Technologieabstinenz, ebenso wie die technologieorientierten Disziplinen nur wenig von den Verfahren der Organisationsentwicklung wissen wollen. Meist werden Instrumente darüber hinaus an das Ende von Lehrbüchern und Aufsätzen verbannt. Instrumente haben selten eine ausgewiesene theoretische Basis, sie legitimieren sich in der Praxis über Erfolgsversprechen, Anwendung und letztlich über Marktgängigkeit. Hierbei scheint sich vielerorts eine gewisse Tendenz zur Immunisierung abzuzeichnen: Schwierigkeiten, Nebenwirkungen oder Ineffizienz des Einsatzes werden zunehmend extern attribuiert, d. h. nicht den Instrumenten selbst, sondern den äußeren Bedingungen ihrer Anwendung zugeschrieben.

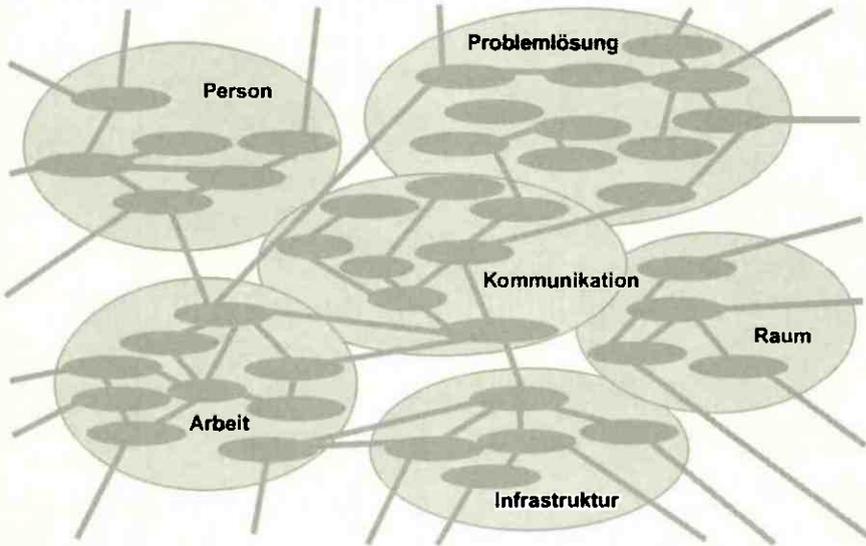
Ein scheinbar unerschöpflicher Fundus an Techniken, Methoden und Formen weist auf den Variantenreichtum und mithin auf die Beliebigkeit von Mitteln hin, mit denen Wissen in und von Organisationen organisierbar ist. Interessante Bücher, Weiterbildungsseminare, Methoden der Arbeitsstrukturierung oder auch eine bestimmte Systematik in der Ablage von Dokumenten lassen sich im Rahmen der oben angeführten eigenschaftsorientierten Kriterien (im Falle ihres absichtsvollen Einsatzes) als Instrumente definieren. Die Inklusivität des Wissensbegriffs (die das eigentlich

Neue an der Wissensdebatte darstellt) rechtfertigt ein breites Suchraster für die in Frage kommenden Instrumente. Mehr noch: Sie fordert es. Eine offene Definition des Instrumentbegriffs öffnet neue Horizonte für Interventionen. Darüber hinaus hilft die offene Perspektive beim Blick auf die Unterschiede zwischen Wissensinstrumenten anderen Instrumenten. Das oben aufgeworfene Problem einer Wahrnehmung der Welt als durch die Instrumente Bearbeitbares hat für die Organisation von Wissen einige schwerwiegende Folgen, die insbesondere auf unachtsame Auswahl der Instrumente zurückgeht (S.159).

Mit der folgenden Darstellung von 43 Instrumenten der Wissensorganisation in kurzen Studien ist in erster Linie das Anliegen verbunden, das Spektrum der Möglichkeiten anschaulich zu machen. Die Übersicht zeigt sowohl altbekannte also auch neue und sowohl einfache als auch komplexe Instrumente. In zweiter Linie sollen die wissensbezogenen Chancen und Risiken der Instrumente verdeutlicht werden. Der Werkzeugkasten der Wissensorganisation gliedert sich in einen Beschreibungsteil und eine kritische Analyse der wissensspezifischen Eigenschaften des Instruments, in der besonderes Augenmerk auf die Frage gelegt wird, welche Wissensformen von dem Instrument eigentlich organisiert werden können. Dabei wird eine Vielzahl von interessanten, aber nicht wissensbezogenen Aspekten der Instrumente außer acht gelassen. Dies geschieht in dem Wissen, daß es beinahe zu jedem der vorgestellten Instrumente ganze Lehrgebiete, Forschungsinstitutionen und tonnenweise Literatur gibt.

### **Ein Werkzeugkasten**

Der Übersicht halber sind die Instrumente in sechs Funktionsgruppen sortiert (Abb. 5). Die Ordnung ergibt sich aus der primären Orientierung der Instrumente, also gewissermaßen aus der Frage, worauf es das jeweilige Instrument in erster Linie abgesehen hat. Die hier ausgewählten Instrumente stehen natürlich nicht für sich allein. Sie sind sich zum Teil ähnlich und stellen nur einen Ausschnitt möglicher Interventionsformen in der Wissensorganisation dar (in den Abb. 5-11 sind Verwandtschaften durch Verbindungslinien gekennzeichnet). Wir werden später sehen, welche Kernaufgaben in welcher Form von den unterschiedlichen Instrumenten zu bewältigen sind.



**Abb. 5:** Instrumente der Wissensorganisation in Funktionsgruppen

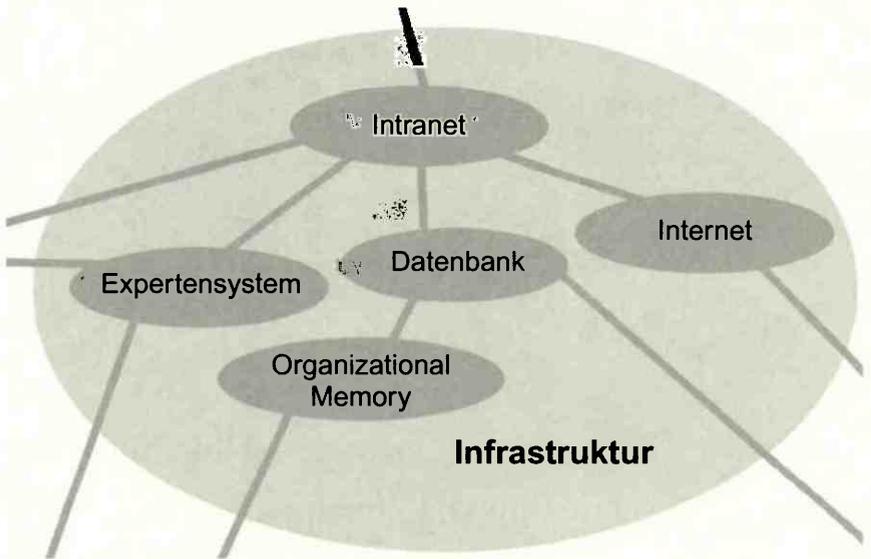
### Infrastruktur

Die kurzen und schnellen Entwicklungszyklen unterworfenen Informations- und Kommunikationstechnologien stellen für Organisationen Infrastrukturen bereit, die einen erheblichen Anteil der instrumentierten Wissensorganisation ausmachen. Obwohl – oder gerade weil – es sich bei der Mehrzahl um Instrumente handelt, die Daten und Informationen behandeln, stellen sie wichtige Bedingungen für das, was im Falle menschlicher Zurkenntnisnahme zu Wissen werden kann.

Die Infrastruktur ist damit der technologische, Wissen organisierende Rahmen der Wissensorganisation. Aus der Vielzahl möglicher *Knowledge Media* werden im folgenden in vereinfachender Darstellung Intranet, Datenbank, Organizational Memory, Expertensystem und die Suchmaschinen des Internet herausgegriffen (Abb. 6).

### Intranet

Intranet ist der Sammelbegriff für organisationsinterne rechnergestützte Plattformen, die über die reine Informationsbereitstellung hinaus zuneh-



**Abb. 6:** Instrumente der technologischen Infrastruktur

mend an Bedeutung für die Unterstützung abteilungsübergreifender Teamarbeit gewinnen: Sie ermöglichen neue Formen von Kommunikation, Koordination und Kooperation von Arbeitsteams. Die Systeme erlauben eine organisationsweite interaktive Verteilung von Information und verfügen, je nach Art intranetbasierter Anwendungen, über Zugriffsmöglichkeiten auf Datenbanken und Dienste wie E-Mail, Videokonferenzsysteme, gemeinsame Informationsräume oder *Workflow-Management-Systeme* für kollektive Aufgabebearbeitung bis hin zu interaktiv zugreifbaren Zeit- und Projektplänen. So können Speicherung, Systematisierung und Verknüpfung von Wissen in der Organisation erleichtert werden. Ein wichtiger Aspekt ist darüber hinaus die Möglichkeit, in Echtzeit und ohne Zeitverzögerung zu kommunizieren. So weit, so gut – Intranets sind aus der Organisation wissensintensiver Wertschöpfung kaum mehr wegzudenken. Sie werden – insbesondere in der Informations- und Kommunikationstechnologiebranche selbst – geradezu als *General Problem Solver* der Wissensorganisation gehandelt. Dennoch und ungeachtet der äußerst relevanten Funktionen, die Intranets bereitstellen, werden hier für die Organisationen des Wissens vier Grenzen geltend gemacht.

Erstens können Intranets Wissen nur über die Schnittstelle Computer an die Organisationsmitglieder kommunizieren. Unbenommen der Tatsache, daß computerisierte Kommunikation soziale Aktivität ist, ist rechnergestützte gegenüber natürlicher Kommunikation einigen Restriktionen unterworfen. Jeder, der einmal versucht hat, Ironie über E-Mail zu transportieren, weiß, daß die erfolgreiche Nutzung der neuen Infrastrukturen vor allem davon abhängt, wie gut man die Person auf der anderen Seite des Datenmeeres tatsächlich kennt. Ist dies der Fall, können Intranets zu einer effizienten Ergänzung natürlicher Kommunikation werden. An sich jedoch erlaubt diese Kommunikationsform kaum eine Vermittlung semantischer Kontextinformation. Sind die Kommunizierenden sich also (noch) unbekannt, ist Kommunikation zunächst auf eine mechanische Ablage und kontextfreies Verschieben von Informationen begrenzt. Aus diesen Daten dann wieder Sinn zu machen wird vor allem dadurch erschwert, daß die Schnittstelle Computer dem einzelnen keine Hilfen in der Interpretation der Daten anbietet. Sinnfällige Erläuterungen, nonverbale Kommentare, Augenzwinkern und Schulterklopfen dagegen erleichtern Verstehen, Interpretation und Sinnstiftung.

Die zweite Relativierung des wissensspezifischen Wertes von Intranets liegt in der Gefahr des dauerhaften und unbeabsichtigten Ersetzens natürlicher sozialer Kommunikationsprozesse. Menschen wählen ihre Medien nur bedingt unter rationalen Gesichtspunkten aus. Karl Weick stellte bereits 1985 bei der Einführung der ersten Netzwerke zur computergestützten Kommunikation fest, daß sich viele Mitarbeiter eher aufwendige elektronische Nachrichten schreiben als persönlich mit den Adressaten zu sprechen, auch wenn sie direkt nebenan sitzen. Persönliche Begegnungen sind durch Intranets nicht zu ersetzen, gleichwohl können sie hervorragende Dienste zur Legitimation asozialen Verhaltens leisten. Bei der Implementierung von Intranets wird in der Praxis hingegen auffällig oft darauf hingewiesen, daß sich mit der Einführung der neuen Systeme selbstverständlich auch das Kommunikationsverhalten der Menschen ändert.

Das dritte Problemfeld der Intranets wird für jeden in den vergangenen Jahren spürbar geworden sein, der täglich mehr als 20 elektronische Nachrichten erhält, in denen größtenteils auf weitere Dokumente verwiesen wird, die dringend zur Kenntnis zu nehmen sein sollen. Intranets können

sich als offene Schleuse zur Datenflut erweisen. Werden keine Filter- und Selektionsprozesse zwischengeschaltet, verringert sich die Effizienz der Systeme drastisch.

Das vierte Problemfeld der Intranets schließlich ist die Begünstigung von organisationalem Konservatismus. Die Modellierung von Kommunikations- und Arbeitsabläufen in elektronischen Infrastrukturen kann diese als organisationale Routinen zementieren, denn sie stellen immer zeitpunktbezogene Lösungen dar. Wünscht man wissensbezogene Wertschöpfungsprozesse zu digitalisieren, so ist als erstes ein genaues und transparentes Bild der intransparenten Ausgangssituation Voraussetzung. Wie wir einleitend gesehen haben, ist dies niemals vollständig erreichbar. Die Transparenz muß also relativ bleiben. Die Modellierung eines idealen Arbeitsablaufs zu einem bestimmten Zeitpunkt zwingt in einem zweiten Schritt dazu, sich in der Zukunft an das zu halten, was man einst als sinnvoll erachtete. Denn je besser die elektronischen Infrastrukturen funktionieren, desto schwieriger wird es, aus den einmal modellierten Grundprozessen der eigenen Wertschöpfung wieder herauszukommen, sie zu überdenken und zu innovieren. Im Laufe der Zeit kommen neue Mitarbeiter, für welche die einst vorgenommene, künstliche und unvollständige Modellierung dann nicht mehr und nicht weniger als unhintergehbare organisationale Wirklichkeit darstellt. Schematisierungen und Kategorisierungen sind als solche binnen kürzester Zeit nicht mehr erkennbar. Dies impliziert letztlich für die Organisation von Wissen, daß sich der Nutzer ab einem gewissen Punkt dem System anzupassen hat.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß Intranets für die Organisation von hochstrukturierten, wenig kontextualisierten Wissensformen sinnvoll sind, deren Inhalte sich ständig verändern. Je weniger strukturiert das Wissen ist, desto weniger ist es elektronisch handhabbar.

### Datenbank

Datenbanken in und außerhalb der Organisation sind das elektronische Pendant von Archiven, Bibliotheken, Büchern und anderen materialisierten Formen externalisierter Daten. Sie sind ubiquitär. Vom individuell konfigurierbaren Wörterbuch für Rechtschreibung im Textverarbeitungsprogramm der PCs bis zum intranetgestützten elektronischen Ge-

dächtnis der Organisation haben Datenbanken zentrale, Wissen organisierende Funktionen übernommen. Mit dem durch die flächendeckende Digitalisierung beschleunigten Zusammenwachsen von Bibliotheken, Zeitschriften, Ton-, Film- und Textarchiven bilden sich weitgehende Standards für die Organisation und Strukturierung digitaler Rohstoffe, die einen reichen Fundus für die wissensbezogene Wertschöpfung darstellen. Datenbanken in Intra- und im Internet schicken sich an, zu einem Archiv für alles und jedes zu werden. Doch bereits hier regt sich Kritik: Die Formen der Wissensdokumentation in Datenbanken sind weniger begrenzt als die Kapazitäten späterer Nutzung der gespeicherten Daten durch die Organisation.

Die bewahrende Funktion allein macht Datenbanken noch nicht zu effizienten Instrumenten der Wissensorganisation. Wissensspezifische Probleme von Datenbanken betreffen Formalisierung, Suchaufwand und mögliche, qualitative und quantitative Inadäquanzen von Wissen.

Wenn Wissen in Datenbanken abgelegt werden soll, muß es formalisiert werden, um später wieder auffindbar zu sein. Die in Datenbanken notwendig werdenden Codes der Formalisierung verändern den Umgang mit Daten, Informationen und Wissen in der Organisation. Das zentrale Problem hierbei, das Klassifikations- und Ablagesystem der Daten, wird meist mittels Einführung eines organisationsweit geltenden Standards, eines sogenannten kontrollierten Vokabulars gelöst. Wissenserodierende Effekte solcher Formalisierungen werden leicht unterschätzt.

Der überwiegende Anteil von Datenbanken besteht aus verschriftlichtem Wissen. Doch wer schreibt schon gern, geschweige denn gut, lesbar und für andere verständlich? Dieser erste, von der Formalisierung noch unabhängige Schritt zur Speicherung von Wissen findet wohl deshalb selten Erwähnung, weil er so selbstverständlich scheint. Texte sind jedoch nicht zwingend verständlich, Verfasser und Leser stehen nicht automatisch in einem resonanten Verhältnis zueinander. Barbara Minto betont zum Problem der Abfassung von Texten in Organisationen in ihren Studien, daß die verwendeten Sätze häufig zu lang und schwerfällig sind. Ferner ist die Sprache oft zu technisch oder abstrakt, und die einzelnen Sätze sind unbeholfen formuliert. Jenseits von sprachlichen Aspekten entscheiden noch weitere Kriterien über die Nutzbar-

keit abgelegten Wissens: Länge, Kompaktheit, mediengerechter Inhalt und Handlungsorientierung abgefaßter Texte sind weitere wichtige Kriterien.

Ein weiteres potentielles Problemfeld von Datenbanken ist die Suche nach gewünschten Daten. Je größer die Datenbank, desto komplexer die Anforderungen an den Suchenden. Obwohl leistungsfähige intelligente, elektronische Agenten bereits gute Trefferquoten erzielen und sich Suchmaschinen und *Browser* immer weiter entwickeln, ist der jeweilige Suchaufwand im Durchschnitt noch immer hoch. Die Rede vom *Data-mining*, der Nutzung bisher ungenutzter, elektronischer Teile des Organisationswissens, beschreibt dementsprechend Datenbankinhalte metaphorisch als versteinerte Sedimente, die es unter erheblichem Aufwand zutage zu fördern gilt.

Das dritte Problemfeld aus der Wissensperspektive betrifft quantitative und qualitative Inadäquanzen von Wissen. Organisationen kämpfen heute vielfach mit historisch gewachsenen Informatiksystemen und Datenstrukturen, welche den Aufbau leistungsfähiger und nutzungsfreundlicher Datenbanksysteme erschweren. Allein schon die Rede von der *Datenbank* wird hieran ihren Anteil gehabt haben: Es wurde und wird in Organisationen zu vieles, zu lange und zu ausführlich in Datenbanken abgelegt – denn wer hat nicht gern viel auf der Bank? Dies ist nicht nur im Hinblick auf die Quantität des Wissens eine fatale Logik. Auch die qualitative Inadäquanz gespeicherten Wissens ist hier erwähnenswert. Die elektronischen Informations- und Kommunikationsmedien in Organisationen sind in der Lage, dem Anschein nach eine gewisse Evidenz zu erzeugen, die nur schwer zu durchbrechen ist. Mit anderen Worten: Was inzwischen vielleicht völlig überaltert und überholt ist, kann immer noch gut aussehen. Mit sinkender Halbwertszeit des Wissens wird die Aktualisierung von Wissen in der Organisation gleichzeitig wichtiger und schwieriger. Kommt bei Datenbanken kein systematischer Aktualisierungsprozeß zustande, verkehrt sich ihr Nutzen in eine schädliche Fundierung inzwischen möglicherweise unangemessenen Handelns.

Funktionierende Datenbanken gewinnen im Laufe der Zeit eine gewisse Logik der Exklusivität. Was dort nicht abgelegt wird, ist für die Organisation nicht mehr existent. Dies ist besonders problematisch, weil in Daten-

banken eher wohldefiniertes als schlechtdefiniertes, eher sozial Erwünschtes als Unerwünschtes Eingang findet. In der Folge besteht nur noch, was sich in der Vergangenheit auch bewährt hat. Auf diese Weise wird unter dem Vorwand, die Organisation vor Wissensverlusten zu schützen, eine inhärente Logik des Bewahrens offenkundig. Ein unabhängig von äußeren Erfordernissen vorgenommenes »Einfrieren« von bestehendem Wissen kann sich als fatal erweisen, sofern das Gespeicherte nicht im Moment der Reproduktion als raum-, zeit- und personengebundene Erfahrung interpretiert und kenntlich gemacht wird.

Datenbanken speichern und systematisieren formalisierbares Wissen, stehen also eher für die Verarbeitung und Organisation von Daten als von Wissen. Dennoch können sie unter Beachtung der genannten Schwierigkeiten zu Archiven werden, die Wissensarbeit und wissensbezogene Wertschöpfung effizient fundieren. Die Kennzeichnung der Kontexte niedergelegten Erfahrungswissens, Anreize, professionelle Pflege, übersichtliche Datenorganisation, Benutzerfreundlichkeit und der Verweis auf Experten auf der Infrastruktur-Seite und laufende, engagierte Nutzung und Evaluation auf der Nutzerseite können neben der Einbettung der Systeme in den bestehenden Arbeitsprozeß als wichtigste Erfolgsfaktoren für Datenbanken gelten.

### Organizational Memory

Eine Spezialform von Datenbanken sind die sogenannten Organizational Memories. Das sind relational vernetzte Assistenzsysteme, die verschiedene organisationsweit zugreifbare Leistungen bieten. Im Prinzip kann der Nutzer damit auf abgelegtes Erfahrungswissen in Form einer intelligenten Daten-Infrastruktur zugreifen, das damit im besten Falle für die Organisation erinnerbar bleibt. Idealerweise soll es möglich sein, auf Knopfdruck das gesamte notwendige Wissen in einen wissensintensiven Arbeitsprozeß einzubringen, es zu bewahren und zu kapitalisieren. Schließlich soll durch den Zugriff auf Erfahrungswissen sogar Organisationales Lernen befördert werden. Die Instrumente nehmen für sich durch die Integration verschiedenster Wissensquellen eine Verstärkungsleistung Organisationaler Intelligenz in Anspruch, insofern sie die Aufgabenbearbeitung von Nutzern begleiten und ihnen bei Problemen mit eigenständigen Hilfestellungen in

Form von Aufgabenberechnungen, Kritik und Verifizierung von Lösungen assistieren.

Neben den oben angesprochenen Aspekten der Datenbanken ist aus der Wissensperspektive der Anspruch interessant, organisationsweit und systematisch Erinnerung zu ermöglichen. Problematisch ist hierbei, daß durch die Digitalisierung von Gedächtnisleistung analoge Wissensformen kaum mehr direkt ›erinnert‹ werden können; auf sie kann nur noch verwiesen werden. Die für die wissensintensive Wertschöpfung interessanten Aspekte von Erfahrungswissen sind nun aber überwiegend analoger Natur. Der Meister, der in der Kaffeerunde erzählt, wie vor Jahren die ursprüngliche Idee zu einer Veränderung der Produktionsstrukturen zustande kam, oder eine viele Jahre zurückliegende, kontroverse Diskussion zu den strategischen Fehlentscheidungen des Managements sind wertvolle, aber analoge Wissensformen, die große Relevanz für das Erinnern im Sinne einer Fundierung organisationaler Identität haben können.

Da das elektronischen Gedächtnis nur digitale Inhalte unterstützt, besteht die Gefahr, daß alles Analoge langfristig weniger wirklich wirkt als das Computerunterstützte, Digitale. Vilém Flusser spricht in diesem Zusammenhang von einer Umformung des kulturellen Gedächtnisses. In der Organisation kann so eine eigentümliche Schiefelage des Erinnerbaren erzeugt werden, die ihre eigene Entstehung nicht mehr thematisieren kann.

### **Expertensystem**

Expertensysteme sind interaktive Computersysteme, die eng umgrenzte, personenbezogene Fachwissensbereiche speichern und reproduzieren, um Wissen in Entscheidungsprozesse einzubauen. Bei der Erstellung eines Expertensystems wird Wissen von Experten abgefragt, in Einheiten zerlegt, auf Widerspruchsfreiheit geprüft und als Problemlösungsmuster formiert. Expertensysteme sollen letztlich das Wissen, das wertvolle Experten in sich tragen, allgemein verständlich und organisationsweit verfügbar machen, so daß die Organisation in konkreten Entscheidungssituationen nicht mehr von den situativen Unzulänglichkeiten einzelner Experten abhängig ist.

Expertensysteme werfen jedoch bislang mehr Fragen auf, als sie Antworten liefern; sie gelten als maßlos überschätzt. Die Vision prinzipieller Ersetzbarkeit von Experten durch die Übergabe komplexer Problemlö-

sungskapazitäten an Computer ist und bleibt vorerst Fiktion. Weitere wissensspezifische Kritikpunkte betreffen die Ausblendung von Kontextwissen, die Explikationsproblematik von Expertenwissen und die Inflexibilität der Systeme.

Expertensysteme verfolgen das Ziel einer vollständig transparenten Beschreibung und Nutzbarmachung von domänenspezifischem Expertenwissen. In der Praxis wird also zunächst ein Experte in aufwendigen Interviewsituationen gefragt, wie er bestimmte Probleme löst, was er über ein bestimmtes Verfahren weiß oder ähnliches. Damit dieses Wissen tatsächlich für das Expertensystem nutzbar wird, muß es frei von Interpretationskonflikten und Mißverständnissen sein. Darüber hinaus müßte es eine unveränderliche Form geben, in der das Wissen faßbar ist. Tatsächlich ist dem nicht so. Experten sind schöpferisch, sie erfassen Situationen ganzheitlich, ihr Wissen ist in großen Teilen implizit, also verkörpert. Außerdem besteht die Gefahr, daß das produzierte Wissen einerseits erwartungskonform ist, andererseits wird wirklich relevantes Wissen möglicherweise in der Befürchtung, in nicht ferner Zukunft durch die Maschine ersetzt zu werden, zurückgehalten. Soziale und psychische Kontexte des Wissens bleiben also komplett ausgeblendet. Die meisten Expertensysteme sind in Labors entstanden; deshalb fehlen oft Erfahrungen mit den Verhandlungs- und Anwendungsproblemen in der realen Anwendungssituation.

Die Explikation (Versprachlichung) impliziten Wissens ist für Expertensysteme nun aber ein unabdingbarer Prozeß. Es ist bemerkenswert, daß die Explikationsprobleme in den vergangenen Jahren zur wichtigsten Antriebsfeder eigener Forschung wurden. Bei dem Versuch, bestehende Denkgewohnheiten, Lösungsroutinen und Wissen nachzubilden, bleibt immer ein Rest von Intransparenz übrig, der in den impliziten Kontexten des Wissens verwurzelt ist. Josef Wehner bemerkt hierzu scharfsinnig, daß es genau dieser nicht-abbildbare Rest ist, der die ganze Logik umdreht und zur Forderung auf seiten des Expertensystems führt, der Experte habe sich hinsichtlich des Zustandekommens seines Urteils gefälligst an die Richtlinien des Systems zu halten.

Analog zu den oben kritisierten Inflexibilitäten gilt auch hier: Der komplexe Aufbau des Systems erschwert die Aktualisierung des Gespeicherten. Mit einem Expertensystemen kann im schlechtesten Fall ein Satz wie: »Das

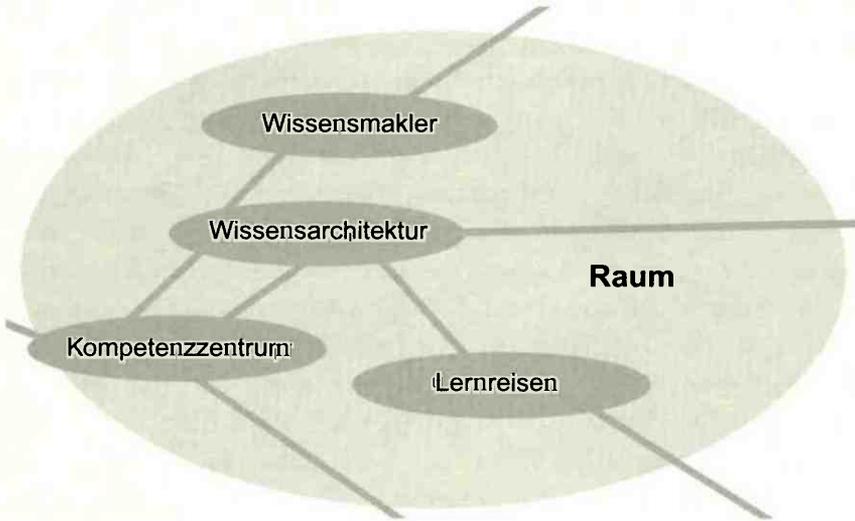
haben wir hier schon immer so gemacht« in elektronische Formen gegossen werden. Die zeitliche Entkopplung der Systeme kann auf diese Weise in Inflexibilität und Innovationsfeindlichkeit führen.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß Expertensysteme in eng umgrenzten und hochgradig standardisierten Fachwissensgebieten sinnvoll sein können, etwa wenn es um die Erstellung von Routinen zur Maschinenbedienung geht. Bei stärker kontextualisierten Wissensformen übersteigen hingegen die Kosten der Explikation schnell den praktischen Nutzen der Systeme.

### Internet

Das Internet ist kein Instrument der Wissensorganisation im eigentlichen Sinne. Vielmehr sind es die Suchmethoden, die das Netz potentiell als Wissensquelle für die Organisation bedeutsam machen. Analog zu den intelligenten Agenten, die auch auf Intranets Suchfunktionen unterstützen, sind die Suchmaschinen des Internet Computerprogramme, die selbständig Aktivitäten für den Benutzer ausführen. Sie scannen das Netz beispielsweise nach bestimmten Begriffen oder Nutzerprofilen, filtern E-Mails der Anwender oder sorgen für regelmäßige Informationen zu ausgewählten Themenbereichen. Daß auch hier die Suche nach bestimmten Daten, die ja erst durch das Anerkennen durch die Nutzer im Moment des Auffindens zu Wissen werden können, häufig ressourcenintensiv sein kann, ist allerdings ein Grund, das Internet generell als Wissensmedium in Frage zu stellen.

Erwähnt werden soll das Internet an dieser Stelle allerdings aus einem anderen Grund. Sein zentrales wissensspezifisches Problem ist seine Glaubwürdigkeit als Wissensmedium. Der Medientheoretiker Slavoj Žižek kennzeichnet das Internet als Ort des Phantasmatischen, an dem Realität nicht imitiert, sondern simuliert wird und der gerade deshalb den glaubwürdigen Anschein einer nichtexistierenden Realität generiert. Ist dies nicht explizit Gegenstand der Suche, dann wird man im Internet auf eine der vielen validen Quellen für Wissen angewiesen sein oder sich in den Labyrinthen der Phantasmen verirren.



**Abb. 7:** Raumbezogene Instrumente

### Raum

Die räumliche Anordnung der Organisation gehört zu den mächtigsten Interventionsfeldern der Wissensorganisation. Schon in der Schulklasse entscheidet die Anordnung von Tischen und Stühlen über die Form der Kommunikation und den Erfolg der Wissensvermittlung. Die Instrumente dieser Funktionsgruppe zeigen, daß man mit kleinen Veränderungen im Umfeld des Wissens große Effekte erzielen kann. Als Beispiele für Instrumente der räumlich-organisatorischen Infrastruktur werden hier Wissensarchitektur, Kompetenzzentrum, Wissensmakler und Lernreisen aufgeführt (Abb.7).

#### Wissensarchitektur

Der physische Raum hat auf die Organisation von Wissen großen Einfluß. Er kanalisiert Kommunikation, ermöglicht oder beschränkt die Vermittlung oder Verteilung von Wissen. Umgekehrt erteilt Architektur Auskunft darüber, wie die Organisation von außen wahrgenommen werden will. Die gleichzeitige Entstehung von massenproduzierenden Großunternehmen

und Wolkenkratzern (welche die Hierarchisierung architektonisch abbilden) ist hierfür ebenso ein Beispiel wie die Architektur der Klöster, welche eine Trennung und gezielte Kombination von isolierter Konzentration in der Klosterzelle und Kommunikation im Kreuzgang auszeichnet.

Räumlich-kontextuelle Faktoren wie Raumgröße, -folge, Gangbreite und -länge, Anordnung von Vorzimmer, Hauptzimmer oder Besprechungsräumen ermöglichen wissensrelevante Rituale und Hierarchien und beeinflussen den Umgang mit Wissen in Organisationen. Peter Senge fordert als architektonische Grundlage der lernenden Organisation beispielsweise breite Gänge; hier können sich Gruppen bilden, ohne die Passanten zu behindern. Ein weiteres Beispiel ist die Gewährleistung von Sichtkontakt am Arbeitsplatz bei gleichzeitiger Möglichkeit zur akustischen Abkopplung (z. B. durch Glastüren). Sichtkontakt schafft Anlässe für spontane, informelle Gespräche und kann fachbereichsübergreifende Zusammenhänge erlebbar machen.

Die allgemeine Tendenz zur Virtualisierung von Arbeitsplätzen liefert weitere Stichworte für eine Wissensarchitektur. Flexibilität, Projektorientierung und Offenheit von Arbeitsformen fordern eine räumliche Entsprechung – auch wenn Wissensarbeit inzwischen ohne einen festen räumlichen Rahmen vonstatten gehen kann. Die wissensbezogenen Folgen räumlicher Entkopplung, etwa von international verteilt arbeitenden Mitgliedern eines Projektteams, sind vielfältig. Räumliche Nähe erleichtert den Aufbau von Vertrauen, räumliche Entkopplung kann Entfremdung fördern. Gemeinsame räumliche Kontexte erleichtern den Umgang mit Wissen insofern, als sinnhafte und ganzheitliche Kontakte potentiell leichter zu verwirklichen sind – was wiederum nicht bedeutet, daß die vertraute Atmosphäre eines virtuellen Raumes hierfür keinen Ersatz bieten könnte.

Der Arbeits-Raum ist für viele Menschen ein zweites Zuhause. Umorganisationen der räumlichen Infrastrukturen können deshalb aus Sicht der Beteiligten durchaus wissensrelevante Kontexte berühren: Statusverlust, Kontrollwahrnehmung, Enteignung von Privatsphäre oder auch Gefühle sozialer Isolation haben deutliche Auswirkungen auf die Bereitschaft, Wissen in Wertschöpfungen unterzubringen. Umgekehrt ermöglichen erst bestimmte räumliche Anordnungen Wissens-Wertschöpfungen. Wissensarchitektur ist ein Instrument der Infrastruktur, dessen Implikationen im

voraus nur bedingt kalkulierbar sind. Dennoch ist es reizvoll, für die eigene Organisation einmal ein architektonisches Modell zu bauen, das dem jeweiligen Fluß des Wissens nachempfunden ist, also eine räumliche Umgebung schafft, in der die Bearbeitung von Kernaufgaben der Wissensorganisation durch Gestaltung begünstigt werden.

Manchmal lohnt es sich, für die Wissensorganisation im physischen Sinne Mauern einzureißen. Die Bürowelt der Wissensgesellschaft ist noch immer nach den standardisierten Formen der Industrieriverwaltungen gestaltet. Die Kommunikation stark kontextualisierten Wissens ist in Cafeterias und Kopierräume verbannt. Statt spezifischer räumlicher Problemlösungen herrscht architektonische Uniformität vor. Designteams brauchen möglicherweise eine völlig andere räumliche Umgebung als Programmierer, Redakteure andere als Autoren. Wo, wann, wie und für wen sollte vereinzelte, konzentrierte und isolierte Arbeit möglich sein? Wo sollten geplante, wo ungeplante Begegnungen möglich sein? In welchen speziellen Wissens-Wertschöpfungen sind gemeinsame Räume Voraussetzung?

### Kompetenzzentrum

Die Schaffung institutionalisierter Formen der Konzentration von Wissensarbeit ist die Grundlage der Entstehung organisationsinterner Forschung, von sogenannten *Think Tanks* und Kompetenzzentren. Indem die Organisation Raum zur Konzentration von Wissen in Stäben, externalisierten Einheiten oder als Aufbau- und Ablauforganisation überlagernde Strukturen verankert, sichert sie sich Orte, an denen vor allem die Entstehung neuen Wissens zu Hause sein soll. Inzwischen häufen sich die Gründungen von organisationseigenen Universitäten, Miniaturausgaben von Hochschulen, in denen Forschung und Wissenstransfer innerhalb der Organisation stattfinden können.

Die Organisation bemüht sich mit solchen Zentren um die Produktion neuer Fähigkeiten, neuer Produkte, besserer Ideen und effizienterer Prozesse. Was dort passiert, unterscheidet sich oft fundamental vom Rest der Organisation. Zu den wichtigsten Differenzen gehören ungewöhnliche Arbeitszeiten, bewußte Bereitstellung von Freiräumen oder hohe interne Heterogenität der Erfahrungen und Qualifikationen der Mitarbeiter.

Besonders weitreichend und erfolversprechend sind diese institutionel-

len Lösungen dann, wenn Experten (temporär) aus unterschiedlichen Organisationen zusammengebracht werden, die ein gemeinsames Problem zu lösen haben. Durch themenbezogenes Zusammenziehen von Experten können kollektive Lern- und Entwicklungsprozesse ausgelöst werden, die in der einzelnen Organisation nicht in Gang gekommen wären. Diese Steuerung kollektiver Wissensentwicklung ist der spezifische Schwerpunkt des Instruments.

Wissensspezifische Kritik an Kompetenzzentren betrifft in erster Linie ihre relative Praxisferne, also ihre Entfernung von der ›eigentlichen‹ Wertschöpfung) und das damit einhergehende Transferproblem entwickelten Wissens nach außen – was bei der Entwicklung neuen Wissens in Kompetenzzentren notwendig ist, wird hier zu Problem: Eine systematische Entfremdung von der Restorganisation erzeugt Schwierigkeiten bei der Anschlußfähigkeit des Neuen. Die oft programmatisch festgelegte Abkopplung der Instrumente von – insbesondere den Routinen – der Restorganisation erschwert die Kommunikation. Smith und Alexander weisen in ihrer Studie von 1988 am Falle des PARC-Centers von Xerox auf eine drastische Variante dieses Problems hin. In dem Kompetenzzentrum wurde einer der ersten Personal Computer entwickelt, für dessen (Kunden-)Nutzen man in der Restorganisation kein Verständnis hatte. Das Produkt ist nie auf den Markt gelangt, weil dem Mutterunternehmen jegliche Vorstellung für das Potential dieser Technologie fehlte.

Hier stellt sich für die Wissensorganisation die schwierige Frage, inwiefern Kompetenzzentren im vorhinein strukturell (etwa durch eine ausgeklügelte Rotation von Kompetenzträgern) mit der Restorganisation verknüpft werden können, ohne daß ihre Eigenständigkeit gefährdet wird. Hieran wird zu messen sein, ob und in welchem Maße das neue Wissen in der Restorganisation verstanden werden kann.

### **Wissensmakler**

In jeder Organisation gibt es Mitarbeiter, zu denen man eher als zu anderen geht, wenn man etwas wissen und verstehen will. Diese Wissensmakler erzählen Geschichten, weisen auf Wissensquellen hin und schaffen neue Kontexte für den Fragenden. Als Instrument der räumlichen Infrastruktur sind solche Personen dann zu werten, wenn ihre Anwesenheit bewußt von

der Organisation etabliert wird, um eine wissensbezogene Vermittlungsfunktion zu institutionalisieren. Gilbert Probst, Steffen Raub und Kai Romhardt stießen in ihren Untersuchungen von 1997 in den unterschiedlichsten Unternehmen auf solche Personen. Sie erschienen in den jeweiligen Organigrammen unter Titeln wie *Vice President Knowledge Transfer* (Buckman Laboratories), *Vice President Intellectual Capital* (Skandia), *Principal Core Knowledge Team* (Booz, Allen & Hamilton) oder als *Knowledge Exchange Manager* (GE Capital Services), und ihre einzige Aufgabe war es, im Sinne der Erzeugung eines organisationsinternen Marktes für problemlösungsbezogenes Wissen Verbindungen zwischen Trägern und Nutzern von Wissen herzustellen.

Makler profitieren von der Intransparenz, die verhindert, daß sich Anbieter und Nutzer von selbst finden. Das gilt für den Immobilienmakler ebenso wie für den Wissensmakler. Auch wenn der Begriff des Maklers die Vorannahme enthält, daß Geber und Nehmer von Wissen gleichermaßen profitieren, so birgt die Position des Wissensmaklers durch die von der Organisation vorgesehene Rolle potentiell die Gefahr eines doppelten Profitierens am Wissen der jeweils anderen. Mit jeder Wissen zentralisierenden Struktur ist die Gefahr von Monopolisierung verbunden. Eine weitere problematische Folge liegt in einem schleichenden Ersatzvorgang, den das Instrument mit sich bringen kann. Auf Dauer wird – im Fall eines Erfolgs des Wissensmaklers – das Wissen über die Wissensbeschaffung durch das leichter zu erlangende Wissen über die Erreichbarkeit des Wissensmaklers ersetzt.

### Lernreisen

Daß Reisen bildet, ist nichts Neues. Daß aber systematisch strukturierte Lernreisen als Instrumente der Wissensorganisation genutzt werden können, ist für die Wissensorganisation insofern neu, als Wertschöpfung in den Augen der klassischen Güterproduktion immer noch an einem (festen) Ort zu geschehen hat. Veränderte räumliche Kontexte können dann einen ergiebigen Hintergrund für die Entwicklung von Wissen bieten, wenn die Erfahrungen mit dem zeitweiligen Wechsel von Akteuren oder Gruppen in eine andere (veränderte) räumliche Umgebung in engem Bezug zu den Problemstellungen der Organisation reflektiert werden. Mit anderen Worten:

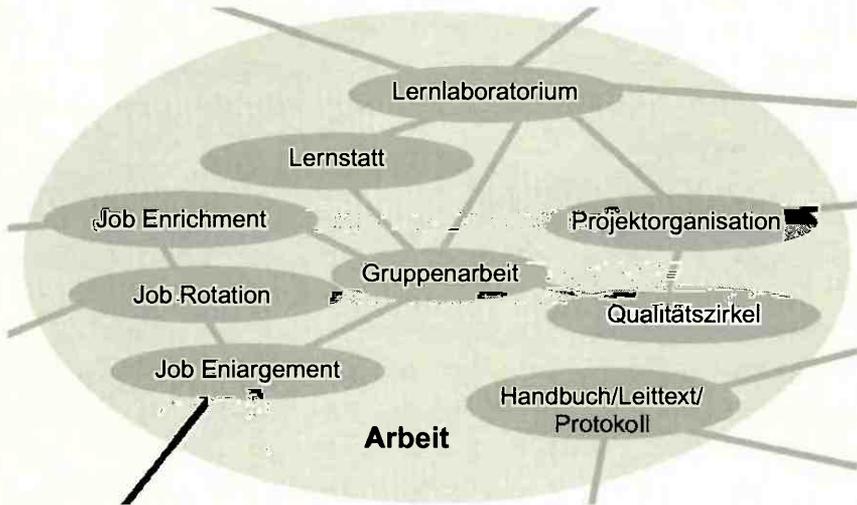
Der Besuch einer erfolgreichen Reisepflanzung in einem krisengeschüttelten Entwicklungsland wird dann zu einem Lehrstück in Veränderungsmanagement, wenn die Gruppe der reisenden Organisationsberater untereinander und mit den Bauern entlang einer Frage Gesehenes und Gehörtes diskutieren, die etwa lauten könnte: »Wie wird hier im chaotischen Wandel politischer Umfeldbedingungen kontinuierliche Wertschöpfung aufrechterhalten?«

Die wichtige Rolle von organisationsexternen Lernkontexten erschließt sich dem Lernreisenden, der räumliche Organisationsgrenzen zu durchschreiten, gleichzeitig aber einen Transfer neu gewonnenen Wissens zurück in die eigene Organisation zu leisten imstande ist. Hierbei ist auf besondere Sorgfalt in der Komposition der Lern-Reisegruppe zu achten, schließlich werden die eigenen Erfahrungen in Reflexionsphasen der Lernreisen an den Erfahrungen der anderen gespiegelt. Wählt man eine Gruppe hierarchisch und fachlich heterogener, aufgeschlossener Menschen aus, so bestehen gute Chancen, daß einerseits die schwierige Übertragung der organisationsexternen Erfahrungen auf eigene Kontexte gelingt, daß andererseits aber auch Erfahrungswissen für die Organisation kollektiviert werden kann.

## Arbeit

Seit Beginn des vergangenen Jahrhunderts sind die wissensbezogenen Aspekte klassischer Industriearbeit Gegenstand interventionsorientierter Forschung. Auch wenn der Anteil nicht explizit wissensbezogener Wertschöpfung kontinuierlich schrumpft, war und ist die Organisation von Arbeit immer auch eine Organisation von Wissen. Die Verfahren der Strukturierung von Arbeit bieten einen reichen Fundus an Instrumenten der Wissensorganisation. Die arbeitsbezogene Instrumentengruppe gewinnt besondere Relevanz, wenn man die Wissensprobleme der Organisation als Probleme von horizontaler und vertikaler Differenzierung von Arbeit betrachtet.

Diese Instrumente können Wissen in seiner Entstehung und Entwicklung am Arbeitsplatz gestalten. Ihre Nähe zum alltäglichen Handeln in der Arbeitssituation macht sie dabei besonders attraktiv, schließlich haben wir



**Abb. 8:** Arbeitsbezogene Instrumente

oben bereits festgestellt, daß Wissen und Handeln in einem engen Zusammenhang stehen. Arbeit generiert Wissen (das organisiert sein will), und Wissen fundiert Arbeit (sofern sie entsprechend organisiert ist). Für diese Funktionsgruppe sind hier die Instrumente Job Rotation, Job Enlargement/Enrichment, Gruppenarbeit, Qualitätszirkel, Lernstatt, Lernlaboratorium, Projektorganisation und Handbuch/Leittext/Protokoll zusammengetragen (Abb. 8).

### Job Rotation

Der planmäßige Wechsel von Arbeitsplatz und Arbeitsaufgabe bei der Job Rotation kann zwischen Stabs- und Linienpositionen, zwischen vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen oder zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen vor sich gehen. Arbeitsrotationen sind meist mehrfache Wechsel von Arbeitskontexten, die von Individuum und – wenn im großen Stil betrieben – Organisation oft erhebliche Lernleistungen erfordern. Die immer neuen Perspektiven auf die Organisation, die sich (insbesondere bei internationalen Rotationen) für die wechselnden Organisationsmitglieder ebenso wie die bestehenden Bereiche ergibt, können bei der Erzeugung von

Durchlässigkeit der Organisationsstrukturen für Wissen helfen und Wissen organisationalisieren. Der japanische Organisationsforscher Ikujiro Nonaka sieht Job Rotation in seinen Arbeiten immer wieder als Königsweg zur Schaffung eines leichtflüssigen, anwendungsorientierten und funktionsübergreifenden Wissens.

Ein rotierender Mitarbeiter ist wie ein Reisender innerhalb der Organisation, der aus fremden Bereichen und Abteilungen Geschichten zu erzählen weiß. Er wird in, einem neuen Bereich angekommen, sein Erstaunen über einen anders gehandhabten Vorgang zum Ausdruck bringen und sein Wissen über das Wissen der anderen kundtun. Job Rotation ist für organisationale Lernvorgänge unabdingbar, weil auf der Seite der Rotierenden die Ausbildung von Gewohnheit und Routine erschwert wird und außerdem reale Kontexte für das Denken in funktionsübergreifenden Zusammenhängen bei allen Beteiligten bereitgestellt werden. Mit dem Instrument wird es für alle Beteiligten notwendig, über das, was sie in der Organisation erleben, zu verhandeln, um schließlich zu gemeinsamen, neuen oder einfach anderen Interpretationen der Organisationswelt zu kommen. Das so organisierte Wissen ist tief in den Erfahrungshintergründen der Beteiligten kontextuiert.

In klassischen Industrieorganisationen gehen Job Rotations häufig mit überproportionalem administrativen Aufwand (z. B. verlängerten Einarbeitungszeiten) einher. Je deutlicher allerdings der Nutzen dieses Instruments in dem Sinne hervortritt, daß es in der Wissensorganisation im Kern darauf ankommt, Menschen an der Stelle arbeiten zu lassen, in dem der (jeweils aktuelle!) wissensbezogene Nutzen für sie und die Organisation maximiert wird, werden die Schwellen für die Nutzung dieses Instruments sinken.

### Job Enlargement/Enrichment

Der Zuschnitt von Arbeitsplätzen, ihre jeweilige Stellung und Rolle im Gefüge der Wertschöpfung gibt Antwort auf die Frage, wieviel Wissensintensität an welcher Stelle der Wissensorganisation zugestanden wird. Zwei Instrumente zur Veränderung dieses Zuschnitts sind die Erweiterung (Job Enlargement) und Bereicherung (Job Enrichment) von Arbeitsplätzen. Ersteres dient der Erweiterung des individuellen Tätigkeitsspielraums durch die (horizontale) Anlagerung von weiteren Arbeitstätigkeiten, die auf der-

selben Ebene von Kompetenz liegen. Letzteres dient der Vergrößerung der Entscheidungsspielräume des Arbeitenden und ist damit eine vertikale Arbeitserweiterung. Beide Instrumente nehmen die teilweise äußerst kleinteilige Arbeitsorganisationen der Industrieorganisationen des vergangenen Jahrhunderts ein wenig zurück, in der Arbeitsplatz und Mitarbeiterkompetenz sich vor allem durch Spezialisierung auszeichneten. Ihre große Zeit hatten diese Instrumente dementsprechend in den sechziger und siebziger Jahren, etwa im Rahmen der Programme zur Humanisierung der Arbeit in Deutschland. Heute treten Job Enlargement bzw. Job Enrichment kaum mehr als isoliert eingesetzte Instrumente auf.

Eine Erweiterung von Tätigkeitszuschnitten am Arbeitsplatz kann mit der Entwicklung neuen Wissens einhergehen. Christoph Baitsch knüpft dies in seinen arbeits- und organisationspsychologischen Untersuchungen zur Industriearbeit allerdings an vier Voraussetzungen, die mit der Veränderung von Tätigkeitszuschnitten gegeben sein müßten: Erstens ist eine bewußte Reflexion über entstehende Widersprüche notwendig, mit der zweitens eine Entwicklung neuer Ziele verbunden sein muß, für die drittens Alternativen verfügbar sein müssen, und viertens sollten die entstehenden Widersprüche im Arbeitsvollzug gelöst werden. Diese Voraussetzungen sind die Grundlage für eine Diskussion über die wissensbezogenen Aspekte von Arbeit, die Wissen über das Wissen in der Arbeit besprechbar machen.

Arbeitsan- bzw. -bereicherung (Job Enrichment) ist als Instrument der Wissensorganisation zu werten, mit dem Wissensbarrieren, die auf horizontale Differenzierungen (also etwa Hierarchie) zurückführbar sind, überwunden werden können. Durch die Integration von Aufgaben hierarchisch höhergelegener Arbeitsinhalte (etwa Planungs- und Kontrollaufgaben) kann die Arbeitsaufgabe in einem größeren Zusammenhang begriffen werden, was wiederum sinnhaftes Wissen über die eigene Arbeit und deren wissensbezogene Aspekte generieren kann. Job Enrichment ist ebenso wie Job Enlargement, sofern ohne weitere flankierende, kommunikationsorientierte Instrumente eingesetzt, auf personenspezifisches Wissen bezogen. Hiermit ist das wichtigste wissensspezifische Problem angesprochen: Das Instrument fördert vornehmlich die Entwicklung individuellen Wissens, das nur ansatzweise kollektiviert wird.

## Gruppenarbeit

Ein weiterer Aspekt der wissensbezogenen Zuschnitte von Arbeit ist die Frage, ob Arbeitstätigkeiten besser in Gruppen oder einzeln vollzogen werden sollten. Die unterschiedlichen Formen der Gruppenarbeit (der Bearbeitung einer Aufgabenstellung von mindestens zwei Personen über eine gewisse Zeitspanne in wechselseitiger Abstimmung, so die Definition von Conny Antoni) verknüpfen die oben angeführten Instrumente der Arbeitserweiterung, Arbeitsbereicherung und des Arbeitswechsels. Galt in den siebziger Jahren Gruppenarbeit in erster Linie als Instrument zur Förderung der Demokratie auf der untersten Unternehmensebene und sollte sie zu dieser Zeit bei Arbeitskräfteknappheit unattraktive und verschleißträchtige Arbeitsfelder aufwerten, hat man sie in den achtziger Jahren auch auf höheren Hierarchieebenen eingesetzt, um zur Flexibilisierung starrer Linienstrukturen beizutragen. Auch die Idee der Selbststeuerung von Arbeit spielte hier eine wichtige Rolle.

Gruppen haben eine wichtige, vermittelnde Funktion zwischen individuellem und organisationalem Lernen und damit vor allem zweierlei wissensspezifische Aufgaben: Erstens wird individuelles Wissen durch die Transferfunktion von Gruppen in die Organisation eingespeist. Zweitens haben Gruppen eine kollektive Lernfunktion. Die Gruppe lernt im Sinne eines gemeinsamen Prozesses, dessen Ergebnis Gruppenwissen ist. Interessant wird das dann, wenn wir den klassischen Begriff Gruppenarbeit von den fest installierten Gruppen in Produktionshallen der Fertigungen hin zu loseren räumlichen und zeitlichen Festlegungen in Richtung infrastrukturell gebildeter Gruppen erweitern. So kann man etwa ein weltweites Netzwerk von Spezialisten als Gruppe sehen, die über E-Mail, Telefon und gelegentliche persönliche Meetings miteinander kommunizieren und gemeinsam Werte schöpfen. Arbeit in Gruppen ist besonders im Falle des Einbezuges von Personen sinnvoll, die normalerweise von Lernprozessen ausgeschlossen sind (Lieferanten, Kunden und Partner). Durch eine organisationsübergreifende, diagonale Zusammensetzung kann – sofern Reflexionsschleifen in der Arbeitsstruktur installiert sind – in wechselseitigen Lernprozessen neues Wissen generiert werden.

Gruppenarbeit ist allerdings auch mit einer Reihe von wissensbezogenen Schwierigkeiten verbunden. Regelmäßig bestehende Ängste betreffen etwa

die Bewertbarkeit eigenen Wissens und Nichtwissens durch die Gruppenmitglieder. Was bisher geschickt hinter der eigenen Werkbank versteckt werden konnte, tritt, so die Angst, nun ungeschützt ans Tageslicht. Die theoretische Aufarbeitung weniger erfolgreicher Gruppenarbeitsprojekte dauert bis heute an und liefert ein ganzes Panoptikum von Erklärungen für nicht gelungene dauerhafte, gruppenorientierte Veränderungen von Regeln der Zusammenarbeit. Aus dem Abbau hierarchischer Koordinations- und Kontrollmechanismen durch gruppenorientierte Arbeitsformen resultierende Probleme (und Legenden) betreffen u. a., daß in Gruppen automatisch strengere Leistungsnormen gesetzt werden als in Einzelarbeit, daß Gruppenarbeit grundsätzlich die überlegene Arbeitsform darstellt oder daß Gruppenarbeit allein durch schlichtes Zusammenbringen von Mitarbeitern möglich wird.

### Qualitätszirkel

Qualitätszirkel sind Gruppen von Mitarbeitern (meist unterer Hierarchieebenen), die sich regelmäßig auf freiwilliger Grundlage treffen, um selbstgewählte Probleme aus ihrem Arbeitsbereich zu bearbeiten. Grundkonzept ist die Idee, daß zur Lösung betrieblicher Probleme nicht nur Führungskräfte und Experten beitragen, sondern daß es gilt, den Erfahrungsschatz aller Mitarbeiter zu nutzen. Qualitätszirkel basieren auf der Idee, daß Wissen zur Lösung arbeitsbezogener Probleme meist dort zu finden ist, wo Arbeit stattfindet. Die Arbeitswissenschaftler Bungard und Antoni beschreiben Qualitätszirkel deshalb als Reaktion auf die Vernachlässigung kognitiver Ressourcen von Mitarbeitern durch die Auswüchse des Taylorismus.

Die gemeinsame Lösung von arbeitsbezogenen Problemstellungen kann eine motivatorische Grundlage für die Explikation und Kommunikation von Wissen auf der unteren Organisationsebene sein – nicht zuletzt aufgrund der mit diesem Instrument zugestandenen Mitbestimmung. Qualitätszirkel finden meist etwas abseits vom konkreten Arbeitsplatz statt, um die Grundlage für kreative Lösungen zu legen. Es sind meist mehrstündige, zweiwöchentlich wiederkehrende Auszeiten vom Arbeitsplatz. Qualitätszirkel sind durch ihre grundsätzliche zeitliche und räumliche Nähe zur Arbeitstätigkeit äußerst problembezogene Instrumente von Wissensorganisa-

tion auf unteren Hierarchieebenen. Der Handlungsbezug des kollektivierte[n] Wissens ist qua Definition des Instruments unmittelbar auf ein konkretes Problem gerichtet. Es kann daher explizites, organisations- bzw. arbeitsbezogenes Wissen organisiert werden.

Wissensspezifische Probleme von Qualitätszirkeln betreffen vor allem das Problem einer »Enteignung« von Wissen ohne geeigneten Ausgleich. Dieses Problem teilt das Instrument mit den Verbesserungsprogrammen (S. 143): Die untere Führungsebene hat die Vorschläge, die das Arbeitsergebnis der Qualitätszirkel darstellt, zu bewerten. Dabei fallen Problemlösungen durchs Raster, weil sie nicht unmittelbar in den Horizont der aktuellen Fragestellungen der Führungskräfte passen (die aber möglicherweise für andere Abteilungen interessant sein könnten). Was nicht zur unmittelbaren Verbesserung der spezifischen Arbeitssituation des Qualitätszirkel-Teilnehmers beiträgt, wird nicht genannt. Hier schließt die kritische Bemerkung von Peter Senge zur lokalen Begrenztheit der Problemlösungen von Qualitätszirkeln an. Er ist der Auffassung, daß das Instrument seit seinen großen Zeiten in den achtziger Jahren nicht zu organisationsweiten, transformatorischen Veränderungen beitragen konnte, letztlich weil ihm die angemessenen Leitgedanken fehlten, die ein Engagement für organisationsweite Verbesserungen wecken.

### **Lernstatt**

Das Konzept der Lernstatt ist vor allem ein Instrument zur arbeitsplatznahen Vermittlung von Wissen. Es ist ähnlich wie der Qualitätszirkel als Versuch zu verstehen, die konkrete Arbeitssituation zu einem Lern-Raum zu machen. Ihre ursprüngliche Aufgabe Anfang der sechziger Jahre, Sprachkenntnisse an ausländische Mitarbeiter zu vermitteln, gibt der Lernstatt ihre Form: Eine aus einem Arbeitsbereich stammende Lerngruppe erbringt hier nach Ermittlung des gruppenspezifischen Lernbedarfs durch den Einsatz von Moderatoren systematisch eine bestimmte Lernleistung. Dementsprechend kann dem Instrument als Wirkungsbereich eine gruppenbezogene Entwicklung neuen Wissens zugeordnet werden. Weitere wissensspezifische Aspekte stehen in Analogie zu den nachfolgend dargestellten Lernlaboratorien.

### Lernlaboratorium

Lernlaboratorien sind mit dem Konzept der Lernstatt verwandt. Ihre Geschichte ist bis zum Laboratoriumstraining des Wegbereiters der Organisationspsychologie Kurt Lewin zurückzuverfolgen; sie kumuliert in jüngster Zeit in einer Renaissance im Zuge des Organisationalen Lernens. Lernlaboratorien simulieren Arbeitsorganisationen abseits des Arbeitsalltags, in denen mit alternativen Lösungen von arbeitsbezogenen Problemen experimentiert wird. Auf diese Weise kann Wissen entwickelt werden, das sich in konkreten Lösungen manifestiert und anschließend bestenfalls in der Gesamtorganisation verteilt wird.

Lernlaboratorien sind als Lerngruppen zu verstehen, die einen vollständigen Zyklus arbeitsbezogenen Erfahrungslernens simulativ durchlaufen. Dabei kommt es im Idealfall zu einer Offenlegung und Modifikation des Wissens der Beteiligten. Peter Senge teilt den langfristig angelegten Lernprozeß in drei Phasen ein: Aufdecken, Infragestellen und Verbessern der mentalen Modelle der Beteiligten. Er geht davon aus, daß sich die vorwiegend schrittweise Veränderung der mentalen Modelle über mehrere Jahre hinzieht. Durch die Simulation etwa eines bestimmten Arbeitsablaufs wird es für die Beteiligten möglich, in dem Moment über ihre Annahmen zu einer spezifischen Fragestellung zu sprechen, wenn sie mit einem Problem konfrontiert werden. Lernlabors repräsentieren einen relativ natürlichen Lernkontext, der gleichwohl maximalen Freiraum für alternative Lösungen läßt. Neben dem Freiraum für experimentelles Handeln wird in Lernlaboratorien ein besonderes, dialogorientiertes Kommunikationsklima gefördert, bei dem es darauf ankommt, gemeinsam über die Diskussion und Analyse von Fehlern weiterzukommen.

Als kritischen Faktor der Lernlaboratorien gilt es zu bedenken, daß diese bezüglich der Motivationslage der Beteiligten logischerweise Experimentierfreude und Kreativität voraussetzen. Da es permanent um die Integration von externem und internem Wissen geht, selbständige Lösungen von Problemen und die fortgesetzte Suche nach Neuem erwartet werden, erfordern Lernlaboratorien ein erhebliches Maß an wechselseitiger Offenheit. Außerdem ist mit den erarbeiteten Lösungen noch kein Schritt in Richtung einer konkreten Nutzung der Ergebnisse getan. Daß das neue Wissen in simulierten Arbeitsumfeldern entstanden ist, bedeutet

nicht, daß damit das Problem der Anschlußfähigkeit aus der Welt geschaffen ist.

### Projektorganisation

Die Organisation von Arbeit in Projekten ist heute derart weit verbreitet, daß man sich kaum mehr erinnern kann, gegen welche Alternativen Projekte sich durchzusetzen hatten und haben. Projekte gehen über das hinaus, was Organisationen mit ihren Hierarchien und Abteilungen eigentlich an Arbeitsorganisationen vorsehen. Projektteams sind Arbeitsgruppen mit begrenzter Weisungsbefugnis zur Lösung zeitlich begrenzter Aufgaben. Sie stehen als Arbeitsorganisationsformen neben der eigentlichen Organisation, sie sind Sekundärorganisationen, die ein Eigenleben entfalten können, das den Differenzierungen der Organisationen widerspricht. Auf diese Weise können Projekte wissensbezogene Mängel ausgleichen, die diese Differenzierungen produzieren (S. 175). So können komplexe Aufgaben bearbeitet werden, indem hierarchie- und abteilungsübergreifend zusammengearbeitet wird, ohne daß Hierarchien und Abteilungen in Frage gestellt werden müssen. Die Teammitglieder stammen meist aus verschiedenen hierarchischen Ebenen und unterschiedlichen Abteilungen und kehren nach Projektende in ihre ursprüngliche oder eine neue Position in der Organisation zurück.

Projekte sind die ideale Form der Arbeitsorganisation in wissensintensiven Organisationen, die komplexe Aufgaben zu bewältigen haben. Mit Projekten gelingt es am ehesten, die Arbeitsform dem Fluß des Wissens anzunähern, denn sie werden aufgabenspezifisch und zeitbegrenzt zusammengestellt, um für die jeweilige Problemstellung – ohne Rücksicht auf die eigentlich vorgesehene, hierarchisierte und partialisierte Form der Wertschöpfung nehmen zu müssen – eine optimale Allokation von Wissen zu schaffen. Auf diese Weise kann neues Wissen entstehen, indem die jeweiligen Wissens-Welten der Beteiligten in bezug auf die zu bewältigende Aufgabe in Übereinstimmung gebracht werden.

Die üblichen Schwierigkeiten der Organisation von Wissen erscheinen in Projekten wie unter einem Brennglas. Neben den chancenreichen Aussichten für das Instrument müssen auch mehrere Schwierigkeiten stehen, die direkte Folgen der quasi oppositionellen Haltung des Instruments sind.

Auch wenn man mit Handbüchern zum Projektmanagement ganze Flugzeughangars füllen kann: Die problematische Grundkonstellation von Projekten in der Organisation erhebt die Organisation von Wissen in Projekten zur Kunst. Drei Aspekte hierzu sind die zeitliche Begrenzung von Projekten, die Kooperation in Projekten und die Kulturabhängigkeit des Projekterfolgs.

Normalerweise endet mit einem Projekt auch die Reflexion über die Bearbeitung der Aufgabe, der das Projekt seine Existenz verdankt. Was dort gelernt wird, ist schnell verloren, weil die Mitglieder des Teams danach meist auseinandergehen. Gegen dieses Manko sind Analyse und Fixierung der Lerngeschichte von Projekten ein wichtiger Ausgleich: Es gilt, am Ende der Laufzeit einen Prozeß der Selbstreflexion in Gang zu bringen, bei dem vor allem auf die Frage fokussiert wird, wie die Ergebnisse des Projekts konkret zustande kamen, was Schwierigkeiten und Hintergründe von Lösungen waren etc. Eine systematische Auswertung der Arbeit von Projektgruppen ist heute noch immer die Ausnahme.

Der Kooperationsaufwand in Projekten ist im vorhinein nur schwer zu berechnen. Trotz vielfältiger Bemühungen, bei der Teamzusammenstellung auf die wechselseitige Ergänzung von Kompetenzen etc. zu achten, sind unüberbrückbare Konflikte in Projekten oft ein Grund für deren Mißerfolg bzw. Abbruch. Dies ist nicht zuletzt in der Einbindung des Projekts in die organisatorische Gesamtlandschaft der Wertschöpfung begründet, schließlich liegt in der Tatsache einer parallelen Organisiertheit auch immer ein Anlaß für Doppelspurigkeiten, doppelte (und widersprüchliche!) Rollenzuweisungen, sozialen Vergleich, böartigen Wettbewerb, Neid oder andere Schwierigkeiten in- und außerhalb des Projektteams.

Der dritte Punkt betrifft die Kulturabhängigkeit des Projekterfolgs. Wenn innerhalb des Teams eine Atmosphäre der Offenheit, des tatsächlichen Austauschs und einer fehlertoleranten Lernorientierung herrscht, dann haben wissensintensive Projekte gute Erfolgsaussichten. Das ist leichter gesagt als getan, schließlich ist es umgekehrt genauso. Wenn es nicht gelingt, ein vertrauensvolles Klima zu schaffen, dann scheitern Projekte ebenso schnell. Insofern sind Projekte instabilere Formen der Wertschöpfung, denn sie können sich nicht auf die einfachen Zuständigkeitsregeln der Restorganisation zurückziehen. Projekte haben größere Chancen, schnell zu

scheitern, ebenso wie sie größere Chancen haben, Erfolge vorzuweisen, welche die Restorganisation in ihrer Begrenztheit nie zustande gebracht hätte.

Es gibt eine Reihe flankierender Maßnahmen zur Arbeitsorganisationsform Projekt (und entsprechend Bedingungen, unter denen eine Entstehung arbeitsbezogener Wissensgemeinschaften in Projekten günstig erscheint), etwa die oben bereits erwähnte Reflexionsschleife, mit der Projekte auch auf der Wissensebene evaluiert werden können. Weiterhin stellt es sich für wissensintensive Projekte als besonders hilfreich heraus, wenn im Vorhinein auf klare Regeln zur ihrer Rolle in der Gesamtorganisation geachtet wird, auf die sich das Team nötigenfalls während des Verlaufs beziehen kann. Das gleiche gilt für die Rolle der einzelnen Mitglieder innerhalb des Teams – das betrifft Abstimmungen und Weisungsbefugnisse ebenso wie die Pflicht zur Information. Schließlich sollte die Restorganisation bei der Steuerung von wissensintensiven Projekten (die gleichzeitig den Versuch darstellen, eine künstliche Wissensgemeinschaft zu installieren) neben der administrativen Steuerung (Kosten- und Erfolgskontrolle) eine wissensbezogene Unterstützung liefern, mit der die Fährnisse dieses großartigen Instruments abgefangen werden.

#### Handbuch/Leittext/Protokoll

Die vielfältigen klassischen Formen der Dokumentation von Wissen unterliegen sämtlich dem Problem, daß Wissen sich im Falle seiner Verschriftlichung in Daten verwandelt, die erst von den beteiligten Lesern wieder in Wissen übersetzt werden können. Was bereits am Beispiel der Datenbanken, des elektronischen Pendanten von Handbüchern, Leittexten und Protokollen, gesagt wurde, gilt auch hier: Bevor etwas schriftlich niedergelegt wird, sollte geklärt sein, welcher Zweck damit verfolgt wird. Schließlich fordert die Verwandlung von Daten in Wissen Ressourcen. Die Vermittlung von verschriftetem Fachwissen oder ausgearbeiteten Standardprozeduren durch Betriebshandbücher, auch elektronischer Art, kann der Multiplikation und Entwicklung von Wissen nur unter der Bedingung dienen, daß sie in Inhalt und Form grundsätzlich wissensorientiert gestaltet sind und daß klar ist, unter welchen Umständen das Abgelegte eines Tages wieder rezipiert werden soll.

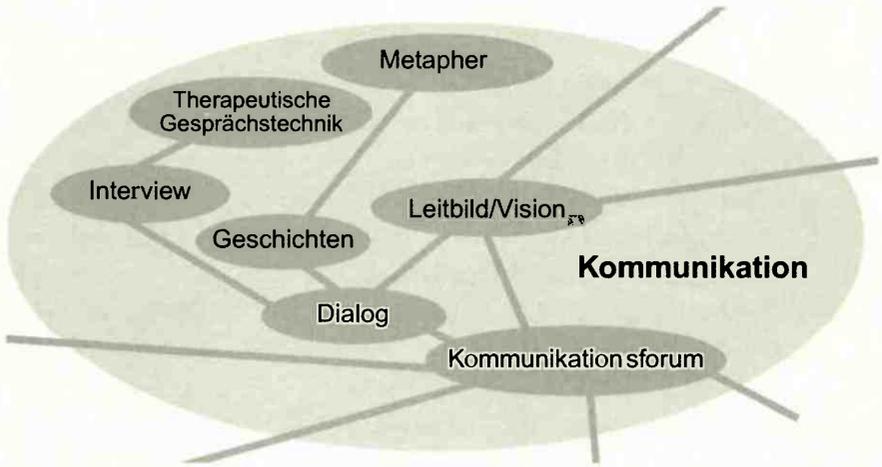
Leittexte gehen hierin einen Schritt weiter als Handbücher. Sie sind unter didaktischen Gesichtspunkten aufgearbeitete Handbücher, welche besonders in der Ausbildung (der formalen organisatorischen Sozialisation) verwendet werden. Protokolle schließlich stellen die zeitnahe Form der klassischen schriftlichen Dokumentation dar. So banal es klingen mag: Gut geführte Protokolle wiederkehrender Sitzungen, ganz gleich welcher Form von Arbeitsgruppen, sind äußerst effiziente Instrumente der Wissensorganisation. Sie liefern erhellende Einblicke in den Zeitverlauf von kollektiver Wissensarbeit. Für die Wissensorganisation hängt die Qualität eines Protokolls allerdings weniger mit ihrer klassischen, übersichtlich-stenographischen Stichworthaftigkeit zusammen. Einem wissensorientierten Protokoll, etwa von einer Projektsitzung, gelingt es, dem Leser über die Sachebene des Diskutierten hinaus Klarheit über Kontexte der Diskussion zu liefern, also persönliche Hintergründe von Argumenten, Hypothesen oder nicht beschlußfähige Abwege der Diskussion. Ein solches Protokoll kann allerdings nur durch einen kurzen Prozeß gemeinsamer Diskussion, die in eine kollektive Verabschiedung mündet, zu einem wertvollen Dokument diskursiver Verhandlung werden.

### Kommunikation

Kommunikation ist untrennbar mit Wissen verbunden. Ohne Kommunikation kann es keine Organisation des Wissens geben. Sie ist ein derart essentieller Aspekt der Wissensorganisation, daß Instrumente der Steuerung von Kommunikation immer auch als Instrumente der Wissensorganisation fungieren. Die eingangs vorgestellte Instrumentengruppe zeigte das anhand der elektronischen Infrastrukturen. Hier werden einige Instrumente referiert, deren Wirkung in erster Linie auf die Entfaltung von natürlichen (Gesprächs-)Kommunikationsprozessen orientiert ist. Dies sind: Kommunikationsforum, Dialog, Interview, therapeutische Gesprächstechnik, Vermitteln von Geschichten, Metapher und Leitbild (Abb. 9).

#### Kommunikationsforum

Der erste Schritt zur Institutionalisierung individuellen Wissens ist seine Kollektivierung im Zuge von Kommunikationsprozessen. Deshalb nimmt



**Abb. 9:** Kommunikationsbezogene Instrumente

die Einrichtung von Kommunikationsforen – jedweder Größe, Form oder Dauer – innerhalb der Instrumente der Wissensorganisation eine zentrale Stellung ein. Kommunikationsforen sind zeitlich und räumlich fixierte Formen von Zusammenkünften mit dem vorrangigen Ziel des Erfahrungsaustausches. Wer hierbei lediglich die Grundform von Kommunikationsforen – etwa das allgegenwärtige *Meeting* – im Auge hat, läßt den Großteil sinnvoller Interventionen außer acht.

Die wöchentliche Abteilungssitzung, monatliche Projekttreffen oder auch eine täglich inszenierte Mittagsrunde sind Beispiele für Kommunikationsforen, die im Falle ihrer absichtlichen Gestaltung als Instrumente der Wissensorganisation fungieren. Die Förderung von horizontaler, vertikaler und lateraler Kommunikation in eigens dafür eingerichteten Foren ist der Königsweg zu gemeinsam geteilten kognitiven Modellen der Welt. Eigentlich schaffen sie lediglich die notwendigen Voraussetzungen für einen kollektiv(er)en Umgang mit Wissen, einen Rahmen gewissermaßen, in dem es den beteiligten Akteuren leicht gemacht wird, ihr Wissen mit anderen systematisch und themenbezogen zu teilen. In Literatur und Praxis werden Kommunikationsforen auffal-

lend häufig mit gemeinsamem Essen verbunden. Das Geschäftsessen ist der Prototyp dieser Verknüpfung. Es ist sicher kein Zufall, daß im Rahmen der Wissensdebatte die Cafeteria oder gemeinsame Frühstücksmornings immer wieder als zentrale Kommunikationsforen hervorgehoben wurden: Auch eine Party kann manchmal eine interessante Alternative sein.

Kommunikationsforen können tatsächlich Brücken zwischen Wissensinseln in Organisationen bauen, sofern sie einige Bedingungen erfüllen. Zunächst wäre da die Leitlinie einer möglichst heterogenen Zusammensetzung solcher Gruppen, die eine gewisse Reichhaltigkeit des zu Integrierenden sichert. Eine balancierte Zusammenfassung von Männern und Frauen, Managern und Mitarbeitern, Spezialisten und Generalisten, Veränderungsagenten und -betroffenen, Visionären und Realisten, unterschiedlich denkenden Menschen oder anders differenzierbaren Gruppen ist die Grundlage der Erzeugung neuen Wissens. Damit ist es allerdings noch längst nicht getan. Es ist ein schlichter Irrtum, daß das Zusammenstellen heterogener Expertengruppen automatisch zur Produktion neuer Ideen führt. Ganz im Gegenteil: Hier fängt die Arbeit erst an.

Diese besteht in erster Linie in einer sinnvollen kontextuellen Steuerung des jeweiligen Kommunikationsforums. Alle Fragen zur Gestaltung sind letztlich vom Zweck bestimmt, dem das Forum dienen soll: Welche Themen passen zu welcher Form? Ist es sinnvoll, die Kommunikation zu dokumentieren? Ist externe Moderation notwendig? Inwiefern ist eine Agenda für die Gruppe eine brauchbare Hilfe? Ist Formlosigkeit gefragt? Sollte man alles sich selbst überlassen? Selbst wenn diese Fragen (zur Zufriedenheit aller Beteiligten!) geklärt sind, sind mit einer gezielten Organisation von Kommunikationsforen immer einige wissensspezifische Probleme verbunden. Abgesehen von obigen inhaltlichen und formalen Gestaltungsmerkmalen birgt die intendierte Durchbrechung kommunikativer Abschottungen in der Organisation die Gefahr der Entstehung und Verfestigung von Kommunikationsbarrieren. Die Hoffnung auf eine Integration von Wissen endet manches Mal in einer potenzierten Abgrenzung gegen andere Wissensträger. Wenn etwa vereinzelt Experten, die sich bislang erfolgreich den Aufforderungen zur Kommunikation ihres Wissens entzogen haben, auf die soziale Bühne eines Kommunikationsforums ge-

zerzt werden, dann kann sich deren Unwillen durchaus in politischen Argumenten, Verschleierungen, Irreführungen oder einem Schauspiel schlicht debil scheinender Abwehr zeigen.

## Dialog

Der Begriff Dialog wird häufig mißbräuchlich zur Beschreibung eines einfachen Gesprächs verwendet, das unter der Bedingung einer gewissen freundlichen Zuneigung der Beteiligten geführt wird. Dialoge sind etwas anderes. Sie sind ebenso verkannte wie zentrale und wundervolle Instrumente der Wissensorganisation. Dialoge sind zwar die gängige Antwort auf die Frage, welche Gesprächsformen notwendig sind, um Wissen zu entwickeln, kaum aber wird jemals beschrieben, was den Dialog tatsächlich gegenüber anderen Formen der Kommunikation hervorhebt.

Konversationen im Alltag der Organisationen haben nur selten dialogische Qualitäten. Sie stehen mit ihren Fokussierungen auf Gegenwärtiges, ihrer Wissen bestätigenden, statischen und ereignisorientierten Struktur und ihren festen, autoritären Rollen- und Machtzuweisungen dem Dialog entgegengesetzt gegenüber. Der Physiker und Dialogforscher David Bohm setzt alltägliche Konversationen mit Diskussionen gleich, deren etymologische Bedeutung durch Zerteilen, Zerlegen, Zerschlagen von Bedeutung gekennzeichnet ist. Dialog hingegen bedeutet kreative Sinnstiftung ›durch das Wort«. Was macht den Dialog zur idealen Konversationsform der Wissensorganisation?

Dialoge kommen zunächst nur in eigens organisierten Freiräumen zum Tragen. Bohm beschreibt dies auf der Grundlage seiner jahrzehntelangen Arbeiten zum Dialog in Gruppen von zwei und mehr Personen. Förderlich sind Settings, in denen eine Gruppe im Kreis sitzend ohne feste Tagesordnung und Gruppenleitung sprechen kann. Die Teilnehmer sollten möglichst wenig über persönliche Probleme sprechen und sich regelmäßig treffen. Das wichtigste Moment ist die Loslösung des Gesprächs von jeglicher Entscheidung. Methodisch systematische Dialoge versuchen eine Situation gemeinsamen Denkens zu erzeugen. Durch das In-der-Schwebe-Halten der Annahmen der Beteiligten kann sich eine wirklich teilnehmende Aufmerksamkeit entfalten. Auch die eigene Meinung muß dabei so in der Schwebe gehalten werden, daß sichtbar wird, welchen Sinn sie im Kontext aller Mei-

nungen hat. So werden gemeinsame Gedankeninhalte jenseits von übereinstimmenden Meinungen erfahrbar. Bohm beschreibt als Beispiel hierfür einen nordamerikanischen Stamm, eine kleine Gruppe von ungefähr 30 Personen, die sich von Zeit zu Zeit im Kreis zusammensetzen, wenn Entscheidungen anstehen. Von außen betrachtet redet die Gruppe stundenlang, scheinbar ohne Ergebnis. Es gibt keinen Anführer, sie treffen keine Entscheidungen. Jeder kann sich zu Wort melden und etwas zum Gespräch beitragen, wobei den Worten der weisen Männer und weisen Frauen – der Älteren – ein wenig mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird. Das Treffen geht bis zu einem bestimmten Punkt, an dem es scheinbar grundlos abbricht und die Gruppe sich auflöst. Danach wissen alle, was zu tun ist.

Es ist wohl dieses Hervorbringen kollektiven Wissens, das den Dialog für die Wissensdebatte so attraktiv gemacht hat. Durch den ungekünstelten Charakter eines alltäglichen Gesprächs werden in Dialogen die scheinbar selbstverständlichen Grundannahmen des Wissens aufgedeckt, die in der Gruppe herrschen. Auf diese Weise wird das besprech- und veränderbar, was im Hintergrund jeglicher Kommunikation als Vorannahme mitläuft und normalerweise zu Verzerrungen offener Gespräche beiträgt. Dies fördert eine Art Aufmerksamkeit, durch die man eine neue Wahrnehmung im Gespräch entwickelt – für Annahmen, die man für selbstverständlich hält, für die Polarisierung von Meinungen, für die Regeln eines akzeptablen und nicht akzeptablen Gesprächs und für den Umgang mit Meinungsverschiedenheiten. Während des Dialogs wird auf das geachtet, was zwischen den Zeilen steht, nicht nur auf die Wörter selbst. Es wird eher das Timing der Handlung als das Ereignis gesehen, eher das Timbre und der Klang der Stimme als der Wert des Gesagten. Einzelne Personen sind mit dieser Aufgabe kognitiv überfordert. In Gruppen hingegen fällt es leicht, gemeinsam eigene Hintergrundannahmen in Gesprächen zu beobachten.

Für Bohm ist es Kernaufgabe für den Gestalter von Dialogen, eine Umgebung zu erzeugen, in der man kollektive Aufmerksamkeit bewußt aufrechterhalten kann. Weil Dialoge Bedingungen schaffen, in denen die Beteiligten den Vorrang des Ganzen erleben können, eignen sie sich hervorragend, um die fachspezifische Fragmentierung des Denkens zu überwinden. Das gilt besonders für unsere westlich geprägten Organisationen, in denen in Gesprächen eher thematische Teilaspekte stark gemacht

werden als das Ganze hervorgehoben wird. In Gesprächen zunächst nicht zu entscheiden und nicht zu urteilen, um ein komplexes Thema überhaupt erst einmal vor den Augen aller Beteiligten entstehen zu lassen, steht im Widerspruch zur alltäglichen Gesprächspraxis, in der die Logik eines allgegenwärtigen ›Ja – aber‹ herrscht. Probleme, welche dialogorientierte Konversationen aus der Wissensperspektive aufwerfen, betreffen vor allem die Entstehung von Angst in der relativ hierarchiefreien Gruppe und aufkommendes rollendominiertes Verhalten, etwa durch Vielredner. Darüber hinaus ist mit dem Dialog selbst erst etwas gewonnen, wenn das neue Wissen der Gruppe im Rest der Organisation nutzbar wird. Natürlich ist es letztlich wünschenswert, daß das Funktionsprinzip des Dialogs in der gesamten Organisation eine Rolle spielt. Ob sich dieser Wunsch jedoch mit den jeweiligen Gegebenheiten der Praxis vereinbaren läßt, ist fraglich.

### Interview

An Interviews wird die Interventionsseite der Wissensorganisation besonders deutlich. Sie werden *geführt*, um zu einem spezifischen Wissen in der Organisation zu gelangen: Ob es sich um Personalakquisition, Beratung oder die Ermittlung von irgendwelchen Bedarfen handelt, stets ist es Zweck von Interviews, etwas über Personen, Gruppen oder die gesamte Organisation zu erfahren. Interviews wirken dabei aus Sicht der Wissensorganisation in zwei Richtungen. Die erste betrifft die Erhebung von Wissen in den Stand des Expliziten. Die zweite, meist übersehene, betrifft die Interventionswirkung des Interviews im Kontext der Befragten.

Zur ersten Funktion: Interviews sind hervorragende Instrumente zur Explikation von implizitem Wissen und unbewußten, verhaltensdeterminierenden Regeln. Im Interview gilt eine besondere Kommunikationssituation, die unterschiedliche Formen impliziten Wissens thematisierbar macht. Interviews sind der beste Weg, um mentale Modelle in Erfahrung zu bringen. Die Zwecke von Interviews in der Wissensorganisation sind äußerst vielfältig. Sie helfen, das Gebiet, in dem der Umgang mit Wissen verändert werden soll, zu sondieren: Wann und wie immer eine Intervention in das Wissen der Organisation geplant ist, sollte verstanden werden, in was eigentlich interveniert wird. Interviews schaffen die Grundlage für eine Eigendiagnose, die weit über die Ermittlung von Stärken und Schwächen

im Umgang mit Wissen selbst hinausgeht. Hierzu ist es allerdings unabdingbar, daß allen Beteiligten erstens klar ist, was Sinn und Zweck der Befragung ist, und zweitens, daß sie das bei ihnen ermittelte Wissen im Lichte des Wissens der anderen Befragten sehen können. Hierfür ist die Rückkopplung des ermittelten Wissens notwendig. Über die Wirksamkeit von Interviews für jede Form von Lernprozessen entscheidet wohl vor allem die Realisierung dieser Schleife.

Die oben angesprochene zweite Funktion des Interviews führt direkt zu den wissensspezifischen Problemen des Instruments. Zunächst muß klar sein, daß die Interviewfragen das Wissen der Befragten in seiner später expliziten Form zum Teil selbst erst erzeugen. Interviews schreiben dem Befragten vor, wie er sein Wissen zu replizieren hat; sie konstruieren das Gefragte damit zu einem guten Anteil selbst. Insofern beeinflussen Interviews die Konstruktionsleistung der Befragten, auch wenn es im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit eigentlich darum geht, die eigensinnige Welt der Befragten kennenzulernen. Damit das Explizierte – und dies gilt insbesondere, wenn es um kritisches Erfahrungswissen geht – möglichst frei von Verzerrungen bleibt, die durch soziale Erwünschtheit entstehen, sollten Interviews im nachhinein gemeinsam mit den Beteiligten ausgewertet werden.

### Therapeutische Gesprächstechnik

Therapeutische Gespräche können Wissen verändern. Die Methoden der Psychotherapie sind ein reichhaltiger Fundus von Instrumenten der Wissensorganisation. Völlig verfehlt wäre allerdings die Annahme, daß es von Zeit zu Zeit nötig wäre, die gesamte Organisation auf die Couch zu bitten. Die Zeiten sind vorbei: Anfang der sechziger Jahre begann man zu entdecken, daß man durch quasi-therapeutische Interventionen in Organisationen Potentiale mit der Eröffnung verdrängter, verborgener und tabuisierter Wissensstrukturen freisetzen kann. Diesen Boom (psycho-)therapeutischer Interventionen brachte die Professionalisierung der Organisationsentwicklung mit sich. Das dort zugrundeliegende Schema von Veränderungslogik äußerte sich in Instrumenten wie T-Gruppen (in denen ohne spezifische Vorgaben und fast ohne Moderation Themen frei entwickelt wurden) oder Konfrontationstreffen (wie etwa den sogenannten

Maulkorbsitzungen, in denen sich Vorgesetzte in die Mitte eines Stuhlkreises setzen mußten, wo sie sich eine Stunde lang die Klagen ihrer um sie herum sitzenden Mitarbeiter anzuhören hatten). Ganz im Sinne der beschriebenen Schwierigkeiten der Explikation unbewußten Wissens (S. 172) war damit die Büchse der Pandora geöffnet – die Resultate der Interventionen stellten sich aber nur zu einem geringen Anteil als berechenbar heraus. In den vergangenen Jahrzehnten hat sich diese Euphorie in weitgehende Skepsis gegenüber allen Interventionen verwandelt, die in irgendeiner Form mit dem Attribut »Psycho« behaftet sind.

Für die Wissensorganisation spielten therapeutische Gesprächstechniken mit den Forderungen an eine erhöhte Adaptivität von Organisationen im Organisationalen Lernen wieder eine wichtige Rolle. Man weiß heute, daß sie in einzelnen begrenzten Anwendungsfällen innerhalb von Organisationen überaus sinnvoll sein können. Die Frage, wie über reines Anpassungslernen hinaus höherwertige, reflexive Lernprozesse in Organisationen zu stimulieren seien, drängte sich in den Vordergrund. Mit solchen Lernleistungen, die mit profunden Veränderungen von Wissensstrukturen verbunden sind, brachten Autoren im Kontext des Organisationalen Lernens (wie Peter Senge, Chris Argyris und Donald Schön und andere) in den achtziger Jahren therapeutische Gesprächstechniken erneut in die Diskussion. Sie bedienen sich aus der reichen Quelle therapeutischer und quasi-therapeutischer Gruppengesprächstechniken, wie die Beispiele der Qualifizierten Diskussion und der Gruppen-Gesprächsregeln im folgenden zeigen.

Zweck der Qualifizierten Diskussion ist es nach Senge, durch die Beachtung bestimmter Leitlinien Gedankenprozesse in Gruppen transparent zu machen, Annahmen aufzudecken und Ursachen von Meinungsverschiedenheiten zu untersuchen. Wesentlicher Bestandteil des Instruments ist die anzustrebende Übereinkunft zwischen den Gruppenmitgliedern. Das soll erreicht werden, indem man sich in Diskussionen auf die folgenden Leitlinien bezieht:

- Die eigene Absicht im Auge behalten (was ist mein persönliches Ziel?)
- Gleichgewicht zwischen Plädieren und Erkunden herstellen (wie ist das Verhältnis zwischen Fragen und dem Vertreten der eigenen Meinung?)

- Aufbau einer gemeinsamen Bedeutung (haben wir ein gemeinsames Verständnis unserer wichtigsten Begriffe?)
- Nutzung von Selbstbeobachtung (was denke/fühle/will ich gerade?)
- Erforschung von Sackgassen (warum sind wir der Überzeugung, daß vieles auf eine ganz bestimmte Weise getan werden muß?)

Das zweite Beispiel geht in dieselbe Richtung. Senges fünf Regeln zur Gesprächsführung lauten:

- 1.** Ermittle die Schlußfolgerungen, die dein Gesprächspartner zieht,
- 2.** bitte um die Daten, die zu dieser Folgerung geführt haben,
- 3.** erkunde die Argumentation, die Daten und Schlußfolgerung verbindet,
- 4.** leite eine mögliche Überzeugung oder Annahme ab,
- 5.** äußere diese Ableitung, überprüfe sie bei deinem Gesprächspartner, geh die Gespräche hinterher noch einmal kritisch durch und suche nach Strategien, um deine Gesprächsrezepte zu verbessern.

Sogar die Aufforderung zum Schweigen, unter anderem in der psychoanalytischen Gruppentherapie ein verbreitetes Instrument, kommt im Rahmen der Praxis des Organisationalen Lernens zu neuen Ehren. Erscheint ein Gespräch unzusammenhängend und fragmentiert, so empfehlen Senge et al. eine generelle Aufforderung zum ›Nachdenken‹, verbunden mit einigen Minuten des Schweigens, die ein kollektives Gruppengefühl erzeugen sollen.

Die Beispiele zeigen, daß die verwendeten Techniken gegenüber den Klassikern der Organisationsentwicklung von der Interventionstiefe her entschärft sind. Trotzdem ist ihre Nutzung voraussetzungsvoll, denn sie können nicht nur Wissensstrukturen verändern, sondern auch die herrschenden Regeln der Organisation von Wissen. Die mit diesen Instrumenten erreichbaren Wissensorganisationsleistungen mögen bezogen auf organisationales Wissen marginal und die Einschätzbarkeit von Voraussetzungen und Wirkungen der Instrumente gering sein – im besten Fall, d. h. unter optimalen kontextuellen Bedingungen (erfahrener Gruppenleiter, Leidensdruck, zuträgliches Setting) machen sie aus Gesprächen für die Beteiligten Räume profunden Systemverständnisses. Therapeutische

Gesprächstechniken können aus Einsichten in die mentalen Modelle der Beteiligten neues Wissen entstehen lassen.

Die größte Hürde des Instruments liegt jedoch bei der Bereitschaft der Beteiligten, sich in die mentalen Karten schauen zu lassen. Offenheit aller Teilnehmer in der Gruppe (die für die meist praktischen Zwecke in der Organisation nur unter erheblichem Aufwand herzustellen ist) ist unbedingte Voraussetzung des Instruments. Der Rest ist Widerstand.

### Geschichten

Es gibt Geschichten, die erzählt man sich, und es gibt solche, die erzählen sich selbst. Da wäre zum Beispiel die Sache mit George Turklebaum: Der 51jährige Controller starb an seinem Schreibtisch eines New Yorker Großraumbüros, das er mit 23 Kollegen teilte. Zusammengesunken über seinem Arbeitsplatz blieb sein Herzinfarkt fünf Tage unbemerkt. Erst die Frau vom Reinigungsdienst entdeckte den Mann, der 30 Jahre lang für seine Firma gearbeitet hatte. Ein Kollege später: ›George war morgens immer der Erste und abends der Letzte. Er redete nie viel und war immer in seine Arbeit versunken. Deshalb wunderte sich auch niemand, daß er die ganze Zeit einfach so dasaß.‹ Tragisch? Wohl kaum. Die Nachricht von George Turklebaum ist eine Phantasie des Internets. Nachdem sie von über 100 000 Menschen freiwillig als E-Mail an Freunde und Bekannte weitergesendet wurde, fand sie schließlich auch Eingang in die ›seriösen Medien‹. Der fiktive Turklebaum starb seinen ebenso fiktiven Tod in der *London Times* und anderen angesehenen Medien.

Gute Geschichten durchdringen soziale Systeme mit unglaublicher Durchsetzungsfähigkeit. Für den Erfolg der Verbreitung von Wissen ist nicht unbedingt die sachliche Richtigkeit wichtig, sondern vor allem die Sinnhaftigkeit der Darstellungsform des Wissen.

Wissen in Organisationen (und insbesondere organisationales Wissen) ist im kulturellen Sediment der Organisation auch in Form von Geschichten gespeichert. Die Organisation erzählt sich selbst ständig Geschichten, um (ihre) Geschichte zu schreiben und sich selbst Sinn zu geben. *Storytelling*, das Geschichtenerzählen als Instrument der Wissensorganisation, setzt als bewußte Nutzung der sinnstiftenden Kraft von Geschichten an deren Eigenschaft an, komplexe Zusammenhänge in einfacher Weise ver-

mittelbar zu machen. Gute Geschichten organisieren Wissen, indem sie einen konzeptuellen Rahmen für scheinbar Unverbundenes liefern. Obwohl sie selbst Wissen sind, imitieren sie durch ihre Form alltägliche identitätsgenerierende Prozesse und sind von zentraler Bedeutung für die Entwicklung organisationalen Wissens. Sie halten disparate Elemente lange genug zusammen, um handlungsleitend werden zu können, sie sind plausibel genug, daß sie retrospektive Sinnstiftung erlauben, und sie sind motivierend genug, daß andere einen eigenen Beitrag zu ihr leisten wollen. Geschichten und Mythen haben eine immense Kraft der Sinnstiftung. Sie verbreiten sich schneller und effizienter als jede offizielle Verlautbarung. Beim Instrument Geschichtenerzählen geht es um die gezielte Nutzung dieser Eigenschaften für die Organisation des Wissens.

Geschichten sind in der Wissensorganisation vielfältig nutzbar. In erster Linie als Kommunikationsinstrument, mit dem zu kommunizierendes Wissen weitaus tiefer verankerbar ist als durch einen Sachtext, durch Statistiken oder andere klassische Aufbereitungsformen. Die zweite Form der Nutzung von Geschichten betrifft das Geschichtenschreiben als Instrument der Integration von Wissen in Problemlösungsprozessen. Pioniere dieser Methode sind Mitroff und Kilman, die bereits 1975 systematischen Gebrauch von Geschichten für die Organisation von Wissen machten. Sie ließen spezifische Problemstellungen von den einzelnen Mitgliedern einer Gruppe in Form von Geschichten rekonstruieren, die Herkunft, Beteiligte und Lösungsmöglichkeiten des Problems enthalten sollten. Anschließend wurden die einzelnen Geschichten in Kleingruppen zu einer gemeinsamen Geschichte zusammengefaßt, die dann zwischen den Gruppen ausgetauscht wurde. Auf diese Weise kam man zur Integration mannigfaltiger Perspektiven auf das Problem und zu entsprechend innovativen Lösungen. Laut Senge stimuliert die Frage des »Warum?« das Geschichtenerzählen zu einem Sachverhalt. Er empfiehlt, bösartigen, wiederkehrenden Problemstellungen auf den Grund zu gehen, indem zunächst das Problem selbst nach seinem Grund befragt wird. Die ersten Antworten werden an die Wand geheftet und weitere fünf Male mit »Warum« befragt. Die Befragten werden Erklärungen in Form von kleinen Geschichten liefern, auf deren Grundlage dann Logiken einfacher, personenorientierter Schuldzuweisung aufgeklärt werden können.

Drittens können Geschichten als Spiegel für die eigenen Erfahrungen dienen. Diese Nutzungsform kommt den genuinen Eigenschaften von Geschichten am nächsten. Wie ein Roman den Leser verändern kann, wenn es ihm gelingt, ihn in einen Kreislauf von Fragen zu verstricken (die der Leser angesichts der Geschichte an sich selbst stellt), können systematisch aufbereitete Geschichten die Selbstbefragung entsprechender Rezipienten in Organisationen stimulieren und so deren Wissen in Frage stellen. Dies kann etwa in Form von Theaterinszenierungen geschehen, in denen die Beteiligten ihre Geschichten selbst spielen und erleben. Eine andere Möglichkeit, Geschichten erlebbar zu machen, die als mentaler Spiegel dienen können, besteht in der Inszenierung und Simulation kompletter Wirklichkeiten, wie Michael Douglas es in David Finchers Film ›The Game‹ eindrucksvoll zeigt (es existieren inzwischen tatsächlich mehrere ähnliche Dienstleitungen!): Ein seelenloser, superreicher Investmentbanker bekommt von seinem Bruder die Teilnahme an einem Spiel geschenkt, von dem er nicht weiß, wie es funktioniert und wann es beginnt. Mit zunehmender Dramatik ereignen sich in seinem Leben Dinge, die ihn auf seine persönliche Problematik verweisen (Einbruch, Entführung und andere unheimliche Begebenheiten). Als er erkennt, daß sein Leben und das geschenkte Spiel nicht mehr voneinander zu trennen sind, durchlebt er eine Katharsis, die ihn als veränderten Menschen hinterläßt.

Geschichten sprechen zum Herzen. Sie organisieren Wissen, das unbewußt ist und insofern hinter den Problemen liegt. Geschichten speichern dieses Wissen in einem Rahmen kollektiver Referenz, in dem es kommunizierbar wird. Hierin liegt gleichzeitig das wichtigste wissensspezifische Problem des Instruments: Obwohl Wissen durch wenige Instrumente so einfach organisationsweit zu verbreiten ist wie durch eine gut erzählte Geschichte, die immer weitererzählt wird, ist das in ihr organisierte Wissen einer erheblichen Mehrdeutigkeit ausgesetzt. Dies führt in der Praxis dazu, daß Geschichten zu einer (für kollektives Handeln notwendigen) Generierung eines gemeinsamen Verständnisses häufig erst aufwendig interpretiert werden müssen. Aus diesem Grund sind Interventionsergebnisse mit Geschichten im vorhinein nur bedingt berechenbar.

## Metapher

»Die Wissensorganisation ist ein Land der begrenzten Möglichkeiten.« – Was sehen Sie, wenn Sie dies lesen? Eine ausgedehnte Landschaft mit Zäunen? Eine Landkarte mit rot markierten Grenzen? Nichts? Metaphern sind Sinnbilder des Wissens. Mit den Arbeiten der japanischen Organisationsforscher Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi hat die Metapher als Instrument der Wissensorganisation einige Aufmerksamkeit auf sich gezogen. In japanischen Unternehmen ist die sinnträchtige, bisweilen poetische Sprache in Metaphern weitaus bekannter als in westlichen Unternehmen. Sie dient dort häufiger der Vermittlung komplexer Wissensstrukturen in Alltagssituationen als in der westlichen Welt.

Die Metapher steht für alle sprachlichen und begrifflichen Hilfsmittel der Übertragung (und Integration) von kontextgebundenem Wissen, sie markiert als Ausdrucksform ein Denken, das mehr leistet als die bildliche Umsetzung eines Wissensinhalts. Metaphern können individueller und kollektiver Erfahrung eine basale strukturelle Form geben. Das Denken in Metaphern führt aus dieser Perspektive quasi automatisch zu einer Anreicherung erlebter Realität. Eine Verwendung von Metaphern kann als aktives, kognitives Experimentieren bezeichnet werden. Bei der Verwendung von Metaphern in der Organisationspraxis werden diese Eigenschaften zur systematischen Generierung neuen Wissens genutzt.

Nonaka ist der Auffassung, daß es Metaphern gelingt, etwas zu artikulieren, was noch nicht in präzise beschreibende Worte gefaßt werden kann. So gelingt es, wie er meint, Dinge durch Phantasie und Symbole für Menschen aus verschiedenen Erfahrungswelten intuitiv begrifflich zu machen. Metaphern kommen ohne Analyse und Verallgemeinerung aus und fügen Wissen auf neue Art zusammen. In den klassischen Kreativitätstechniken wie der Synektik (S. 137) wird dies seit Jahrzehnten gezielt genutzt. Hier kommt die Vermittlungsfähigkeit impliziten, vorläufigen Wissens, die die kollektive Entwicklung von Metaphern in Gruppen mit sich bringt, insbesondere in der Produktentwicklung zum Tragen.

Die Unschärfe der Metaphern, ihre Vieldeutigkeit und Assoziativität, die sie zu hocheffektiven Instrumenten für die Generierung von Wissen machen, sind zugleich die Hauptquelle von Dysfunktionalität. Kritisch ist nämlich, daß die Offenheit metaphorischer Sprache logischerweise mit

mangelnder inhaltlicher Spezifizierbarkeit einhergeht. Die gezielte Nutzung von Metaphern in der Wissensorganisation muß also maßvoll und bedachtsam geschehen, sonst versteht jeder unter der Metapher, was er will.

### **Leitbild/Vision**

In seiner berühmten Rede von 1963 sprach John F. Kennedy – entgegen allen Bedenken der Raumfahrtbehörden – davon, daß er bis zum Ende des Jahrzehnts einen (natürlich amerikanischen) Mann auf dem Mond sieht. Diese Vision wurde für eine gesamte Generation von Amerikanern handlungsleitend. Visionen sind der Inbegriff zukunftsgerichteten, kollektivierten Wissens. Organisationen machen sich die handlungsleitenden Aspekte von Visionen zunutze. Sie konstruieren Leitbilder und Visionen, um für alle Organisationsmitglieder Rahmenbedingungen des Handelns zu schaffen. Visionen repräsentieren explizites, organisationales und verbindliches Wissen über die Entwicklungschancen der Organisation. Es sind wünschenswerte Bilder von Zukünften, die Auskunft darüber erteilen, wie die ideale Welt der Zukunft der Organisation aussieht und welche Rolle die Organisation in dieser Zukunft spielt. Visionen zeigen das langfristige Ziel der Organisation und den Weg dorthin.

Die Kernfrage der Nutzung von Leitbildern und Visionen für die Wissensorganisation lautet: Wie kann es gelingen, die vielen einzelnen Bilder von Zukünften, die einzelne Organisationsmitglieder im Kopf haben, in ein gemeinsames, positiv gefärbtes Bild zu aggregieren, das zudem alltägliches Handeln leitet? Visionen sind nur dann sinnvoll, wenn sie tatsächlich die Eigenschaft kollektivierten Wissens haben. In der Praxis wird diesbezüglich meist eine gefährliche Abkürzung gewählt: Visionen und Leitbilder werden von der Geschäftsführung (oder noch problematischer: von externen Beratern) entwickelt und in Organisationen weithin sichtbar mit Broschüren, in Fabrikhallen und Konferenzräumen plakatiert, und dann stellen sie fest, daß sich an den Handlungsmustern innerhalb der Organisation nichts verändert hat. Das Projekt ›Vision‹ ist damit zwar operativ schnell abgehakt, wahrscheinlich aber werden die Ergebnisse von der Mehrheit der Betroffenen als Fremdes, von außen Kommendes interpretiert, das nichts mit der eigenen Vorstellung von Zukunft zu tun hat.

Grundsatz jeder Visionsentwicklung sollte deshalb – sofern sie für die gesamte Organisation gelten soll – die Gleichberechtigung aller Beteiligten sein. Ein gangbarer Weg sind paritätisch besetzte Projektteams, in denen die einzelnen Schritte der Entwicklung mit den jeweiligen Herkunftsbereichen der Beteiligten abstimbar bleiben. Über die Spezifität der Formulierungen von Visionen läßt sich streiten. Für jede Stufe zwischen Eindeutigkeit konkret und Vieldeutigkeit-abstrakt werden sich im speziellen Falle Argumente finden lassen. Im Sinne von Nonaka beispielsweise sollte eine Vision immer unscharf formuliert sein, so daß sie für Interpretationen offen bleibt. Auf diese Weise ist gewährleistet, daß jeder unter ihrem schützenden Dach seine eigenen Ziele selbst bestimmen kann. Auch die Formen der Vermittlung der entwickelten Visionen sind vielfältig: professionell produzierte Videofilme, Diskussionsgruppen oder visitenkartengroße Kärtchen, auf denen der Text des Leitbildes steht und jederzeit verfügbar ist.

Zweierlei wissensspezifische Problembereiche gelten unabhängig von einer formalen Schwerpunktsetzung für Leitbilder und Visionen. Erstens veraltet jede Fixierung von Wissen. Bereits wenige Jahre nach der Visionsentwicklung wird man beim Blick auf das, was einst eine wünschenswerte Zukunft sein sollte, feststellen, daß die Zukunft nicht mehr ist, was sie einmal war. Unser Wissen über das Morgen ändert sich ständig, und Visionen können aus nichts anderem bestehen als aus diesem Wissen. Ein Ausweg aus diesem Dilemma ist eine periodisch wiederkehrende Revision der Vision.

Zweitens ist die oben angesprochene, nicht-partizipative Verordnung von Visionen weitaus kontraproduktiver, als man zunächst annehmen sollte. Durch das Überstülpen einer Vision werden die (spekulativen und individuellen) Zukunftsbilder der Beteiligten abgewertet. Das ist insofern äußerst problematisch, als private Zukünfte auf diese Weise in Organisationen in Frage gestellt werden können, die im Falle einer Explikation möglicherweise durchaus einen produktiven Beitrag geleistet hätten. Darüber hinaus ist fraglich, ob das neue Wissen über die Zukunft für die Beteiligten tatsächlich auf effizientere Weise handlungsleitend ist. Oft enden die guten Absichten von Visionsprogrammen in realitätsfernen Formulierungen abstrakter Prinzipien, einer unreflektierten Übernahme von Standard-Leitbil-

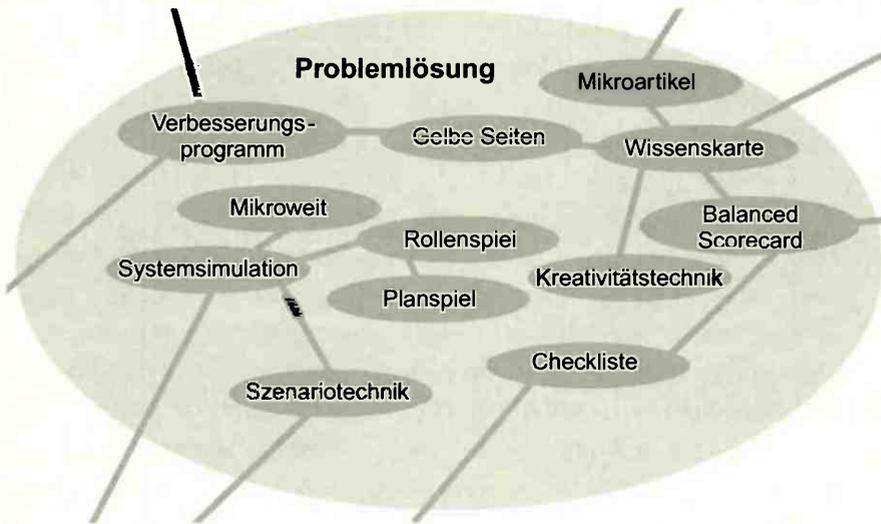
dern (in denen firmenspezifische Eigenarten unberücksichtigt bleiben) oder schließlich in einer offensichtlichen Diskrepanz zwischen den in der Vision sichtbaren Wünschen der Führungsspitze und der betrieblichen Realität.

## Problemlösung

Die Qualität von Problemlösungen hängt maßgeblich von der Form des zur Verfügung stehenden Wissens ab. Problemlösung hat notwendigerweise immer mit Prozessen der Wissensorganisation zu tun, denn auf dem Weg von einem unerwünschten Ausgangs- zu einem erwünschten Zielzustand werden erfolgreiche Aktivitäten zur Veränderung von Zuständen stets von bestehendem Wissen ausgehen müssen. Folgende Instrumente greifen in die Wissensorganisation zur Unterstützung von Problemlösungen ein: Szenariotechnik, Systemsimulation, Mikrowelt, Rollen- und Planspiel, Checkliste/Leitfrage, Kreativitätstechnik, Wissenskarte, Gelbe Seiten, Mikroartikel, Verbesserungsprogramm und Balanced Scorecard (Abb. 10). Sie können alle einen Beitrag zur Wissensbasierung von Problemlösungen in Organisationen leisten.

### Szenariotechnik

Niemand kann wissen, was morgen sein wird. In der strategischen Entscheidungsfindung wird mit allen Kräften versucht, diese Feststellung auszuhebeln. Je länger die Vorlaufzeit für Produktentwicklung ist, desto größer ist das Bedürfnis, zu erfahren, wie die Zukunft aussieht. Die prinzipielle Unwägbarkeit der Zukunft steht in krassstem Widerspruch zu dem auf Plan- und Steuerbarkeit ausgelegten Handlungsmodellen der Praxis. Dieses Dilemma wird in der Managementpraxis meist ziemlich unphilosophisch erledigt: Es wird geplant, als würde sich das Gestern im Morgen fortsetzen. Mißglückte Prognosen zeugen hiervon ebenso wie die Vielzahl unzutreffender Trendvorhersagen (bei denen uns vor zehn Jahren eingeredet wurde, daß sie heute unser Leben bestimmen). Ein Weg, zumindest in Teilen aus diesem Dilemma zu entkommen, liefert die Szenariotechnik. Sie ermöglicht die Erzeugung unterschiedlicher, aber in sich stimmiger Zukunftswelten, die auf der Grundlage dessen, was in der Gegenwart gewußt wird, als möglich erscheinen.



**Abb. 10:** Problemlösungsorientierte Instrumente

Mit der Szenariotechnik wird Wissen in zukunftsorientierten Problemlösungsprozessen organisiert. Teilnehmer von Szenario-Workshops erarbeiten in einem durch mehrere Phasen strukturierten Kommunikationsprozeß gemeinsam Modelle der Zukunft: Zunächst klären die aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen stammenden Prozeßbeteiligten die Leitfrage des Prozesses. In einem weiteren Schritt werden Einflußfaktoren auf die Fragestellung identifiziert und im Hinblick auf ihre zukünftige Entwicklung – meist computerunterstützt – vernetzt. Das Ergebnis dieser Vernetzung sind Szenarios, Bilder von in sich konsistenten Modell-Welten. Die Szenariotechnik wird meist auf Problemfelder angewandt, die durch hohe Komplexität und Unsicherheit gekennzeichnet sind und die eine langfristige Orientierung erfordern. Aus Szenarien lassen sich begründete Hypothesen ableiten, die auch kaum vorhersehbare Ereignisse oder Trendbrüche in zukünftige Entwicklungen einbeziehen.

Im Verlauf der Arbeit mit Szenarien kommen unterschiedliche Prozesse der Wissensorganisation zum Tragen. Zunächst wird in einer Gruppe von Experten Wissen zu bestimmten Fragestellungen inner- und außerhalb der

Organisation identifiziert und gesammelt. In der Phase der Modellbildung wird Wissen geteilt und gemeinsam entwickelt, indem in sich sinnvolle Wissens-Welten erzeugt werden, die aus den geteilten individuellen Erfahrungen der Teilnehmer, organisationalem Wissen (z. B. in Form von betrieblichen Daten) und dem Wissen hinzugezogener Experten aufgebaut sind. So werden alternative Modelle der Wirklichkeit generiert, mit denen sich jeder Teilnehmer auseinandersetzen muß. Die Anregungen der jeweils anderen Teilnehmer müssen als Wissensbausteine für den Prozeß ernst genommen und mit den eigenen Annahmen verglichen werden. Auf diese Weise kann ein ›Denken in Alternativen‹ angeregt werden. Das Befragen der eigenen Denkgewohnheiten macht bei diesem Instrument die Qualität der gemeinsamen Konstruktion von Wirklichkeiten aus. Durch den intensiven Austausch von Erfahrung und die notwendige Wertschätzung des Wissens des anderen gelangt die Gruppe zu Modellen, die von allen Teilnehmern getragen werden.

Erfolgreiche Szenarioprozesse lösen in den mentalen Landkarten der Beteiligten tektonische Bewegungen aus. Die Überzeugung, daß sich die Zukunft in diese oder jene Richtung entwickelt, wird von der Erkenntnis ersetzt, daß nicht alles so kommen muß, wie man es sich wünscht – oder wie es für den einzelnen überhaupt vorstellbar ist. Die an einem Szenarioprozeß Beteiligten sind häufig auch noch lange nach den Workshops eine Gruppe, die eine ganz besondere Erfahrung teilt. Dies gelingt nicht zuletzt durch eine gemeinsame Sprachregelung. Szenarien tragen dazu bei, die Zukunft kollektiv besprechbar zu machen. Sie eignen sich aus diesen Gründen besonders gut für eine Auseinandersetzung mit hochgradig konfliktträchtigen Themen. Sie haben die Eigenschaft, zwischenmenschliches Verständnis in erheblichem Maße zu vertiefen, so daß man auch brisante Themen gefahrlos verhandeln kann. Durch Projektion einer Fragestellung in Zeiträume, die bis zu 20 Jahre in der Zukunft liegen, kann man von den kognitiven und machtbezogenen Beschränkungen, die eine Diskussion über aktuelle Probleme belasten würden, systematisch absehen.

Wissensentwicklung und die Generierung neuen Wissens finden bei der Szenariotechnik allerdings erst statt, wenn man einen Bezug von den generierten Modellen zum Wertschöpfungsalltag herstellt. Damit die unterschiedlichen Zukünfte nicht Selbstzweck sind, muß die Frage gestellt wer-

den, was die generierten (aussichtsreichen wie aussichtslosen) Zukünfte für die eigenen Märkte, Produkte, Strategien, Handlungen etc. bedeuten. Szenarien helfen auf diese Weise, heute vorhandenes Wissen aus der Perspektive möglicher Zukünfte zu befragen. So können Probleme in einem neuen Licht, nämlich mit den Wissenskontexten der generierten Modelle, gesehen werden. Mit der Szenariotechnik arbeitet man durch eine Art gedankliche Simulation an den mentalen Modellen der Organisation. Im Bezug auf die zukünftig möglichen Szenario-Welten kann man Lösungen vor einem veränderten Hintergrund gestalten, die weit über das hinausgehen, was in üblichen Sitzungen geleistet werden kann.

Kritische Anmerkungen aus der Wissensperspektive betreffen erstens die häufig fehlende unmittelbare Handlungsrelevanz von Wissen, das in Szenarioprozessen generiert wird. Zu wissen, was in Zukunft sein kann, bedeutet nicht gleichzeitig, zu wissen, was getan werden muß. Die Handlungsrelevanz des in Szenarien erarbeiteten Wissens über mögliche Zukunftsentwicklungen und deren Implikation für Gegenwärtiges ist lediglich mittelbar abzuleiten. Je weiter vorausgedacht wird, desto schwieriger ist es, die Auswahl aus gegenwärtig bestehenden Handlungsoptionen zu treffen.

Zweitens ist die Arbeitsform oft schwer an die bestehenden Arbeitskultur anzuschließen. Dieses Problem betrifft den Konflikt zwischen der meist unkonventionell heterogenen Zusammensetzung des Arbeitsteams mit den gewohnten organisationalen Gegebenheiten. Für jeden Teilnehmer eines Szenarioprozesses entsteht die Schwierigkeit, anders als gewohnt und erlaubt zu denken. Die Konflikte einzelner Teilnehmer, wenn Szenario-Bilder und offizielle Organisationsinteressen auseinanderfallen, sind in der Praxis des Instruments immer wieder offensichtlich. Außerdem müssen sich die Teilnehmer auf einen Prozeß ohne vorher inhaltlich planbares Ergebnis einlassen. Die Bereitschaft dazu ist nicht selbstverständlich, sie entwickelt sich oft erst im Prozeß.

Drittens ist es äußerst schwierig, die Ergebnisse von Szenariopressen an Nichtbeteiligte zu vermitteln. Sie implizieren häufig machtpolitisch unbequeme Aspekte und berühren bestehende Entscheidungen und Zuständigkeiten ebenso wie – durch ihre Unkonventionalität – das Tagesgeschäft mit seinen gewohnten Lösungen. Selbst wenn eine hohe Übereinstimmung bei den Teilnehmern erzielt wurde, besteht die Schwierigkeit, Außenstehenden

die Ergebnisse zu vermitteln (insbesondere wenn diese nicht zur offiziell herrschenden Meinung passen).

### Systemsimulation

Erfahrungsbildung kann mit so hohen Kosten verbunden sein, daß sie das Ende der Organisation bedeuten würden. Wenn die Realitäten der Organisation reale Lernchancen bieten, etwa indem Märkte zusammenbrechen oder Risikotechnologien ihr Restrisiko ausnutzen, dann ist es für antizipatives Handeln zu spät. Um den Ressourcenaufwand, der durch Lernen im ›realen‹ Organisationskontexten entstehen kann, zu minimieren, stellt man Erfahrungen in den vergangenen Jahren zunehmend ›synthetisch‹ her: Sie werden simuliert. Vom Schreibtisch des Analysten über die Laboratorien der Produktentwicklung bis hin zum strategischen Marketing – die Simulation von komplexen Systemen ist aus keinem Aspekt organisierter Wertschöpfung mehr wegzudenken.

Das bereits seit Jahrhunderten in der Ausbildung von Medizinern, Juristen und Ökonomen geltende Lernen an Fällen verdeutlicht die Universalität der aus Simulationen generierten Erfahrungen. Das generierte Wissen ist im Hinblick auf seine Handlungsimplicationen von der artifiziellen Lernsituation nahezu unabhängig. Bereits bei den vorangegangenen, aber auch in den nachfolgend dargestellten Instrumenten tritt das Simulieren von modellierten Ausschnitten der Wirklichkeiten immer wieder als fundamentales Prinzip der Wissensorganisation hervor. Zur Problemlösung in der Wissensorganisation wird hier auf die Systemsimulation fokussiert, wie sie Autoren wie Frederic Vester oder Dietrich Dörner vorschlagen.

Wir können eine Organisation nicht an einer bestimmten Strategie ausrichten, dann die Zeit zurückdrehen und eine andere Strategie ausprobieren. Die Simulation ist die einzige praktische Methode, um die Theorien zu testen, die mit Systemabbildungen aufgestellt werden. Und deshalb ist sie auch die einzige praktische Möglichkeit, etwas über die Beziehungen zwischen der Systemstruktur und der von ihr erzeugten Dynamik zu lernen. Hierzu ist ein strukturierter Gruppenprozeß hilfreich. Die Teilnehmer an einer Systemsimulation führen ein methodisch strukturiertes, computerunterstütztes Spiel durch. In mehreren Schritten formulieren sie zunächst ihre Fragestellung. Danach erstellen sie ein Modell dieser Fra-

gestellung und identifizieren Variablen, die aus ihrer Sicht das Wirkungsgefüge der Fragestellung ausmachen. Diese Systemvariablen werden miteinander vernetzt. Somit entsteht ein Systemmodell der Fragestellung als Ergebnis des Gruppenprozesses. Im eigentlichen Prozeß der Simulation werden die Einflußfaktoren systematisch variiert. So werden systemische Zusammenhänge und Abhängigkeiten sichtbar. Das Ergebnis einer Systemsimulation zeigt die Veränderung der einzelnen Systemvariablen in ihrem zeitlichen Verlauf. Auf diese Weise kann man die Hypothesen und Vorannahmen der Teilnehmenden erkennen. Ein intensiver, strukturierter Dialog über Modellstruktur, Variablen und deren Vernetzung in der Gruppe trägt dazu bei, ein besseres Verständnis relevanter Probleme zu entwickeln. Die gemeinsame Diskussion um die Erklärungen bestimmter Systemveränderungen und das gemeinsame Experimentieren mit verschiedenen Konstellationen des Systems bringt die Hintergrundannahmen der Teilnehmer ans Tageslicht.

Wissensspezifisch kritische Seiten der Systemsimulation betreffen als erstes den computerproduzierten Anschein einer Quantifizierung von Wissen. Der Computerausdruck von bunten Zeitverläufen ist ebenso eingängig wie kulturkonform, weil er quantifizierbar ist und deshalb überzeugend wirkt. Diese quasirationale Seite birgt die Gefahr, daß ein Anschein ›harter Daten‹ erweckt wird, hinter welchem letztlich die ›weichen‹ Annahmen der Simulationsteilnehmer stehen. Hierzu trägt vor allem die steigende Perfektion computerunterstützter Simulationstools bei. Dies hängt eng mit dem zweiten Problemkomplex des Instruments zusammen, dem in der Praxis oft schwierigen Verhältnis von Simulation und Wirklichkeitskonstruktion, die in eine nicht ganz ungefährliche Vereinfachung der simulierten Wirklichkeiten führt. Verantwortlich hierfür ist die Verwechslung der Simulation mit einer ›Wirklichkeit‹ und die im Verlauf des Simulationsprozesses immer stärker hervortretende Schwierigkeit, beides voneinander zu trennen. Natürlich kann nur simuliert werden, was die Teilnehmer im Kopf haben. Diese Konstruiertheit wird durch die realitätsgetreue Darstellung der Simulationsergebnisse im Verlauf des Prozesses aber mehr und mehr verdeckt. Mit fortschreitender Interaktivität kann man immer weniger unterscheiden, wer eigentlich wen oder was simuliert. Die Systemsimulation steht vor dem Problem, daß die einzig interpretierbaren Systemabbildun-

gen verglichen mit der Komplexität der Systeme, die es zu verstehen gilt, meist banal und unvollständig sind.

### **Mikrowelt**

Eine weitergehende Form computergestützter Simulationen sind die sogenannten Mikrowelten. Diese ursprünglich als programmierte Lernumwelten für Kinder entwickelten Systeme sollen dem Nutzer das Gefühl geben, in der Simulation zu leben, um ein tieferes Verständnis für die von der Mikrowelt nachgebildeten Aspekte der realen Welt zu gewinnen. Es sind Simulationen, in denen komplette Zivilisationsentwicklungen, Unternehmenssteuerungen und andere komplexe Problemstellungen von einer Gruppe durchgespielt werden. Dabei stehen die einzelnen Systemkomponenten (Ressourcen, Umweltgegebenheiten, Erfolgsindikatoren etc.) in einem zunächst nicht erkennbaren Zusammenhang zueinander. Mit Mikrowelten können unter Zeit- und Raumersparnis langfristige Veränderungen der Organisation abgebildet werden. Handlungsalternativen, die in ›realen‹ Situationen nicht zu Verfügung stehen, werden so experimentierbar. Die simulierte Welt wird mit ihren Veränderungen und Krisen im Prozeß der Simulation zu einer belebten Welt, die häufig ein tragisches Ende nimmt.

Mikrowelten gehen mit ihrem Angebot an die Teilnehmer über einfache Systemsimulationen hinaus. Sie laden dazu ein, die Wechselbeziehungen inner- und außerhalb der Organisation und die Folgen eigenen Handelns besser zu verstehen und Strategien zu entwickeln, die (auch) der Realität standhalten. Der wirkliche Quantensprung gegenüber einfachen Simulationen liegt allerdings in der systematischen Thematisierung des Simulationsvorgangs selbst: Zunächst spielen die Teilnehmer in einer vorab konstruierten Welt beliebige Handlungskonstellationen durch. Dann erfolgt eine Metareflexion über die bestehende Mikrowelt. Die Gruppe bildet eine Theorie darüber, wie die simulierte Welt funktioniert. Diese Theorie mündet schließlich in die Konstruktion einer eigenen Mikrowelt der Teilnehmer. In diesem Rückkopplungsprozeß greifen die Teilnehmer in die Simulation selbst ein. Der Verlauf der Simulation, an deren Entwicklung die Teilnehmer gewöhnlich zunächst wenig Interesse haben, dynamisiert sich auf diese Weise.

Peter Senge erklärt die Fähigkeit von Mikrowelten, gemeinsames Wissen zu generieren, damit, daß die Beteiligten zunächst eine Theorie entwickeln, die erklärt, wie sie selbst zur Erzeugung ihrer Probleme beigetragen haben. Wenn sie diese Theorie in Worte fassen können, wissen sie allerdings noch nicht, was sie damit anfangen sollen und welche Konsequenzen die Lernerfahrung für ihren eigenen Handlungsalltag haben. Außerdem ist es schwierig, die Erfahrungen in der Mikrowelt an Personen außerhalb der Simulationsgruppe zu vermitteln. Daher geht das Team in einem zweiten Schritt daran, zur einfachen Wiederholbarkeit und Kommunikation ihrer Erfahrungen die wichtigsten Aspekte des Erlebten in einer eigenen Mikrowelt zusammenzufassen, die dann von anderen Personen außerhalb der Gruppe genutzt werden kann. Mikrowelten fassen mentale Modelle der Beteiligten zusammen und bauen zukunftsorientiertes Wissen auf. Wer einmal in einer Mikrowelt gelebt hat, hat die ganze Drastik langfristiger Konsequenzen des eigenen Handelns kennengelernt. Die Diskussionen in ihrem kleinen, geschützten Kosmos können implizite Handlungsmaximen aufdecken, weil sie trotz ihrer künstlichen Rahmenbedingungen ›reales‹ Handeln erfordern.

Die Kritikpunkte der oben dargestellten Systemsimulation gelten auch hier. Besonders ist die sich während des Prozesses einschleichende immanente ›Realitätslogik‹ der Mikrowelten hervorzuheben, die nur mit einer systematischen Erfahrungsreflexion durchbrochen werden kann. Entscheidend ist die Fokussierung der Diskussion auf die Frage, welche Unterschiede zwischen der virtuellen Welt und der außerhalb der Simulation liegenden Welt bestehen.

### **Rollenspiel**

Rollenspiele sind Simulationen, deren Variablen Personen sind. Rollenspiele simulieren personelle Kontexte. Sie werden zu Instrumenten der Wissensorganisation, wenn sie mit der Simulation anderer Personen durch eine spielerische Perspektivenübernahme anderes Wissen erkennbar machen. Hierzu trägt die Logik des Spiels bei. Spiele erlauben die temporäre Haltung eines Als-Ob, in der vieles auf andere Weise möglich ist als in der ›Wirklichkeit‹. Mit der Exploration von sozialen Situationen in Rollenspielen können erhebliche Entwicklungsprozesse von Wissen in Gang gesetzt werden.

Ursprünglich aus dem Methodenfundus der Psychotherapie stammend (die sich wiederum beim Theater bedient hat), wurden Rollenspiele in Organisationen zuerst in den sechziger Jahren im Zusammenhang mit den Techniken der Gruppendynamik für Organisationsentwicklung in Trainings (z. B. zur Entwicklung sozialer Kompetenz) integriert. Auch heute noch spielen sie eine wichtige Rolle innerhalb der Personalentwicklung. Sie dienen der Aufklärung personenbezogener Problemstellungen in Organisationen. Rollenspiele haben einen deutlichen Gruppencharakter. Der Ablauf ist immer mit einer Einweisung in eine Rolle verbunden, die einen Spielauftrag enthält. Nach einer Spielsequenz werden die Beteiligten wieder aus ihren Rollen entlassen. Häufig werden die eigentlichen Spielsituationen von einem Videofeedback in einer größeren Gruppe begleitet. Auf diese Weise können verschiedene Personen aus der Gruppe in die Rollen unterschiedlicher Interessensvertreter bei einem bestimmten Problem eingewiesen werden. Im Spiel lernen die Betroffenen fremde Perspektiven kennen, indem sie diese – zumindest temporär – zu ihren eigenen machen.

Besonders eindrucksvoll ist dies für den Zuschauer bei sogenannten Organisationsaufstellungen. Eine Person wählt zu einer sie betreffenden Problemstellung willkürlich Personen aus der Gruppe, denen sie Rollen zuweist, die unterschiedliche Interessenlagen mit dem Problem verbinden. Im Verlauf der Diskussion und der Verhandlung der Spieler über dieses Problem bekommt das Spiel eine Eigendynamik. Details, Nuancen und wichtige, bislang vernachlässigte oder verdrängte Teilaspekte des Problems, die später Entscheidendes zur Lösung beitragen können, werden wie von selbst sichtbar. Die Spieler gewinnen eine innere Beteiligung, obwohl ihnen sowohl das Problem als auch die betreffende Person hierzu vorher nicht bekannt sein muß. Es scheint dann so, als spielten die Beteiligten nicht mehr das Spiel, sondern als spiele das Spiel die Beteiligten. An solchen Phänomenen kann man deutlich die Bedeutung des impliziten, verkörperten Wissens für das Rollenspiel ablesen. Implizites Wissen kann durchaus zwischen Personen geteilt werden (S. 48ff.). Diese Verständigung ist allerdings nonverbal, sie trägt zur Entstehung der erwünschten Eigendynamik bei – wofür das Rollenspiel einen idealen Rahmen bietet.

Wissensspezifische Problembereiche des Rollenspiels bergen analog zu den Instrumenten Systemsimulation und Therapeutische Gesprächstechnik

die Gefahr, daß (simulierte) Rolle und wahrgenommene Realität verwechselt werden und unreflektiert bleiben. Außerdem bleibt ein großer Anteil des neu gewonnenen Wissens – auch wenn hinterher eine gemeinsame Auswertung des Spiels per Videofeedback folgt – in einem persönlichen, privaten Erlebnis verschlüsselt.

### Planspiel

Das vierte hier vorgestellte, simulationsorientierte Instrument der Wissensorganisation ist das Planspiel. Planspiele bilden reale Organisationsvorgänge in einem Spielsetting nach. Üblicherweise nehmen mehrere Spieler oder Spielgruppen teil, die miteinander konkurrieren oder koalieren können. Der Zyklus besteht aus Informations-, Spiel- und Analysephase. Zunächst wird in Sinn, Zweck und Regeln des Spiels eingewiesen, dann wird gespielt und abschließend über die einzelnen Spielsequenzen systematisch reflektiert. Planspiele spielt man meist mehrere Male durch, um Lerneffekte zu erzielen. Die Besonderheit von Planspielen für die Wissensorganisation liegt in der Verbindung von erfahrungsorientiertem Lernen und kognitiver Abstraktion.

Das in Planspielen generierte Wissen kann man relativ leicht an die Praxis anschließen, weil es in einem äußerst realitätsnahen Setting mit ›realen‹ Rahmenbedingungen und Restriktionen zustande kommt. Erfolgsfaktoren der Planspiele betreffen deshalb in erster Linie einen möglichst realistisch gewählten Umfeldbereich, durch den ein genügend großer Teil von Unternehmenskomplexität in das Spiel hineingetragen wird. Außerdem ist die Zusammenstellung von Spielgruppen in Anlehnung an die Arbeitsgruppen des betrieblichen Alltags wichtig. Schließlich muß – analog zu den anderen simulationsorientierten Instrumenten – eine systematische Prozeßreflexion stattfinden, damit durch Erkennen des eigenen Hintergrundwissens im Kontext des Gruppenwissens neues Wissen generiert werden kann.

Die wissensspezifischen Problemfelder entsprechen denen der Systemsimulation. Genauso wie dort ist es neben den oben genannten Faktoren letztlich eine Frage der Balance zwischen Trivialisierung der Organisation durch stark vereinfachende Variablenauswahl und dem Erhalt der Spielfähigkeit bei drohender Überkomplexität, die dem Planspiel einen spezifischen Wirkungsgrad für die Wissensorganisation zuweist.

### Checkliste/Leitfrage

Für viele Menschen gibt es kaum etwas Schöneres, als mit dem letzten Haken am Ende einer Liste von Aufgaben ein größeres Projekt abzuschließen. Checklisten sind Instrumente zur schrittweisen Strukturierung von Problemlösungen. Sie speichern aggregiertes Wissen. Jeder Punkt auf einer Checkliste ist Resultat vorangegangener Problemlösungsprozesse. Sie sind somit Instrumente zur Strukturierung wissensintensiver Prozesse in Organisationen.

Es gibt eine unüberschaubare Fülle von problemlösungsorientierten Checklisten und Leitfragen, mit denen das im Problemlösungsprozeß zu organisierende Wissen innerhalb der verschiedensten Aufgabenstellungen strukturiert werden kann. Ihre prominenteste Würdigung erhielt die Checkliste als Instrument des organisationalen Lernens wohl von dem amerikanischen Forscher Dave Garvin. Um der Kritik mangelnder Praxis-tauglichkeit der Theorien Organisationalen Lernens konkrete Handlungsleitlinien entgegenzusetzen, pries er 1993 im *Harvard Business Manager* unter dem Titel ›Nicht schöne Worte – Taten zählen‹ die standardisierte Checkliste. Er erwartete etwa von dem Sechs-Schritt-Schema zur Problemlösung der Firma Xerox, das auf jedem Schreibtisch lag, eine systematisierende Wirkung auf Lern- und Wissensprozesse der gesamten Organisation. In dem Schema gehört zu jedem Schritt der Problemlösung eine festgelegte Frage: Identifizierung des Problems, detaillierte Problemanalyse, alternative Lösungsgenerierung, Lösungsauswahl und Implementierung der Lösung inklusive Evaluation. So sollen sämtliche in der Organisation auftauchenden Probleme systematisch gelöst werden. Damit wird der Versuch unternommen, einen Standard des Problemlösens durch Schulung und Einübung im Organisationsalltag zu verankern und abweichende individuelle Vorgehensweisen abzustellen. Die Grundüberlegung einer solchen Standardisierung ist, daß die Ereignisse bestehender individueller Problemlösungsstrategien auf kollektiver Ebene schwer anzuschließen sind. Mit Checklisten und Leitfragen wird der Versuch unternommen, Wissen zu standardisieren, um den Grad der Akzeptanz der erarbeiteten Lösungen zu erhöhen.

Soll dies organisationsweit geschehen, ist der Preis für diese Standardisierung wissensbezogener Operationen hoch. Die Festlegung eines *one-best-way* auf einer derart detaillierten Handlungsebene kann in Dogmatis-

mus münden und individuelle Problemlösungstechniken diskreditieren. Implizites, intuitives – und möglicherweise effizienteres – Problemlösen kann auf diese Weise verdrängt werden. Darüber hinaus trägt der Standardisierungsaspekt von Checklisten nicht gerade zur Kreativitätsförderung bei. Auch bezüglich der Frage der Explizität von Wissen gelten für das Instrument wissensspezifische Beschränkungen. Mit kollektiven und strukturierten Problemlösungsprozessen ist am ehesten explizites Wissen zu organisieren. Intuitivem Vorgehen, das auf implizitem Wissen beruht, fehlt häufig die argumentative Vermittelbarkeit im Gruppenprozeß. Der Zwang zur Objektivierbarkeit des Vorgehens muß letztlich Scheinplausibilitäten erzeugen.

### Kreativitätstechnik

Kreativität ist der Rohstoff für neues Wissen. Kreativitätstechniken sind Instrumente, mit denen die Generierung neuen Wissens stimuliert werden kann. Sie unternehmen den schwierigen Versuch, aus den selbstbezüglichen Kreisen des Wissens herauszutreten und ›Neues‹ zu erfinden. Insbesondere Organisationen, deren Wertschöpfung zu einem guten Teil an ihrer Innovativität bewertet wird, haben solche Kreativitätstechniken in ihren Prozessen verankert: Werbeagenturen, Designbüros oder auch Produktentwickler.

Alle Kreativitätstechniken funktionieren grundsätzlich nach dem Dreisprung von Problemanalyse, Ideenfindung und anschließender Ideenbewertung. Außerdem ist ihnen eine Gruppensituation gemeinsam, in der ein eingegrenztes Problem unter Zuhilfenahme von Such- und Screeningverfahren, Analogiebildungs- oder Strukturierungsverfahren angegangen wird. Der Problemlösungsweg der Kreativitätstechniken, der in den meisten Fällen zunächst einmal vom Problem wegführt, ist ein Versuch, von vorhandenem Wissen zum Problem systematisch abzusehen und sich durch Einrichten veränderter Assoziationskontexte zusammen mit den Beteiligten neuen Lösungsmöglichkeiten zuzuwenden.

Die bekannteste Technik ist in diesem Zusammenhang das Brainstorming, bei dem eine Gruppe nach verschiedenen Regeln (keine Kritik, Quantität vor Qualität, freier Lauf der Assoziationen etc.) möglichst viele Ideen produziert, die anschließend in einem aufwendigen Prozeß bewertet wer-

den. Bei der Synektik, die häufig in Designkontexten Anwendung findet, werden zu einem bestimmten Problem sukzessiv direkte, persönliche und symbolische Analogien hergestellt, die schließlich auf das Grundproblem zurückübertragen werden und so äußerst abwegige und kreative Lösungen erzeugen. Ein drittes Beispiel ist die Morphologische Methode. Hier wird ein Problem in seine Bestandteile zergliedert, dann werden sämtliche möglichen Zustände jedes einzelnen Bestandteils festgelegt und schließlich alle Kombinationen dieser Zustände aufgelistet, graphisch dargestellt und im Hinblick auf die Zielvorgabe relativ zueinander bewertet.

Sei es die Konfrontation mit ungewöhnlichen Begriffen, Bildern oder Gegenständen, zu denen assoziiert werden soll, die wiederholte Bildung von Analogien des Problems oder auch die systematische Versetzung des Problems in abwegigste Kontexte: Sämtlichen Kreativitätstechniken liegt der Versuch zugrunde, systematisch und nach vorgegebenem Schema über bestehendes Wissen hinauszugelangen. Kreativitätstechniken versuchen, einen idealisierten Ideengenerierungsprozeß zu verankern, indem sie ihn generalisieren und künstlich installieren. Hieraus hervorgehende wissensspezifische Probleme betreffen eine mögliche Aushöhlung natürlicher Wissensentstehungsprozesse durch ihre Formalisierung. Bei kritischer Hinsicht ist die Verwendung von Kreativitätstechniken ein Versuch, eine Norm bei der Erzeugung des Anderen, Neuen und Abwegigen zu verankern, die durchaus den Blick auf das tatsächlich Neue und Andere verstellen kann.

### Wissenskarte

Wissenskarten sind Topographien des Wissens, auf denen all das verzeichnet ist, was sonst nur in Köpfen oder kollektiven Systemen vorkommt. Vielleicht ist es die Metapher der Karte, welche die Wissenskarte so populär gemacht hat. Fest steht jedenfalls, daß Wissenskarten die einzigen wirklich genuinen Instrumente der Wissensorganisation sind. Die Darstellungen abgelegten Wissens im Text- oder Bildformat geben Orientierung und sollen es ermöglichen, im expliziten Erfahrungswissen einer Organisation zu ›navigieren‹.

Je nach Form und Inhalt des zu Kartierenden lassen sich in der Wissensorganisation Wissenslandkarten, -quellkarten, -trägerkarten, -bestandskarten, -strukturkarten als Instrumente identifizieren. Bei der Erstellung

der Kartierungsformen von Wissen, die nach Personen-, Orts- und Zustandsbezogenheit klassifizierbar sind, wird im Prinzip folgendermaßen vorgegangen: Zunächst erfaßt man wissensintensive Prozesse und leitet relevante Wissensbestände ab. Dann kodifiziert man Bestände und Träger und kartiert sie in einer festgelegten Form. Das so in der Wissenskarte abgelegte Wissen verknüpft man schließlich mit den (wissensintensiven) Arbeitsprozessen und aktualisiert es fortlaufend. Gemeinsamer Bezugspunkt aller Verfahren ist der Gedanke, daß Individuen und Gruppen in Organisationen ihr Wissen intern in mentalen Karten organisieren, die explizier- und beschreibbar sind. Das Erstellen von expliziten Wissenskarten kann in einem Prozeß des *mind mapping* vonstatten gehen. Man visualisiert einen Sachverhalt in einer Netz-, Baum oder Rhizomstruktur: Im Zentrum stehen zentrale Begriffe und in Seitenarmen stehen Nebenargumente. Thematische Untergliederungen erläutert man mit Abzweigungen, Symbolen, Pfeilen, Verbindungen und dergleichen.

Was hier für die Notation individuellen Wissens beschrieben wird, führt bei der Übertragung auf die Organisationsebene zur nicht leicht beantwortbaren Frage, wie die entsprechenden ›Gedanken‹ des kollektiven Akteurs Organisation zu kartieren wären. Karl Weicks Beispiel von der Truppe, die einen Schneesturm in den Alpen überlebte, weil sie eine Karte der Pyrenäen bei sich hatte, zeigt, daß es wahrscheinlich gerade die fehlende Übereinstimmung zwischen Karte und Territorium (des Denkens) ist, die im funktionalen Sinne handlungsleitend sein kann, und daß die Karte an sich das Überleben sichert. Dies läßt die Versuche, Wissen in bezug auf Probleme der Organisation zu kartieren, natürlich in einem veränderten Licht erscheinen. Vordringlicher Zweck von Wissenskarten scheint es nämlich weniger zu sein, organisationale Wissensstrukturen exakt abzubilden, sondern vielmehr eine gemeinsame Argumentationsbasis in der Organisation zu schaffen.

Wissenskarten können erheblich zur Transparenz in der Organisation beitragen. Sie sammeln und sichern Erkenntnisse der Vergangenheit. Nicht ganz unbeteiligt ist daran der oben angesprochene Vorgang der Kartenerstellung, bei dem das Wissen in explizitem Zustand erst generiert wird, indem man über das an den jeweiligen Wertschöpfungen beteiligte Wissen reflektiert. Wissenskarten beschäftigen sich mit dem explizierbaren Teil der

Wissensbasis und strukturieren diesen nach plausiblen Logiken. Sie können allerdings wegen ihrer überragenden Fähigkeit, Kontexte des Wissens mitzuspeichern, auch auf implizite Fähigkeiten verweisen. So können sie etwa die Identifikation von Experten erleichtern (ohne allerdings deren implizites Know-how abzubilden).

Durch die potentiell erhebliche Reichweite der Wissenskarten entsteht zunächst das Problem der sogenannten Wissensenteignung. Mit Wissenskarten wird Wissen zum Werkzeug für alle, statt Privileg einzelner zu sein. Das Popularisieren von Wissen durch Wissenskarten birgt ständig die Gefahr, daß Wissen zu enteignet wird. Damit kann das traditionelle Hierarchie- und Rollenverständnis der Organisation ins Wanken geraten. Personalisiertes Wissen als Teil der Mitarbeiterqualifikation preiszugeben erfordert erhebliches Vertrauen in den Prozeß der Kartenerstellung. Schwierigkeiten sind in dieser Hinsicht nicht nur von Personengruppen zu erwarten, die einen Statusverlust bei der Preisgabe ihres Wissens zu befürchten haben. Auch Personen, deren Rolle in der Organisation ungeklärt ist, könnten sich bedroht fühlen und der notwendigen Teilung von Wissen mißtrauisch gegenüberstehen. Es ist realitätsfern anzunehmen, daß Mitarbeiter in Phasen des Arbeitsplatzabbaus ihr Wissen in eine Wissenskarte einbringen. Dies gilt auch für das Erfassen von Talenten und Potentialen durch Wissenskarten.

Der zweite kritische Aspekt betrifft die – meist unbeabsichtigte – Bewertung von Wissen durch Wissenskarten. Die Kehrseite der Explikation ist die Bewertbarkeit des Explizierten. Wissenskarten können von den Betroffenen als verdeckte Bewertung ihres Wissens interpretiert werden. Hinzu kommt, daß mit dem Anliegen, wissensbezogene Beiträge zur Wertschöpfung allen zugänglich zu machen, oft das implizite Interesse einhergeht, nicht-wertschöpfungsbezogenes Wissen zu eliminieren. Der dritte Aspekt dreht sich um die wissensbezogenen Folgeaufwände für Wissenskarten. Trotz des grundsätzlich einfachen Prinzips der Erstellung von Wissenskarten besteht in der Praxis die Gefahr, daß unkontrollierbare Folgekosten entstehen, die sich vor allem aus der Tatsache ergeben, daß die Karten eine statische Abbildung nichtstatischer, kognitiver Konstrukte sind, die frühzeitiges Festlegen auf ein Ordnungsschema erfordern. Erst ständiges Verwenden und Erneuern des in der Karte visualisierten Wissens machen

Wissenskarten zu lebendigen Dokumenten. Sie dürften deshalb eigentlich niemals fertig werden. Sobald man sie als fertiggestellt deklariert, verlieren sie ihren Sinn.

### Gelbe Seiten

Gelbe Seiten sind organisationsinterne Branchenbücher, wissensorientierte Kompendien von Personen und Problemstellungen, die das Funktionsprinzip der Wissenskarte gemeinsam haben, Wissen problemorientiert zu zentralisieren. Sie sind meist in elektronischer Form auf internen Infrastrukturen installiert und können in zweierlei Hinsicht die Suche nach Wissen erleichtern. Erstens verzeichnen sie Wissen und Kompetenzen, die für den Rest der Organisation relevant sein könnten, in einer problemorientierten Struktur. Das bedeutet, daß man etwa auf der Suche nach einem Ansprechpartner für eine bestimmte Fragestellung in den gelben Seiten auf eine Reihe von Namen oder auch Standorten von Berichten stößt. Zweitens sind die damit selbst zu einer Form kristallisierten Meta-Wissens geworden, also eines Wissens über das Wissen.

Die systematische Auflistung von Wissen nach Problemstellung und Wissensträger (das in dieser Form immer nur fragmentarischen, verweishaften Charakter haben kann) ist besonders bei bekannten, immer wiederkehrenden Problemen sinnvoll. Mit Expertenverzeichnissen in Form von Gelben Seiten kann man Doppelarbeit vermeiden und die Passung von Experten und Wissens-Wertschöpfung verbessern. Durch die Vielfalt von neuen Verknüpfungen, die im besten Falle durch die Gelben Seiten zu vermitteln sind, kann neues Wissen generiert werden.

Bemerkenswert ist allerdings, daß die Wissens-Wertschöpfung mit Gelben Seiten auf eine Marktlogik von Angebot und Nachfrage gebracht wird. Das kann – ebenso wie bei der Wissenskarte – zur Folge haben, daß das eigene Wissen eine unbeabsichtigte Etikettierung als etwas erhält, das nur unter Gegenleistung zu veräußern ist. Dies wiederum hat unverkennbar Einfluß auf die Selbstdarstellung des Wissens in den Gelben Seiten. Es wird eher angepriesen als objektiviert dargestellt.

### Mikroartikel

Mit Mikroartikeln und verwandten Instrumenten soll Erfahrung systema-

tisch expliziert, vermittelt und evaluiert werden. Helmut Willke entwickelte das Konzept als einfachen und zugleich anspruchsvollen Vorschlag zur wissensorientierten Problemlösung. Mikroartikel sind Mischformen aus Karteikarte und ausgewachsenem Artikel, die eine halbe bis maximal eine Seite Text umfassen. Sie schildern ein Problem, zu dem der Artikel einen Lösungsbeitrag liefert, einen Fall, für dessen Behandlung der Verfasser Vorschläge macht oder auch eine Beobachtung, die zu neuen Fragen führt. Mikroartikel haben eine feste Vorlage in Form von Stichworten, mit der jeder Erfahrung eine knappe Problemschilderung vorangestellt wird. Bei der Fallschilderung können graphische Elemente bis hin zu Videosequenzen die Kontextualität des abgelegten Wissens erhöhen. Insgesamt soll der Text pointiert, verständlich und erfahrungsbasiert sein. So sind Mikroartikel Dokumentationen hochgradig kontextuiereten Wissens, die in digitalisierter Form intranetbasiert in Datenbanken abgelegt werden können. Mit Mikroartikeln kann die kritische Verbindung von personalem und organisationalem Lernen hergestellt werden, indem die für die Wissensorganisation basale Routine des Formierens von individueller (Lern-)Erfahrung systematisiert wird. Das geschieht, indem man die Mikroartikel gezielt anderen zur Kenntnis gibt, etwa in Form eines elektronischen ›Umlaufs‹. Durch die leicht verständliche Form einerseits und die jederzeit mögliche Veränderung des Textes andererseits entfaltet der Mikroartikel seine Wirksamkeit vor allem dann, wenn jeder Wissensarbeiter, der über relevante Expertise verfügt und immer neue Lernerfahrungen sammelt, zur Gestaltung eines jeweiligen Mikroartikels seinen Beitrag leistet. Mit Mikroartikeln kann man Wissen leichter aufspüren. Das gilt besonders, wenn es gelingt, sie in einem organisationsweiten Prozeß routinierter Erstellung, Revision und Nutzung zu installieren.

Ein verwandtes Instrument beschreiben Art Kleiner und George Roth mit den sogenannten Lerngeschichten, einem System zur Dokumentation von Lernerfahrung in Gruppen. Hier wird in zwei Spalten verschriftlicht: In der rechten Spalte werden Ereignisse von verschiedenen beteiligten Personen niedergeschrieben. In der linken Spalte wird das Beschriebene von einem Expertenteam kommentiert, das die beschriebenen Ereignisse in der Rolle eines geschulten Beobachters wahrnimmt. Die eigentliche Lerngeschichte wird dann gemeinsam geschrieben und leserfreundlich aufbereitet.

Die wissensspezifischen Probleme von Mikroartikeln betreffen – ähnlich wie bei jeglichem Wissen, das die Lösung von der Personengebundenheit über eine Verschriftlichung anstrebt – vor allem die Gefahr mangelnder sprachlicher Anschlußfähigkeit. Neben Zeit- und Motivationsproblemen ist bei einer organisationsweiten Nutzung des Instruments außerdem – äquivalent zur Wissenskarte – das Problem einer unabsichtlichen Bewertung von Personen gegeben. Der zentrale, erfolgskritische Aspekt des Instruments ist jedoch Frage, inwiefern es im Text gelingt, Erfahrungskontexte authentisch abzubilden.

### Verbesserungsprogramm

Verbesserungsprogramme organisieren problembezogenes Wissen, indem sie systematisch Ideen und Vorschläge zur Verbesserung von Produkten, Organisation oder Arbeit zentralisieren und verwerten. Diese institutionell zumeist im Vorschlagswesen der Organisationen verortete Funktion erlebte bereits mit der Welle der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation Ende der achtziger Jahre eine Renaissance, als der Erfolg japanischer Automobilhersteller vor allem auf deren Verbesserungs(„Kaizen-“)programme zurückgeführt wurde.

Der Mitarbeiter – so die Logik von Verbesserungsprogrammen wie dem sogenannten „kontinuierlichen Verbesserungsprozeß“ – bringt sein Produktionswissen ein, indem er eine neue Lösung, etwa zu einem Problem im Produktionsablauf, erstens auf die Gültigkeit für ähnliche Problemstellungen prüft und diese dann zweitens zum immanenten Bestandteil der Organisation macht (wofür er angemessene Belohnung erhält). In den strukturell ähnlichen Ideenwettbewerben, die mit der Vergabe eines organisationsinternen Forschungspreises verbunden sein können, wird weniger die Explikation von arbeits- als von produktbezogenem Wissen zu Problemlösungen forciert. Mit Verbesserungsprogrammen versucht man, permanent für die jeweils bestmögliche Wissensbasierung eines Problems zu sorgen. Darüber hinaus wird das Nachdenken über bessere Lösungen mit Anreizen versehen, was zunächst eine gute Basis für die Entwicklung neuen Wissens sein sollte.

Die Probleme des Instruments bewegen sich um die Frage der Akzeptanz und Akzeptierbarkeit des neuen Wissens. Von der Bewertung von Verbes-

serungsvorschlägen hängen Qualität und Quantität der eingebrachten Vorschläge maßgeblich ab. Wenn gute Ideen ständig an Hierarchien zerschellen, dann kommt die Produktion dieser Ideen langsam aber sicher zum Erliegen. Roland Deiser liefert zu diesem Aspekt eine interessante Analyse eines der erfolgreichsten jemals durchgeführten Verbesserungsprogramme: Bei der Restrukturierung des Konzerns General Electric war die Durchbrechung der Top-down-Logik bei der Bewertung von Verbesserungsvorschlägen ein Kernfaktor des Erfolgs. Die erste Phase der Veränderung bestand in Verbesserungsprogrammen, in denen das Wissen von Lieferanten, Sekretärinnen, Meistern und anderen bezüglich der Kostenintensität verschiedener Organisationsstrukturen genutzt und in Form von Vorschlägen eingebracht wurde. Die Vorschläge wurden in der Regel sofort umgesetzt, wobei der entscheidende Unterschied zu herkömmlichen Verbesserungsprogrammen (wie sie in industriellen Zusammenhängen etwa in Form eines Vorschlagswesens existieren) in einer Umkehrung der Logik der Beweislast des jeweiligen Verbesserungsvorschlags bestand. Nicht der Mitarbeiter mußte nachweisen, daß sein Vorschlag vernünftig war, sondern das mittlere Management mußte im Falle einer Ablehnung eines Vorschlags der oberen Führungsetage Bericht erstatten und sich rechtfertigen, warum es den Vorschlag nicht annehmen wollte. Auf diese Weise sollte der Konzern mit seiner eigenen, wissensfeindlichen Bürokratisierung konfrontiert werden.

### Balanced Scorecard

Was bewertet werden kann, kann auch gesteuert werden. Bei der Diskussion zum Wert des Wissens (S. 51f.) wurde bereits dargelegt, wie notwendig es einerseits und schwierig es andererseits ist, Wissen bewertbar zu machen. Fest steht, daß in den vergangenen Jahren eine Vielzahl neuer Instrumente entwickelt wurde, mit denen Wissen angeblich gemessen werden kann. Das bekannteste ist die Balanced Scorecard. Sie gibt vor, das Nichtwissen über die Qualitäten des Wissens der Organisation zu objektiviertem Wissen zu machen. Die Balanced Scorecard ist ein multidimensionales Bewertungssystem, mit dem man die operative Umsetzung einer langfristigen Strategie unterstützen kann. Sie bildet vier bewertende Perspektiven auf die Organisation ab (finanzielle, Lern- bzw. Wachstumsperspektive und die Perspekti-

ven auf Kunden und interne Geschäftsprozesse) und verbindet auf diese Weise langfristige Organisationsziele mit notwendigen Veränderungen. Die unterschiedlichen Perspektiven werden nicht nur nebeneinander abgebildet, sondern auch in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen dargestellt. Für die Urheber der Balanced Scorecard, Robert Kaplan und David Norton, wird sie dadurch zu einem ›Flugsimulator‹, in dem man verschiedene komplexe Variablen in ihren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen auf einen Blick übersichtlich betrachten kann, indem sowohl Flugroute als auch Strategie der Zielerreichung beschrieben werden.

Interventionen durch Bewertung haben zweierlei wissensspezifische Implikationen. Zunächst einmal sind sie ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einem bewußteren Umgang mit der Ressource Wissen. Aber eine wirklich konkrete und allgemeingültige Operationalisierung der Wissensperspektive mit entsprechenden Wissensindikatoren ist bei der Balanced Scorecard nicht zu erkennen – wie wir bei der Diskussion um die Unmöglichkeit der Objektivierung von Wissen gesehen haben, kann es diese auch nicht geben. Die Balanced Scorecard leitet aber dazu an, einen Diskurs über die Frage in Gang zu bringen, was als wünschenswerte Kriterien zur Qualifikation von Wissen angesehen wird. Ein eigener, maßgeschneiderter Kriterienkatalog zur Erfassung von wissensbezogenen Wertschöpfungskriterien ist ein wichtiger Aspekt organisationaler Selbstvergewisserung, der ein beachtliches Sensibilisierungspotential für die Ressource Wissen bieten.

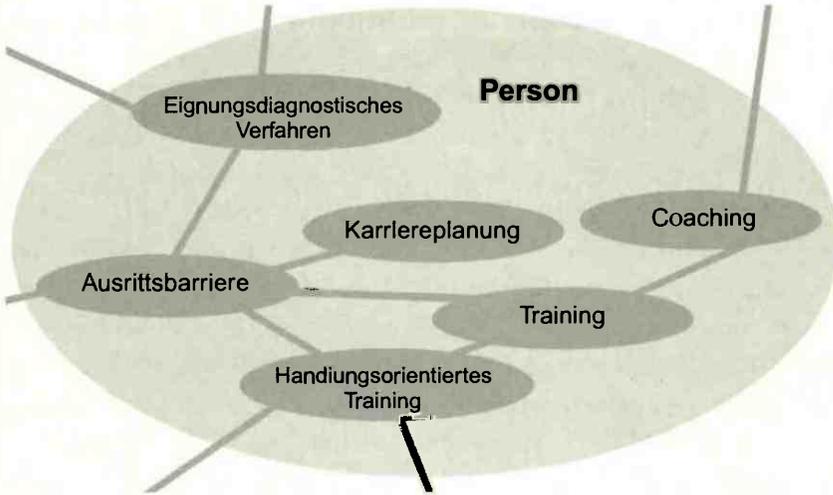
Eine weitere wissensspezifische Implikation bezieht sich auf das Messen selbst: Die idealerweise mit der Balanced Scorecard erfassbaren Wissensprozesse bieten mannigfaltige Anknüpfungspunkte für Veränderungsprojekte. Ob diese Erfassung allerdings aus der Wissensperspektive brauchbare Ergebnisse bringt, ist vor dem Hintergrund der Erörterungen im obigen Abschnitt zum Wert des Wissens fraglich. Zunächst ist für eine Erfassung wie bereits erwähnt ein partielles Entfernen des Wissens aus seinen Kontexten notwendig. Ebenso wie Wissen nur kontextuell gesteuert werden kann, kann es nur mittelbar und unscharf erfaßt werden, also anhand von vermittelnden Meßgrößen wie Prozeßzeiten, Ausbildungserfolg oder ähnlichem. Der Anspruch, Wissen exakt messen zu können, gaukelt dort Objektivität vor, wo nur Unschärfe sein kann.

Kai Romhardt schlüsselt dieses Grundsatzproblem in seinen Arbeiten zur Wissensbewertung in drei Unterprobleme auf. Erstens besteht bei der Bewertung von Wissen die Gefahr, daß relevantes, erfolgskritisches Wissen aus Unkenntnis nicht erfaßt wird, zweitens könnte das Falsche erfaßt werden (Inputs statt Outputs, individuelles statt kollektives Wissen etc.), und drittens besteht die generelle Schwierigkeit, daß die Maßstäbe meistens quantifizierend, materialisierend und kurzzyklisch sind. Bei der Balanced Scorecard gibt es noch weitere wissensspezifische Schwachstellen. Die verglichenen Indikatoren liegen auf völlig unterschiedlichen logischen Ebenen (Durchschnittsalter der Mitarbeiter steht neben statischen Finanzindikatoren wie Prämienvolumen als Indikatoren zur organisatorischen Wissensbasis). So wird eigentlich Unvergleichbares miteinander verglichen und gegeneinander gewichtet. Mit den Konsequenzen schließlich bleibt der wissensbezogene Nutzer der Balanced Scorecard allein: Gemessene Defizite geben nur bedingt Auskunft über sinnvolle Maßnahmen.

Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi lenken den Blick an dieser Stelle auf japanische Wertschöpfungsmaßstäbe. Bei der Suche nach neuen Kriterien zur Bewertung von Wissen lohnt es sich aus ihrer Perspektive, über den Tellerrand der doppelten Buchführung hinauszuschauen. Sie beschreiben es als Aufgabe der Wissensorganisation, den Wert des kontinuierlich geschaffenen Wissens zu erklären und so darüber zu befinden, welche Anstrengungen unterstützt und vorangetrieben werden und welche nicht. Bei dieser Aufgabe helfen nach ihren Erfahrungen qualitative Kriterien wie Aufrichtigkeit, Schönheit oder Güte genauso wie die quantitativen Maßstäbe Effizienz, Kosten oder Kapitalertrag.

## Person

Mit der letzten Funktionsgruppe sind wir beim Individuum angekommen. Personenorientierte Instrumente sind unmittelbar auf Personen als Wissensträger orientiert. Ihre Anwendung gehört meist in die Zuständigkeit der Personalabteilungen, die damit eine kaum überschätzbare Verantwortung für die Wissensorganisation gewinnen. Im Verlauf der folgenden Darstellung wird sich immer wieder die Frage stellen, ob diese Verantwortung in der Wissensorganisation grundsätzlich von einer Teilinstitution über-



**Abb. 11:** Personenbezogene Instrumente

nommen werden kann. Daß personenorientierte Wissensorganisation in der Industriegesellschaft im Sinne von Qualifikationsanpassung außerhalb des eigentlichen Wertschöpfungsprozesses geregelt wurde, ist heute aus der Wissensperspektive durchaus prinzipiell zu kritisieren. Bislang jedenfalls ist die Nutzung von Instrumenten wie eignungsdiagnostischen Verfahren, Austrittsbarrieren, (handlungsorientierten) Trainings, Coaching oder Karriereplanung vornehmlich bei den Personalbereichen lokalisiert (Abb.11).

#### Eignungsdiagnostisches Verfahren

Mit eignungsdiagnostischen Verfahren wird ein Urteil über Wissen gefällt, das Personen in die Organisation mitbringen dürfen und sollen. Die Schwierigkeit besteht darin, das, was Personen wissen, für die Organisation zu objektivieren. Eignungsdiagnostische Verfahren basieren auf der Idee, daß die Organisation der Eignungsdiagnostik Wissenslücken (in Form von Stellenbeschreibungen unbesetzter Stellen) zur Kenntnis gibt, welche diese wiederum durch eine möglichst genau passende Person zu schließen versucht. Hierzu wird ein Raster von eignungsdiagnostischen Kriterien ermittelt, welche aus den Stellenanforderungen abgeleitet sind.

Mit einer möglichst exakten Passung auf diesen Kriterien wird der Erfolg des Betreffenden vorhersagbar. Bei der Regelung der personenbezogenen Eingangsvoraussetzungen für Wissen hat sich in den vergangenen 20 Jahren eine deutliche Verlagerung von der Ermittlung reinen Fachwissens (primäre Qualifikation) zu sogenannten ›weichen‹ Qualifikationen wie Team- oder Lernfähigkeit (sekundäre Qualifikation) vollzogen.

Eignungsdiagnostische Verfahren funktionieren überraschend schlecht. Obwohl sie in den wenigsten Organisationen systematisch und im Hinblick auf den langfristigen Berufserfolg überprüft werden, zeigt sich in den organisationspsychologischen Studien zu dieser Frage ein einhelliges Bild: Das am häufigsten genutzte Instrument, ein unstrukturiertes Interview, bringt es auf eine Vorhersagevalidität (Zusammenhang zwischen vorhergesagtem und tatsächlichem Berufserfolg), die nur knapp über einer zufälligen Entscheidung liegt. Auch Persönlichkeitstests oder Arbeitsproben funktionieren nicht viel besser. Als Einzelverfahren kann mit ihnen immer nur ein kleiner Ausschnitt möglicher, wirklich berufserfolgsrelevanter Kriterien ermittelt werden. Sie scheitern als singuläre Testverfahren in singulären Testsettings an der Komplexität möglicher, zu ermittelnder Kriterien von Wissensarbeit.

In den *Assessment Centers*, meist mehrere Tage dauernden Kombinationen von Verfahren, die zum Teil in Gruppen bearbeitet werden, wird versucht, etwas von der Komplexität des erfolgsrelevanten Wissens durch simulierte Arbeitssituationen in die diagnostische Situation hereinzuholen. Mit einer Kombination von Interviews, Rollenspielen, Einzelübungen, Diskussionen, Arbeitsaufgaben und Tests wird es einerseits möglich, die unzulässig reduzierten Kriteriensätze der Einzelverfahren und die nicht-soziale Testsituation zu vermeiden. Andererseits kann es durch ein geschicktes Arrangement von Einzelverfahren innerhalb von *Assessment Centers* gelingen, neuen und relevanten Kriterien auf die Spur zu kommen. Ein ausgeklügeltes Rückkopplungsverfahren der Testergebnisse kann darüber hinaus ein effizientes Instrument zur Befragung der Differenz von Selbst- und Fremdbild von Personen im Sinne der Personalentwicklung sein. *Assessment Centers* erhöhen die prognostische Validität der Eignungsdiagnostik erheblich. Dennoch können sie nicht über die zentralen wissensspezifischen Probleme des Instruments hinwegtäuschen.

Das Dilemma jeglichen Ermittlungsvorgangs von personengebundenem Wissen besteht in der zeitlich begrenzten Phase der Beobachtung, die als Teil für das Ganze eines zukünftigen Verhaltens gewertet werden muß. Der kurze Prozeß der Eignungsfeststellung bleibt also immer der Versuch, zukünftiges Verhalten möglichst »realistisch« zu simulieren. Das weitaus größere Problem der eignungsdiagnostischen Verfahren als Instrumente der Wissensorganisation betrifft allerdings die notwendige Festsetzung erwünschter Kriterien, mit denen man immer nur das erfassen kann, was im Hier und Heute der eignungsdiagnostischen Situation vorliegt. Abgesehen davon, daß in der organisationalen Praxis meist noch immer das Hauptargument für eine Einstellung von Bewerbern in dessen primären Qualifikationen gesehen wird, ist eine wissensorientierte (und entsprechend auf sekundäre Qualifikationen fokussierende) Eignungsdiagnostik immer mit dem Problem von Prognostik konfrontiert. Es muß also letztlich auch ermittelt werden, was der Betreffende noch nicht wissen kann.

In der Wissensorganisation wird es zunehmend darum gehen, die Praxis der Wertschöpfung selbst als Diagnostikum zu nutzen. Die Eignungsdiagnostik hat einige implizite Voraussetzungen, die in der Wissensorganisation so nicht mehr gelten. Erstens setzt sie voraus, daß es in der Organisation zu besetzende Stellen gibt, über deren wissensbezogene Voraussetzungen zumindest ansatzweise Klarheit herrscht. Durch die Brille der Eignungsdiagnostik kommt der Fall kaum vor, nach dem eine Person ihren eigenen Wertschöpfungsbereich abseits von dem Bestehenden schafft. Die Wissensorganisation fordert aber genau diese Möglichkeit. Zweitens ist aus der Perspektive der Eignungsdiagnostik die Beschaffung neuen Wissens mit der Einstellung neuer Organisationsmitglieder gleichgesetzt. Mit eignungsdiagnostischen Verfahren bleibt die Frage unbeantwortet, ob es immer eine Person sein muß, die eine bestimmte Wissenslücke schließen kann. Innerhalb des Schemas Wissenslücke – Diagnostik – Einstellung ist es kaum möglich, über Lösungen von Wissensproblemen nachzudenken, die über Personen hinausgehen.

Weitere wissensspezifische Eigenschaften des Instruments sind eher strategischer Natur. Die Personalakquisition und ihre Eignungsdiagnostik sind zentrale Wissens-Schnittstellen zum Umfeld der Organisation. Aufgrund ihrer Lagerung an der Grenze zur Außenwelt können sie als Frühwarnsy-

stem auf Veränderungen in der wissensrelevanten Außenwelt fungieren. Das betrifft vor allem Veränderungen in den Reaktionen auf die Kommunikationsangebote der Organisation. Hierzu ist allerdings ein periodisches Feedback der Außenwahrnehmung notwendig, das an den Stellen strategischer Entscheidungen wirksam werden kann.

### **Austrittsbarriere**

Mit dem Verlust wichtiger Wissensträger können Organisationen ihre Handlungsfähigkeit verlieren. Ziel von Austrittsbarrieren ist es, dieser Gefahr entgegenzuwirken. Austrittsbarrieren sind im übertragenen Sinne goldene Gitterstäbe, mit denen Wissensträger davon abgehalten werden sollen, ihr Wissen exklusiv und dauerhaft in die Wertschöpfung anderer Organisationen einzubringen. Grundsätzlich kann man materielle (Einkommen, Partnerschaft bei der Unternehmensführung usw.) und soziale Barrieren (angenehmes Arbeitsklima, positive Unternehmenskultur, gute Arbeitsbedingungen usw.) gegen unkontrollierten Wissensabfluß unterscheiden. Dabei liegt der Schwerpunkt für die Wissens-Wertschöpfung meist bei der Schaffung von Kontexten, die über rein materielle Belohnung hinausgehen – in denen es sich vielmehr angenehm leben läßt.

Mit dem Blick auf wissensspezifische Probleme muß in erster Linie der Sinn des Instruments an sich in Frage gestellt werden. Undifferenziert genutzt, schadet es mehr, als es nützt. Das zeigt etwa der Umstand, daß man die (keineswegs immer sinnvollen) Seniorität begünstigenden Gehaltsstrukturen in der überwiegenden Mehrzahl der Organisationen als Austrittsbarrieren gegen den Abfluß von Erfahrungswissen interpretieren kann. Um der konservativen Komponente des Instruments entgegenzuwirken, sollte man sich zunächst über die Gründe im klaren sein, warum welches Wissen als bewahrungswürdig etikettiert wird. Die anschließende Frage, wie relevantes Wissen trotz eines personellen Verlusts innerhalb der Wertschöpfung verbleiben kann, ist zunehmend im Hinblick auf die Netzwerkstrukturen von Wertschöpfungen zu beantworten. Wenn die Organisation genügend Anschlußstellen für Wissen nach allen Seiten aufweist, dann relativiert sich die Bedeutung der Austrittsbarrieren.

Für den Fall altersbedingten Ausscheidens von Wissensträgern aus dem Arbeitsprozeß fungieren neue Formen flexibler Übergangsregelung als

Austrittsbarrieren des Wissens. Hier wird zwischen Arbeit und Rente eine Phase der allmählichen Verringerung der Aktivitäten eingefügt. Durch Regelungen, bei denen statt eines festgesetzten Termins des Ausscheidens eine schrittweise Überleitung (Teilrente) in den Ruhestand stattfindet, kann man helfen, das Erfahrungswissen Älterer in der Organisation zu behalten. Darüber hinaus kann das Wissen von Pensionären durch ihre systematische Einbindung in das Kooperationsnetzwerk gesichert werden.

### Training

Die Standardantwort auf die Frage, wie Personen in Organisationen dazu gebracht werden können, ihr Wissen zu entwickeln, lautet im Sinne der Aus- und Weiterbildung: Training, Training und nochmals Training. Trainings können auf die praktische Veränderung aller Aspekte des menschlichen Wissensinventars und Handlungsrepertoires zielen, die in Organisationen gefragt sind: Fachwissen (Lertrainings), Verhalten (Kommunikations- oder Verhaltenstrainings), soziale Interaktion (Trainings zur sozialen Kompetenz) und vieles andere. Trainings bei, während und außerhalb der Arbeit, die sensumotorische, kognitive und soziale Kompetenz fördern sollen, sind der interventionsmäßige Prototyp der Personalentwicklung. Meist als Veranstaltung in Seminarform angeboten und als Mix aus Informations- und Übungsteil angelegt, sind sie die Klassiker im organisationalen Bildungsangebot.

Trainings können dazu dienen, personenbezogene Qualifikation und Kompetenz bei der Aktualisierung der organisationalen Wissensbasis aufzubauen. Die konzeptionelle Basis der meisten Trainingsprogramme ist offenkundig: Man versucht, im Sinne der Organisation erwünschtes Wissen oder Verhalten durch eine Intervention zu erreichen. Das Funktionieren von Trainings wird dann operantem Konditionieren (wiederholte Übung, die mit positiver Rückkopplung ausgestattet wird, erhöht die Auftretenswahrscheinlichkeit eines bestimmten Verhaltens) oder Einsicht (Einsicht in die eigene Strukturiertheit ist der Veränderungsmotor auf individueller und Gruppenebene) zugeschrieben.

Die Liste der wissensspezifischen Kritikpunkte an Trainings ist lang. Bedarfs-, Lehr- und Lern- sowie Transfermanagement sind nach Aussage vieler Bildungsexperten äußerst mangelhaft. Für Trainings gilt, was für die

Personalentwicklung als Ganzes gilt: Ihre Effekte bleiben lokal eng begrenzt, und es gelingt mit ihnen selten, die in der Organisation geltenden Regeln zu verändern. Helmut Willke kommt in seinen Studien zur Rolle des Wissens für Organisation zu dem Schluß, daß auf diese Weise der größte Teil der Anstrengungen bei der Personalentwicklung verpufft. So wird das vertraute Ergebnis konstanter Frustration auf allen Seiten erklärbar. Zurückzuführen ist dies vor allem auf das Transferproblem von Wissen, das bei der Übertragung des neuen, personenbezogenen Wissens aus der meist artifiziellen Situation des Trainings in eine gegenüber diesem Wissen inkongruente Arbeitswelt entsteht. Zwischen der Lernsituation im Training und der Umgebung entsteht im Laufe der Intervention ein vieldimensionales Spannungsfeld auf mehreren Ebenen wie z. B. Gesellschaft (paßt die Lernerfahrung zu den Erfahrungen des gesellschaftlichen, etwa familiären Umfelds?), Sozialisation (paßt die Lernerfahrung zu dem, was in der westlichen (Schul-)Ausbildung – die die Lernfähigkeit eher zerstört – gelernt wurde?) oder Zeitlogiken (paßt die Dauer des Trainings zu den zeitlichen Vorgaben für die Umsetzung des Gelernten?). Obwohl man Maßnahmen jeglicher Personalentwicklung gemeinhin erst dann als erfolgreich betrachtet, wenn sie (auch) außerhalb des Trainingskontextes Wirkung zeigen, findet langfristige Evaluation in den seltensten Fällen Eingang in die Konzeption von Trainings. Was das Training langfristig gebracht hat, interessiert hinterher meist niemanden mehr.

Trainings produzieren ein Veränderungsversprechen, das in den wenigsten Fällen langfristig eingelöst wird. Personalentwicklungsziele im allgemeinen und Trainingsziele im speziellen entsprechen häufig nicht den Realitäten von Personalentwicklung und Training. Wenn als Attribute von Lernfähigkeit – Zielvorstellung von Training par excellence – immer wieder Neugier, Offenheit gegenüber Neuem, Experimentierverhalten und die Einstellung bezeichnet werden, die Suche nach Antworten sei wichtiger als die Antwort selbst, dann trägt klassische Aus- und Weiterbildung in Trainings mit ihrem Fokus auf Reproduktion, ihrer Intoleranz gegenüber Fehlern und ihrer starken Regelsteuerung nur bedingt zu einer so verstandenen Lernfähigkeit bei. Allein die meist unidirektionale Wissensvermittlung in Trainings erteilt Auskunft über ein Steuerungsmodell, in dem Wissen als Ware behandelt wird. Trainieren ist sinnvoll, wenn man

weiß, was einen erwartet. Der Fluß des Wissens ist aber kaum berechenbar.

### Handlungsorientiertes Training

Zu den verschiedenen Möglichkeiten, Wissenstransfer zu verbessern, gehört auch, einen deutlicheren Handlungsbezug des Trainings herzustellen. Handlungsorientierte Trainings sind personenorientierte Instrumente der Wissensorganisation, mit denen der Alltags- und Handlungsbezug organisierter Lernvorgänge verbessert werden soll. Reg Revans experimentierte bereits Anfang der achtziger Jahre mit neuen Formen von handlungsorientierten Trainings als Grundlage für die Praxis der Lernenden Organisation. Er konzipierte sie als verbindendes Instrument von Organisations- und Personalentwicklung, bei dem etwa sechs bis acht Personen in einer Lerngruppe zusammengefaßt werden, die sich innerhalb eines bestimmten Zeitraums mit einem aktuellen Problem der Organisation befassen. Das Problem wird hier in einzelne Bestandteile zerlegt und von kleinen Subteams selbstverantwortlich unter Hinzunahme eines Mentors aus der Organisation, der über Ressourcen verfügt, bearbeitet. Als arbeits-, gruppen-, und handlungsorientierte Interventionsformen, in denen der Output (als problemlösender Handlungsanteil) mehr zählen soll als der Input (Bildungs-/Lehranteil) der Veranstaltung, sollen die sogenannten *action trainings* den Beweis an Ort und Stelle erbringen, daß die von ihnen vermittelten Erkenntnisse praktisch verwendbar sind.

Während sich herkömmliche Trainings meist durch eine simulierte Umfeldsituation, einseitiges Lernen vom Trainer und konsequenzenlosen Schlußpunkt auszeichnen, ist diese Form von handlungsorientierten Trainings an einem expliziten Bedarf orientiert; sie finden am Arbeitsplatz statt, vermeiden Laborsituationen und geben vor, Schlüsselleistungen vor und nach dem Training zu evaluieren. Je weniger standardisierbar der Ausbildungsinhalt ist, desto weniger gelingt es klassischen (multiplikativen) Trainingsformen, die entsprechende Fähigkeit zu vermitteln und den speziellen Nutzungskontext ins Kalkül zu ziehen. Wenn man spezifische Aufgaben und Personenkonstellationen im *action training* berücksichtigt, kann man neben der fachlichen Schulung auch die Nutzungswahrscheinlichkeit vor Ort beeinflussen. Dies kann eine langfristige Kollektivierung der zu ver-

mittelnden Fähigkeit begünstigen, die als ungenutzte Fähigkeiten sonst schnell wieder verlernt würden. Auf diese Weise besteht eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, daß die Beteiligten auch implizites, verkörperlichtes Wissen in den Lernprozeß einbringen.

Die vielseitigen Transferprobleme von Trainings sind jedoch durch den Handlungsbezug nur bedingt in den Griff zu bekommen. Auch handlungsorientierte Trainings setzen voraus, daß es eine Motivation zum Lernen gibt, bei der die Beteiligten selbst bestrebt sind, ihr Wissen zu erweitern, und mittels dessen Hilfe die Einsicht, daß das eigene Wissen verbesserungswürdig ist, in Handlung umgesetzt werden kann.

### Coaching

Neben dem Training ist das Coaching die zweite Metapher aus der Welt des Sports in dieser Funktionsgruppe. Was beide Metaphern allerdings ausblenden, ist die Gruppenorientierung beim Sport: Während Trainer und Coaches meist Mannschaften betreuen, sind es in der Organisation meist einzelne Personen. Coaching repräsentiert im doppelten Sinne die Personenorientierung dieser Funktionsgruppe. In Coachings wird personengebundenes Wissen in einem Beratungsprozeß entwickelt, der sich zwischen zwei Personen abspielt. Das Wissen, das Coach und Sportler/Lernender in dem Prozeß erarbeiten, bleibt in dieser Zweierbeziehung. Ein Coach bietet Hilfestellungen, er leiht dem anderen seine Wahrnehmung und sein Wissen für die Zeit des Coachingprozesses.

Coaching kann man als Interaktionsprozeß zwischen einem psychologisch geschulten internen oder externen Berater und einem Organisationsmitglied definieren. Er hat das Ziel, dessen Leistungsvermögen und Zufriedenheit zu erhalten oder zu erhöhen. Der zwischen Psychotherapie und Training angesiedelte, problemlösungsorientierte Coachingprozeß war ursprünglich zur temporären Krisenbewältigung gedacht, ist aber in vielen Organisationen inzwischen zu einer permanent institutionalisierten Lösung für personenbezogene Probleme geworden. Coaching findet meist auf oberen Hierarchieebenen statt. Der Gecoachte erhält die Möglichkeit, einen Abgleich seines Wissens mit der sozialen Wirklichkeit vorzunehmen, die im Coach repräsentiert ist. Dieser wird den Gecoachten mit einem Prozeß strukturierten Feedbacks auf die Unterschiede hinweisen, die zwischen

seinem Wahrnehmungen und seinem Wissen und dem bestehen, was der Coach für wirklich hält. Darüber hinaus, und hier liegt die Stärke des Instruments, haben Coaches die Aufgabe, zur Bearbeitung von psychischen Konflikten anzuleiten.

Wissen hat in jedem Fall die Tendenz zur Abkopplung von der Außenwelt. Der eigentliche Sinn des Coachings für die Wissensorganisation liegt demnach in der Rückbindung der mentalen Modelle (von Führungskräften) an die gemeinsam geteilte oder herrschende Meinung bezüglich dessen, was in der Organisation als wirklich anzuerkennen ist. Der für die Bewertung der Wissensspezifika interessante Punkt am Coaching ist, daß die Wissensorganisationsprozesse in den privaten Raum der Organisationsmitglieder eindringen. Die Unterstützungsfunktion des Coaches reicht häufig weit über die rein beruflichen Probleme hinaus. So kann die bilaterale Beratungssituation leicht in das stellenweise untiefe Fahrwasser therapeutischer Intervention geraten.

Die Aufgabe des Coaches, das persönliche Wissen des Gecoachten in Übereinstimmung mit dem Unternehmenszweck zu bringen, weist darüber hinaus auf das Problem hin, daß der Coach stets in einem Loyalitätskonflikt zwischen Organisation und Gecoachtem steht. Peter Senge folgert hieraus, daß es für den Coach ein Leichtes ist, die Organisation für seine Neurosen zu mißbrauchen. Hiermit verbunden ist deutlich das Problem wechselseitiger Abhängigkeiten zwischen Coach und Gecoachtem. Sofern der Coach nicht nach dem Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe verfährt, besteht die Gefahr, daß durch das Delegieren von Problemlösekompetenz an den Coach eine infinite Schleife entsteht, in der der Gecoachte seinen Wahrnehmungen nur noch traut, wenn er sie mit dem Coach durchgesprochen hat. Der Coach auf der anderen Seite wird im Falle solcher maligner Schleifen immer einen Weg finden, mit dem der Gecoachte sich selbst von der Insuffizienz seines Wissens überzeugen wird, was wiederum neuen Bedarf für das Coaching weckt. Wolfgang Staehle hat hierzu geschrieben, daß es ideal wäre, wenn Coaching im Unternehmen durch Lernangebote völlig überflüssig würde.

### Karriereplanung

In Karrieren speichert sich das Wissen der Organisation. Allan Bird sagt,

daß Karrieren für die Organisation keineswegs Kumulationen von Einzelerfahrungen sind. Bei ihren Wegen durch die Organisation hinterlassen Personen vielmehr Wissensveränderungen, in denen sich das Wissen aller Beteiligten neu konfigurieren muß. In der Wissensorganisation ist es besonders wichtig, die Wanderungsbewegungen von Wissensarbeitern zu antizipieren und zu planen. Für die Organisationen der Industriegesellschaft hatte diese Bewegung nur eine Richtung, und die hieß: nach oben. Das Verschwinden einfacher Karriere-logiken fordert jedoch eine neue Form des Eingehens auf die Welt des Wissensarbeiters und seiner Ziele. Bislang hat der Lockvogel Hierarchie seine Wirkung nicht verfehlt. Mit der zunehmenden Orientierung auf eine Balance zwischen Leben und Arbeit wird er schneller ausgedient haben, als Ersatz herbeizuschaffen ist. Dieses Problem läßt sich nur lösen, wenn Organisation und Person lernen, ihre Entwicklungspfade miteinander ins Einvernehmen zu setzen.

Im Zuge dieser Veränderungen, zu denen auch eine immer kürzere Verweildauer der Organisationsmitglieder zählt, gewinnt die systematische, wissensorientierte Karriereplanung als Instrument der Organisation personengebundenen Wissens an Bedeutung. Insbesondere solche Karriereplanungen, die quer zu funktionalen und hierarchischen Differenzierungen der Organisationen liegen, sind wichtige Gestaltungsfelder der Wissensorganisation.

### **Das Dilemma der Wahl**

*Wir sind die Werkzeuge unserer Werkzeuge.*  
Carbon Defense League

Zur Bearbeitung beliebiger Wissensprobleme steht eine ungeheure Vielfalt von möglichen Instrumenten zur Verfügung, die zum Teil dasselbe Wissen organisieren können. Doch wann ist welches Instrument sinnvoll? Die Auswahl von Instrumenten nimmt in der Praxis bisweilen groteske Züge an. Nehmen wir an, ein Manager ärgert sich, daß es bei gemeinsamen Projekten zweier Arbeitsbereiche, die er leitet, immer wieder zu Schwierigkeiten in der Kommunikation kommt, die dazu führen, daß beide Bereiche unabgestimmt parallel an derselben Lösung arbeiten. Die beiden Leiter der Arbeitsbereiche machen jeweils den anderen dafür verantwortlich.

Wendet sich unser Manager nun mit dieser Problembeschreibung an einen externen Berater für Informations- und Kommunikationstechnologien, so wird dieser nichts anderes sagen, als daß hier eine typische Aufgabe der Informations- und Kommunikationstechnologien vorliegt – sobald eine neue Infrastruktur installiert sei, so das Versprechen, würden die Beteiligten sich (etwa mit einem gemeinsamen Projektplan im Intranet) abstimmen müssen.

Wendet sich unser Manager mit exakt derselben Frage an einen Fachmann für Coaching, so wird auch dieser nichts anderes tun, als das Problem als typische Aufgabe seiner Profession zu beschreiben. Er wird versichern, daß sich nach höchstens fünf gemeinsamen Sitzungen mit den Leitern der Arbeitsbereiche alles zum Besseren wenden wird. Sobald ein Verständnis für die jeweiligen Beweggründe des anderen geweckt sei, so das Versprechen, werde sich die Situation ändern.

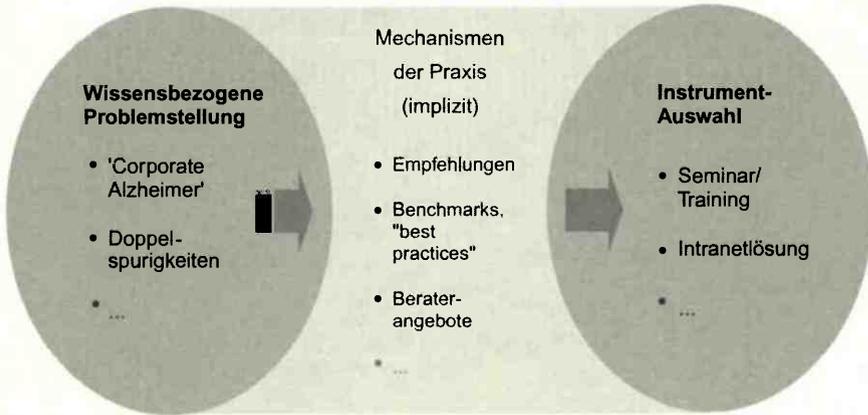
Wendet sich unser Manager nun wiederum mit derselben Problembeschreibung an einen Experten für Personalentwicklung, so wird dieser möglicherweise die Idee haben, beide Bereiche auf ein gemeinsames Training zu schicken. Nur wenn man den Beteiligten die Chance biete, in wechselseitiger Abstimmung gemeinsame Ziele zu definieren, so das Versprechen, werde sich an der Situation etwas ändern.

Das Beispiel läßt sich beliebig ausweiten. In den seltensten Fällen wird der Coach einen Wissensarchitekten oder der Technologiefachmann einen Organisationsentwickler empfehlen. Aber hinter dieser Logik verbirgt sich weder böser Wille noch Gewinnsucht. Die Experten können nicht anders, als das Problem aus der Perspektive ihrer eigenen Instrumente zu rekonzeptualisieren. Mit anderen Worten: Die Exponenten der Instrumente können die Problembeschreibung nur mit dem Sensorium ihrer Instrumente wahrnehmen. Sie kommen nicht umhin, es daraufhin mit der Terminologie zu beschreiben, die das jeweilige Instrument vorschreibt und erlaubt. Dabei entsteht für das ursprüngliche Problem meist eine komplett neue Wirklichkeit.

Der Grund hierfür ist darin zu suchen, daß mit den meisten Instrumenten der Anspruch verknüpft ist, den Großteil aufkommender Probleme lösen zu können. Instrumente versprechen Machbarkeit, die in den gesellschaftlichen Kontexten und Domänen der Instrumente und in den Soziali-

sationen derer begründet ist, die diese Instrumente nutzen. Hinter jedem Instrument stehen ganze Erfahrungswelten. Eine Ausbildung zu einem wirklich guten Coach kann ein Leben lang dauern. Es ist selbstverständlich, daß ein Coach die Probleme der Organisation mit den Augen eines Coaches wahrnimmt. Ein Spezialist für Workflow-Systeme braucht Jahre, um die technologischen Finessen und Eigenheiten seiner Systeme zu verstehen. Wie soll er die Organisationswelt anders als auf der Grundlage der Strukturierbarkeit von Arbeitsprozessen durch elektronische Infrastrukturen wahrnehmen? Das Problem besteht darin, daß die Organisationswelt in den Augen eines IT-Spezialisten anders aussieht als in den Augen des Coachs. Der Coach nimmt Probleme, also veränderungsbedürftige Mißstände an anderen Orten der Organisation wahr als der IT-Spezialist. Problemwahrnehmung, Bearbeitbarkeit, Lösungswege und -prozesse werden durch die Perspektive des jeweiligen Instruments strukturiert. Jedes Instrument bringt gewissermaßen seine eigene Welt mit.

Mit der Wahl eines Instruments wird also nicht nur ein bestimmtes Vorgehen unter mehreren beliebigen Vorgehensweisen gewählt, sondern immer auch eine besondere Form, Probleme wahrzunehmen, über sie zu sprechen und sie zu bewältigen. Besonders folgeschwer ist das, weil mit den Instrumenten Bilder von Organisationswirklichkeiten erzeugt werden, hinter die man nur unter besonderen Umständen zurückgehen kann. Eigendynamiken und Verselbständigungen von Instrumenteneinsätzen führen in die Erzeugung weiterer, kleiner Stücke von Wirklichkeit (ganz gleich, ob dort weiter optimiert wird [IuKT], ob Persönlichkeiten entwickelt werden [Coaching], oder ob eben anderes, immanent sinnvolles geschehen muß). Instrumente konstruieren einen eigenen, sich selbst legitimierenden, neuen Problemraum mit nur bedingt absehbarem Ende. Abraham Kaplan beschrieb dies bereits 1964 in seinem *Law of the Instrument*: Mit vermehrter und routinierter Nutzung eines Instruments erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, daß Probleme nach möglicher Beherrschbarkeit durch dieses Instrument ausgewählt und bewertet werden. Auf diese Weise entsteht zwischen Instrument und Auswahl des Interventionsgegenstandes ein sich selbst bedingender Zyklus von Interpretation und Legitimation im Dienste der Fortschreibung der eigenen Logik. Natürlich geschieht diese Selbstkonstruktion von Wirklichkeiten in Interventionen

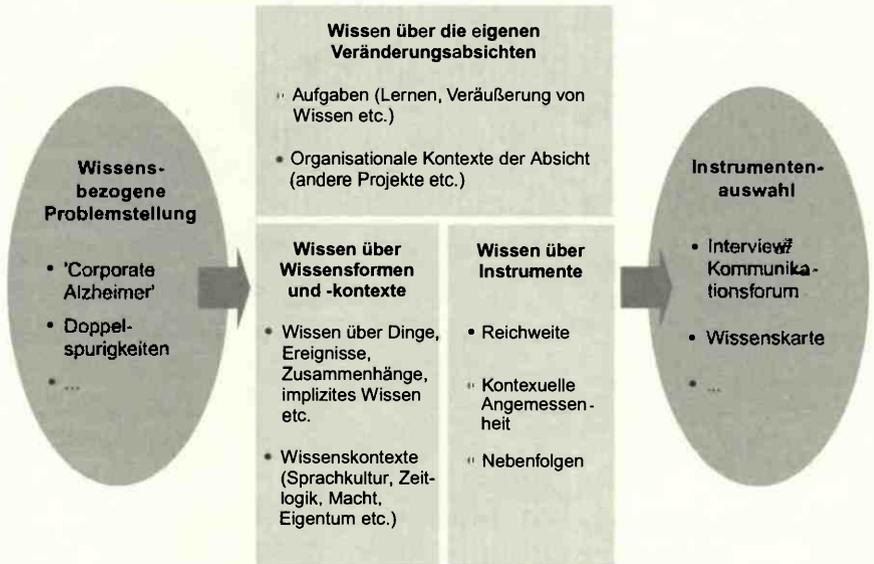


**Abb. 12:** Praxis der Auswahl von Instrumenten

auch außerhalb der Wissensorganisation, aber hier entfaltet sie ihre volle Dynamik: Da der Gegenstand der Gestaltung Wissen ist, das immer relativ ist und nur beobachterabhängig festgestellt werden kann, leisten Instrumente der Wissensorganisation einen sichtbaren Beitrag zur Konstruktion organisationaler Wirklichkeit.

Bei der Wahl der Instrumente sollte man also unbedingt Vorsicht walten lassen. Gleichwohl fällt auf, wie wenig darüber in der Praxis reflektiert wird. Obwohl mit der Auswahl der Instrumente oft erhebliche Investitionen einhergehen, ist das wichtigste Kriterium, ein Instrument zu wählen, meist schlicht, ob es relativ leicht zur Verfügung steht oder nicht. Darüber hinausgehende Kriterien bleiben meist implizit: die Broschüre des Beraters, die zufällig auf dem Tisch landete oder auch die Empfehlungen und Kontakte zum persönlichen Netzwerk, das doch immer einen kompetenten Problemlöser zur Hand hatte (Abb. 12).

Ziel der Auswahl sollte es sein, zwischen Problem und Leistungsspektrum des Instruments eine ausreichende Passung herzustellen. Hierzu ist der Blick in drei Richtungen notwendig. Zu einem idealen Auswahlprozess gehört immer Wissen über die eigene Absicht, Wissen über das zu organisierende Wissen und Wissen über das Instrument (Abb. 13).



**Abb. 13:** Drei Wissensarten für eine intelligente Auswahl der Instrumente

### Wissen über die eigene Veränderungsabsicht

Als Alice sich im Wunderland endgültig verirrt hatte, sah sie die grinsende Katze auf einem Baum sitzen. Auf ihre Frage, wohin sie gehen sollte, antwortete die Katze mit der geheimnisvollen Botschaft: »Das kommt darauf an, wohin du willst«.

In Situationen, die durch hohe Unsicherheit gekennzeichnet sind, suchen Menschen verstärkt in ihrer Außenwelt nach richtungsweisenden Problemlösungen, auch wenn es manches Mal sinnvoll wäre, zur Orientierung nach Innen zu schauen. Auch für die Auswahl der Instrumente ist es in allererster Linie wichtig, zu wissen, wohin man will. Das klingt trivial, ist es aber nicht. Es gilt, auf der Grundlage der Problemdiagnose ein Bewußtsein darüber zu entwickeln, welche Aufgabe eigentlich bewältigt werden soll. Daß hierbei leicht mit einseitigen Optimierungsabsichten über das Ziel hinausgeschossen werden kann, zeigt das Beispiel des »Wissensmanagements«: Es bietet eine Fülle wohlklingender Beschreibungen von wissensbezogenen Veränderungsabsichten. Nehmen wir etwa die Aufgabe der »Wissensverteilung«, die in den vergangenen Jahren ziemlich strapaziert wurde. In Theorie und Praxis war man sich schnell darüber im klaren, daß

es gut wäre, wenn prinzipiell mehr Menschen in der Organisationen mehr von dem erfahren würden, was andere wissen. Der allgemeine Wunsch nach Verteilen und Teilen von Wissen mündete vielerorts in der Absicht, alles immer und überall jedem zur Kenntnis zu geben, um eine möglichst hohe Transparenz über das herzustellen, was in der Organisation passiert. Die Folge war vielerorts eine heillose Informationsüberlastung.

Die Feststellung der eigenen Absicht muß jenseits solch plakativer Aufgabenformulierung stehen. Es lohnt sich insbesondere bei größeren Vorhaben, einen Moment lang innezuhalten und sich über das bewußt zu werden, was eigentlich erreicht werden soll. Dabei ist durchaus erwähnenswert, daß die Veränderungsabsicht immer im Kontext der Gesamtorganisation gesehen werden muß. Die dort laufenden Projekte haben meist auch einen Wissensanteil. Schließlich kann Wissensorganisation nie das Privileg eines einzelnen Vorhabens sein.

#### Wissen über das zu organisierende Wissen

Natürlich kann man einen Nagel auch mit einer Zange in die Wand schlagen, aber es ist mühsamer und dauert länger als mit dem Hammer. An die Frage, was getan werden soll, schließt die Frage an, wie der Gegenstand der Intervention eigentlich beschaffen ist. Wissen kann völlig unterschiedliche kontextuelle Tiefen haben. Es ist ein großer Unterschied, ob etwa einer Arbeitsgruppe geholfen werden soll, sich Wissen über die Instandhaltung ihrer Maschinen zu erarbeiten, oder ob ein Experte nach seiner Kündigung zu einem Gespräch über sein Wissen zu bewegen ist.

Der Instrumenteauswahl sollte immer eine genaue Analyse des zu organisierenden Wissens vorangehen. Dabei ist das Augenmerk vor allem auf die politischen, persönlichen und andere Kontexte zu richten. Verschiedene Instrumente haben unterschiedliche Reichweiten, was diese Kontexte betrifft. Während es etwa kommunikationsorientierten Instrumenten eher leichter fällt, Zugang zu privateren Wissensformen (Patentrezepte, Handlungsrouninen, Intuitives Wissen usw.) zu finden, ist das für Instrumente der elektronischen Infrastruktur schwierig.

#### Wissen über das Können der Instrumente

Mit den Instrumenten der Wissensorganisation ist längst nicht das gesam-

te Organisationswissen erkenn- oder veränderbar. Wie systematisch eine Organisation von Wissen auch immer betrieben wird, es kann nie zu einer absoluten, organisationsweiten Wissenstransparenz kommen. Eher sind die Interventionen in die organisatorische Wissensbasis mit dem Versuch zu vergleichen, ein weitverzweigtes Kellergewölbe mit einem einzigen, verglimmenden Streichholz, dem Blitzlicht eines Photoapparats oder der schwachen Beleuchtung einer Armbanduhr auszuleuchten. Weniges wird für begrenzte Zeit sichtbar und begehbar, der gesamte Keller aber wird unbekanntes Terrain bleiben. Gleichgültig, welches Mittel man sich bedient. Gerade weil die Erfolgsaussichten wissensbezogener Intervention so begrenzt sind, ist es entscheidend, sich sowohl ein genaues Bild von der zu bearbeitenden Problemlage zu machen als auch mögliche beabsichtigte und unbeabsichtigte Wirkungen der Instrumente zu kennen, bevor man sich auf den Weg macht.

Die Kontextabhängigkeit von Gestaltung in der Wissensorganisation erschwert eine genaue Festlegung der Leistungsspektren der Instrumente. Es kann nur mit Erfolgswahrscheinlichkeiten, nicht -garantien argumentiert werden. Wir wissen jedoch einiges über die Grenzen der Instrumente, etwa daß personenbezogene Instrumente kaum Wissen organisationsweit verteilen können oder daß Instrumente der elektronischen Infrastrukturen selten mehr als einen Sinneskanal des Menschen erreichen. Um ein differenzierteres Verständnis für die Leistungen der Instrumente zu erlangen, lohnt es sich, sie anhand der in Kapitel 6 vorgeschlagenen Leitfragen für die Praxis zu befragen.

### Reversible Instrumenteportfolios

Mit dem Griff zum Instrument wird immer eine Aussage bezüglich der Machbarkeit einer Situation getroffen. Mit einem Instrument in der Hand lebt es sich in einer unsicheren, durch beschleunigte Marktdynamik und sinkende Halbwertszeiten von Wissen gekennzeichneten Welt gewissermaßen leichter. Daß es aber gerade in einer sich radikal verändernden Welt darauf ankommt, beizeiten darüber nachzudenken, ob die gewählten Instrumente eigentlich noch in der ursprünglich beabsichtigten Form ihren Dienst tun, hat niemand besser dargestellt als Karl Weick in seinen Unter-

suchungen zu den ungewöhnlichen Todesfällen amerikanischer Feuerwehrleute.

In den Jahren 1949 und 1994 kamen zwei Feuerwehrmannschaften ums Leben, die bei der Bekämpfung von Waldbränden von explodierenden Feuerstellen überrascht wurden. In beiden Fällen wurde der Rückzug der Leute durch ihre schweren Werkzeuge wie Schaufeln, Feuerspritzen und Rucksäcke, die sie bei sich trugen, verlangsamt und die sie – trotz eindeutiger Anweisungen – nicht fallenließen. Durch das Festhalten der Werkzeuge verloren sie an Strecke und kamen schließlich in Sichtweite des sicheren Waldrandes um. Warum ließen sie die Geräte nicht fallen?

Die von Weick gelieferten Gründe für das Desaster sind für den hier diskutierten Zusammenhang bedeutsam: Bei den Betroffenen herrschte die Überzeugung, mit dem Werkzeug in der Hand eher überleben zu können. Sie hatten keine Übung im Abwerfen ihrer Werkzeuge, sie dachten außerdem, daß die Gerätschaften zu wertvoll seien, um sie einfach aufzugeben. Außerdem hatten die Opfer keine Erfahrung mit alternativen Möglichkeiten, dem Feuer zu entkommen, wie etwa dem Aufbau eines Feuerschutzes oder dem Legen eines sogenannten Fluchtfeuers.

Darüber hinaus wäre das Abwerfen subjektiv mit dem Eingeständnis eines Fehlers verbunden gewesen, was der sozialen Dynamik der Gruppe, in der ein vorausgehender Feuerwehrmann seine Geräte festhält und die nachfolgenden Mannschaften das gleiche tun, zuwiderliefe. Die absehbaren Konsequenzen beim Abwerfen der Instrumente erschienen den Beteiligten einfach nicht situationsverbessernd. Letztlich wirkten die Werkzeuge identitätsstiftend auf die Gruppe: Personen und Werkzeuge sind bei den Feuerwehrleuten kaum voneinander zu trennen, denn mit bloßen Händen kann man kein Feuer bekämpfen. Das Wegwerfen der Instrumente, so interpretiert Weick, käme einer Existenzkrise gleich: ›Wer bin ich ohne meine Werkzeuge? Ein Idiot? Ein Feigling?‹ wird ein Feuerwehrmann zitiert.

Karl Weicks Text ist für ein aufgeklärtes Nachdenken über die Wissensorganisation von überraschender Aktualität. Während Instrumente in Forschung und Praxis meist positiv mit Management und Machbarkeit assoziiert werden, zeigt Weick die andere Seite der Medaille: Instrumente als Symbol der Routine und als verkörperte Opposition gegen Innovation. Der Feuerwehrmann, der mit seinem Werkzeug in der Hand zugrunde geht,

steht für die Unfähigkeit des Managers, von Tools, Methoden und Werkzeugen abzusehen – und statt dessen mit dem Instrument in der Hand unterzugehen. In den von Weick gelieferten Gründen für die Unglücksfälle spiegelt sich die gefährliche, innovationsfeindliche Kraft der herrschenden Routinen in der Organisation.

Mit seinem Imperativ: ›Drop your tools or you will die!‹ setzt Weick das Festhalten an Instrumenten unter bestimmten Bedingungen mit lebensbedrohlicher Ignoranz gleich – ohne daß die Betroffenen in diesen Zusammenhang Einblick nehmen können. Das Loslassen der Instrumente ist nicht deshalb schwierig, weil irgendeine Niedertracht der Systeme die Menschen zum Festhalten zwänge. Die Schwierigkeit, angesichts einer kritischen Situation bekannte, liebgewordene Gewohnheiten loszulassen – sie statt dessen womöglich noch fester in den Griff zu nehmen –, ist vielmehr ein grundsätzlicher, sozialer Ausdruck des Beharrens, wenn es auf Beweglichkeit ankommt. Auch Instrumente der Wissensorganisation befinden sich angesichts der Natur ihres Interventionsgegenstandes in der unsicheren Lage, auf sich ändernde Kontexte mit angemessenen kontextuellen Interventionen reagieren zu müssen. Trotzdem wird das eigene Instrument oft als allein seligmachende Lösung und *General Problem Solver* verkauft. Weicks Metapher zeigt, daß Menschen in Organisationen sich mit Instrumenten Sicherheit geben – und damit gleichzeitig in Kauf nehmen, von ihren Instrumenten in beklagenswerte Situationen gebracht zu werden. Am deutlichsten wird dies beim Blick auf die Folgen der Informations- und Kommunikationstechnologien. In der Interaktion von Mensch und Computer ist mancherorts kaum mehr zu erkennen, wer eigentlich wen benutzt.

Hier kristallisiert sich die eigentliche Steuerungsproblematik des Wissens heraus: Der immaterielle Charakter des Wissens fordert vom Gestalter mehr als nur das Bewußtsein, den richtigen Hammer in der Hand zu haben, um den Nagel auf den Kopf zu treffen. Bei der Gestaltung von Wissen geht es um mehr als die Durchführung einer zielorientierten und relativ sicher planbaren Aktion, wie sie die Herstellung eines Tisches oder Automobils erfordert. Es geht um den Umgang mit hochgradig kontextuerten, prozeßhaften und fluiden Ressourcen, die zu einem erheblichen Anteil machen, was sie wollen. Nebenwirkungen, paradoxe Effekte und Folgeschäden sind vor allem dann zu befürchten, wenn es dem Anwender

nicht gelingt, das interessierende Wissen aufmerksam im Blick zu behalten. Außerdem sollte er

- erstens statt eines einzelnen Instruments ganze Portfolios von Instrumenten verwenden (in denen bestimmte Schwächen der einzelnen Instrumente jeweils ausgeglichen werden), und
- zweitens notfalls seine komplette Interventionsabsicht in einer veränderten Situation neu definieren und die Auswahl der Instrumente revidieren.

Die bisher einzeln dargestellten Instrumente sind in der Praxis auf vielerlei Ebenen miteinander verknüpft. (In Datenbanken lassen sich Projektergebnisse speichern, Kompetenzzentren entwickeln möglicherweise in Dialogen Visionen und in Qualitätszirkeln können Probleme vielleicht mit der Nutzung von Wissenslandkarten verbessert werden). Solche Instrumenteportfolios müssen wegen ihres fluiden Interventionsgegenstands Wissen ständig auf Angemessenheit überprüft werden.

Nur ein armseliger Handwerker gibt allein seinem Werkzeug die Schuld. Je mehr Expertise ein Gestalter aufweist, desto weniger instrumentenzentriert wird er bei der Wahl seines Vorgehens entscheiden. Professionalität fragt zunächst nach Problemen und erst in zweiter Linie nach der Anwendbarkeit von Instrumenten. Mit der oben vorgenommenen, wissensbezogenen Kritik an den Instrumenten soll nicht der Eindruck entstehen, daß die Instrumente selbst der Grund für problematische Folgen einer Intervention in das Wissen der Organisation sind. Die Eigendynamiken der Instrumente sind schließlich alle bekannt, und ein erfahrener Interventionist wird sie im vorhinein ins Kalkül ziehen. Die Ursache für die Schwierigkeiten ist an anderer Stelle zu suchen, in der falschen Auswahl und Nutzung von Instrumenten.

Die Auswahl liegt immer innerhalb der Zone zwischen Möglichkeiten und Grenzen, zwischen Chance und Risiken. Die Kunst und die Schwierigkeit bestehen also darin, sich während des Prozesses nicht frühzeitig festzulegen, sondern sich immer wieder die ganze Bandbreite der Gestaltungsoptionen vor Augen zu führen und nötigenfalls umzusteuern. In dieser Balance zwischen Vorläufigkeit und Dauerhaftigkeit der Wahl liegt der Erfolg nachhaltiger Veränderung in der Wissensorganisation.

## 4. **Mythen des Wissens**

Für den, der einen Hammer in der Hand hält, wird jedes Problem zum Nagel. Werden Instrumente jedoch bewußt und bedachtsam ausgewählt, so besteht eine gute Chance, daß sich das anvisierte Problem im nachhinein auch wirklich als Nagel herausstellt. Instrumente sind Routinen, die außerhalb des Gestalters liegen und derer er sich bedienen kann oder auch nicht.

Diese Freiheit der Wahl ist bei den Routinen, die im Gestalter selbst liegen, nicht die Regel. Im Umgang mit Wissen gibt es viele solche Routinen. Es sind mentale Modelle in den Köpfen derer, die professionell mit Wissen umgehen müssen. Sie erleichtern vermeintlich den Umgang mit Wissen, weil sie einfach vorstellbar machen, wie Wissen funktioniert. Sie senken die Schwelle, sich auf das Thema Wissen in derselben Form einzulassen, wie man sich auf andere Themen auch einläßt. Sie stiften Sicherheit, weil sie Wissen erklären, wie alles andere in Organisationen auch erklärt werden kann. Sie nehmen Kontinuität an, wenn Diskontinuität die Regel ist. Sie phantasieren Kontrolle, wo Unordnung sein muß.

In den Mythen des Wissens werden diese mentalen Modelle offenbar. Sie stammen aus der grauen Vorzeit des Industriezeitalters und durchdringen, fundieren oder konterkarieren den Umgang mit Wissen in Organisationen bis heute. Das Problem ist, daß die Mythen des Wissens als heimlich herrschende Glaubensinhalte unseren Blick auf das verstellen, was an Wissen tatsächlich relevant ist und an welchen Stellen Gestaltung sinnvollerweise ansetzen muß.

### Mythos 1: Wissen läßt sich direkt beeinflussen

Die Analogie zu greifbarem Material bringt es mit sich, daß der Umgang mit Wissen in einfacher Input-Output-Logik gedacht wird. Die Vorstel-

lung, daß man Wissen direkt in den Köpfen und Archiven der Organisation beeinflussen kann, schafft eine Illusion von Kontrolle. Wie ein Stück Stahl geteilt, verteilt, gelagert und verarbeitet werden kann, so die Annahme, beugt sich auch das Wissen (etwa die Kompetenz eines Fachexperten) einfach dem Zugriff des Gestalters (etwa in der Form, daß er sein Wissen auf Wunsch eines beliebigen Dritten ohne weiteres preisgibt). Auf dem ersten Mythos basieren zahllose Praxisprojekte des ›Wissensmanagements‹.

### Mythos 2: Viel Wissen ist immer gut

Auch der zweite Mythos stammt aus einer Zeit, als man sich Wissen nicht als Nicht-Materielles vorstellen konnte. Daß das Anhäufen einer Ressource auch negative Folgen haben kann, kommt in dieser Analogie nicht vor. Rohstoffe verursachen allenfalls Lagerkosten. So ist die Akkumulation von Wissen zur vermeintlich besseren Entscheidungsvorbereitung als anzustrebendes Ziel in den Köpfen vieler verankert, die professionell mit Wissen umzugehen haben.

### Mythos 3: Nichtwissen ist schlecht

Wenig Wissen ist dem obigen Mythos zufolge nur schlecht. Dieser Mythos geht einen Schritt weiter, indem er das gesamte Nichtwissen in der Organisation als Fehler brandmarkt. Auf individueller Ebene ist Nichtwissen ein zu vermeidendes, peinliches Stigma. Darüber wird nicht gesprochen. Auf organisationaler Ebene ist Nichtwissen ein Zustand, der nicht sein darf. Fehler etwa werden auf diese Weise nicht als Lernchancen, sondern als schlichtes, persönliches Versagen gewertet.

### Mythos 4: Wissen ist immer wahr

In einer Welt voller Experten, die sich durch Kontinuität und ewige Wahrheiten auszeichnet, ist Wissen immer wahr, verlässlich und richtig. Diese Welt hat auch in der Vergangenheit nie existiert. Trotzdem ist der Traum von einem Ort, an dem Wissen nicht durch widerstreitende Auffassungen relativiert wird, noch immer allgegenwärtig. Die Illusion, daß es wahres

Wissen gebe, das immer auch situationsübergreifende Bedeutung hat, ist eine Beruhigung für alle Entscheider, die wegen der zunehmenden Komplexität des Organisationslebens beginnen, die Übersicht zu verlieren.

### Mythos 5: Wissen ist zeitkonstant

Ewige Wahrheiten haben keine Verfallsdaten. Wissen über Märkte, Kunden, Strukturen, Prozesse und Personen der Organisationen wird von Gestaltern oft behandelt, als sei es für alle Zeiten gültig. Es ist mühsam und verunsichernd, Wissen als Prozeß zu denken. Die Vorstellung eines zeitkonstanten Wissens läßt dagegen eine klare Aussage über die Handhabbarkeit des Wissens zu. Wissen, daß sich nicht verändert, kann bei der Gestaltung gewissermaßen nicht zwischen den Fingern zerrinnen.

### Mythos 6: Wissen läßt sich in Datenspeicher einspeisen

Die Idee einer ›Vorratshaltung des Wissens‹ in Organisationen ist ein wichtiger, geistiger Fluchtpunkt für Gestalter, denen die Ressource Wissen als knappes, flüchtiges Gut erscheint. Mit dem Mythos, daß sich auf gut gefüllten Datenbanken sicher leben läßt, wird die Unsicherheit des Wissens abgefangen. Voraussetzung ist dabei, daß Wissen, das abgelegt wird, im Datenspeicher weiterlebt, daß jeder sich aus diesem Speicher in der Organisation bedienen kann und daß das, was abgelegt wurde, für den, der eines fernen Tages Bedarf hat, in genau derselben Form zu verwenden ist, in der es einst abgelegt wurde.

### Mythos 7: Wissen erzeugt Innovation

Ein weiterer Mythos der Wissens lautet, daß auf der Grundlage von altem Wissen leicht neues Wissen entsteht. Je mehr Wissen in der Organisation vorhanden sei, desto eher seien Menschen dementsprechend bereit, neue Wege zu gehen. Zu diesem Mythos gehört auch die Behauptung, daß Neues Wissen ganz von allein entstehe, wenn man Experten miteinander in Kontakt bringt. Wer viel weiß, so die Idee, der steht auf sicherem Boden, von dem aus es sich trefflich in Richtung Neuland marschieren läßt.

## Mythos 8: Wissen ist recyclebar

Wissen ist Wertstoff, der immer und immer wieder verwendet werden kann – der Mythos vom Wissensrecycling beruht auf der schönen Vorstellung, daß Menschen bestimmte Erfahrungen nicht selbst zu machen brauchen, sondern von anderen übernehmen können. Um die Aufwendungen zu sparen, die beim Erfahrungslernen entstehen, kann man Wissen wiederverwenden – und zwar nicht, indem man aus den Erfahrungen anderer lernt, sondern indem man das Wissen anderer für die eigene Fragestellung direkt nutzt. Der Mythos vom Wissensrecycling lindert die schmerzhafteste Feststellung, daß das Rad immer wieder neu erfunden werden muß.

### 5.

## **Mauern, Barrikaden, Fallgruben: Wissen schlägt zurück**

*Geh immer dorthin, wo für dich die Angst ist.*

Etne Pelouse

Wissensbasierte Ökonomie verlangt neue Formen wissensintensiver Wertschöpfung. Die praktischen Ansätze des ›Wissensmanagements‹ versprechen unter Bezug auf die rasanten Entwicklungsschritte Informations- und Kommunikationstechnologien eine Ära des effizienten und problemlosen Umgangs mit den *Intangible Assets*. Aus der Innensicht der Organisationen sieht das anders aus. Die *Tool Mania* des ›Wissensmanagements‹ hinterläßt zur Zeit eine Spur gescheiterter Steuerungsvorhaben. Die Praxis hat offensichtlich ihre eigenen Theorien. Das Wissen schlägt zurück und verweist ein ums andere Mal auf die menschliche Seite des Problems.

Warum ist Wissensorganisation in der Praxis komplizierter, als sie auf den ersten Blick scheint? Warum haben Organisationen überhaupt Wissensprobleme (S. 32)? Die Wissensorganisation ist ein Land der begrenzten Möglichkeiten, in dem wünschenswerte Zustände aus Interessen hervorgehen, die offensichtlich nur in seltenen Fällen mit den Interessen eines Trai-

ners, Softwareingenieurs, Organisationsberaters oder anderer Akteure zusammenfallen. Systemadministratoren ärgern sich über ungepflegte und ungenutzte Intranets, so wie sich Trainer über Teilnehmer eines Kommunikationstrainings wundern, die am Montagmorgen nach dem Seminar so weiterarbeiten, als hätte es nie stattgefunden.

Wenn nicht funktioniert, was funktionieren sollte, ist die Rede von Barrieren, Fallgruben und Mauern – wer eher organische Metaphern bevorzugt, kennzeichnet die Organisation, die sich den Interventionen in ihr Wissen entgegenstellt, als kranken Organismus und schreibt ihm etwa im Falle mangelnden Lernwillens Pathologien zu. Das verweist immer auf eine utopische Idealnorm. Im idealen Nirgendwo existieren demnach gesunde, vitale Organisationen, die völlig reibungslos Lernen und Wissen verteilen wenn es darauf ankommt und denen es gelingt, exakt die Signale der Märkte aufzuspüren und umzusetzen, die ihr ewige Prosperität sichern.

Für den Alltag in der Organisation ist das aus dieser Perspektive als anomal Gekennzeichnete normal. Im folgenden versuche ich – ohne den in diesem Kontext gewöhnlich mitschwingenden enttäuschten Unterton – entsprechende Abartigkeiten in Normalität aufzulösen. Für die Schwierigkeiten der Organisation von Wissen bevorzuge ich hier gegenüber den erwähnten mechanistischen Metaphern den Begriff Dysfunktionalität. Er liefert seine Interessenabhängigkeit gewissermaßen gleich mit, indem er die Frage provoziert: Dysfunktional? Für wen?

Alle Dysfunktionalitäten der Wissensorganisation richten sich gegen das Organisieren von Wissen als Veränderung seines Zustandes, Speichermediums, des Grades seiner kontextuellen Einbindung usw. auf individueller und organisationaler Ebene. Sie bleiben selten auf das bloße Scheitern des Interventionsvorhabens begrenzt und können sich in den verschiedensten, auch subtilen Formen wie Humor, Arbeitsvermeidung, Absentismus, Wissensverweigerung und bis hin zu kontinuierlicher Leistungszurückhaltung manifestieren. Was die im folgenden dargestellten Dysfunktionalitäten auszeichnet, ist eine gewisse Regelhaftigkeit ihres Auftretens. Das erlaubt es, von Begrenzungen zu sprechen, denen der Umgang mit Wissen in Organisationen generell unterliegt. Helmut Willke hat dies mit der Feststellung ausgedrückt, daß solche Probleme nicht aus besonderer Niedertracht der beteiligten Akteure und Organisationen folgen, sondern aus – gemäß der

jeweiligen Systemlogik – völlig ›normalem‹ und rationalem Routinehandeln.

Wissen steuert soziale Systeme, soziale Systeme bestehen aus Wissen. Was der Wissensorganisation in vielen Fällen entgegensteht, ist wiederum das, was Wissen für Organisationen wertvoll macht: Eine sinnstiftende Verankerung in Kontexten. Dysfunktionalitäten in der Natur ihrer Bedeutung für soziale Systeme zu sehen bedeutet, Wissen in seiner systemischen Bedingtheit als Steuerungsmedium ernst zu nehmen. Sie haben eine wichtige Funktion in der Wissensorganisation. Die Grundeigenschaften des Wissens (kontextuelle Vernetztheit, Eigendynamik und Selbstbezüglichkeit) münden bei bestimmten Steuerungsversuchen regelmäßig in bestimmte Formen von Dysfunktionalitäten. Aus der wichtigen Rolle des Wissens für die Selbstdefinition der Organisation läßt sich außerdem folgern, daß Möglichkeiten der Intervention in das Wissen der Organisation als Option zur Veränderung von organisationaler Identität verstanden werden müssen. Die Organisation ist – je nach Tiefe der Veränderung – nach einer Wissensintervention nicht mehr dieselbe.

Was hindert die Organisation nun daran, ihr Wissen in einer Weise zu organisieren, die ihren Zielen entspricht? Mit welchen Restriktionen kann bei Nutzung der oben erwähnten Instrumente gerechnet werden? Zweck der bisherigen Abschnitte war es, zu zeigen, wie voraussetzungsvoll ein systematischer Umgang mit Wissen in Organisationen sein kann. Zu zeigen, daß er voraussetzungsvoll sein *muß*, ist Absicht dieses Abschnitts. Was nicht funktioniert, kann allerdings nur beobachtet werden, wenn man weiß, was funktionieren soll. Jede Dysfunktionalität kann nur jeweils als Gegenstück zu einem vorgesehenen Zielkorridor von Interventionen verstanden werden – daher sind die erwartbaren Schwierigkeiten eines praktischen Umgangs mit Wissen im folgenden anhand einiger typischer Aufgaben der Wissensorganisation sortiert. Oder um es mit den Worten des systemtheoretischen Soziologen Dirk Baecker zu sagen: Anhand von Zumutungen an das Wissen der Organisation, die hier unter den Stichworten Veräußerung, Transfer, Kommunikation, Integration, Lernen und Speicherung von Wissen laufen. Kenntnisse über zu erwartende Dysfunktionalitäten helfen beim Entwurf von Interventionen – insofern sind sie der erste Schritt zum Erfolg.

## Was gegen die Veräußerung von Wissen wirkt

*Was habe ich aus dem Gespräch mit Anna Seghers gelernt? Daß die meisten Schriftsteller von der Literatur nicht mehr verstehen als die Vögel von der Ornithologie. Und daß sie am wenigsten ihre Werke zu beurteilen imstande sind. Denn in der Regel wissen sie zwar, was sie ungefähr zeigen und verdeutlichen, erreichen und bewirken wollten. Dieses Wissen trübt ihren Blick auf das, was sie tatsächlich geleistet und geschaffen haben.*

Marcel Reich-Ranicki

Um Transparenz über vorhandene Wissensressourcen zu schaffen, muß man Wissen von einem impliziten in einen expliziten Zustand überführen. Veräußerung (Explikation) bringt innen lokalisiertes Wissen nach außen. Wird es beispielsweise notwendig, das Wissen eines Industriemeisters, der den Zustand seiner Fertigungsmaschinen am Geräusch erkennen kann, in Ausbildungssituationen nutzbar zu machen, so muß man einen Weg finden, sein implizites Wissen zu vermitteln. Dabei kann einiges schiefgehen. Was sich einfach anhört, ist in der Praxis außerordentlich schwierig. Der Meister wird in vielen Fällen keinen bewußten Zugang mehr zu seinem Wissen haben, er wird selbst möglicherweise nicht wissen, was genau er am Klang der Maschine eigentlich beurteilt und woran er eigentlich einen Fehler erkennt. Außerdem wird er sich möglicherweise daran erinnern, wie mühsam es war, diese Kompetenzen in 40 Jahren Berufserfahrung aufzubauen. Bei dem Gedanken, seine gesammelten Erfahrungen zur Maschinendiagnose zur Verfügung zu stellen, ist ihm vielleicht unbehaglich, weil seine Erfahrung damit gleichzeitig zur Disposition gestellt werden könnte – was außen ist, ist schließlich sichtbar, und was sichtbar ist, ist angreifbar.

Der Drang, alles was noch nicht gewußt wird, aufzudecken und für die Organisation explizit verfügbar zu machen, drückt sich in der omnipräsenten Forderung nach Explikation aus. Die Explikation von Wissen ist eine grundlegende Aktivität der Wissensorganisation. Diese Aufgabe ist aus zwei Gründen erschwert. Sie sind beide in der Implizität des Wissens verwurzelt, die bereits im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Formen des Nichtwissens diskutiert wurde: Erstens der Umstand, daß Implizität Einfachheit schafft, und zweitens, daß es gewisse Dynamiken der Implizität gibt, die dafür sorgen, daß implizites Wissen gegen Veräußerung geschützt wird.

Zum ersten Grund: Michel Polanyi hat die Implizität von Wissen mit dem schönen Satz beschrieben: Wir wissen mehr, als wir zu sagen wissen. Für Polanyi hat jegliches Wissen einen unentbehrlichen und untrennbaren impliziten Anteil. Dieser hat für das explizite Wissen eine wichtige Orientierungsfunktion, ist insofern eine sprachlich nicht mitteilbare Andeutung des »Noch-Verborgenen« (Polanyi), das zu entdecken und entschlüsseln möglich, aber schwierig ist. Der Meister weiß also im Grunde genau, was er weiß, hat aber Schwierigkeiten, die einzelnen Aspekte dieses Wissens sprachlich zu vermitteln. Implizites Wissen kann man auch als Können verstehen, bei dem die Nähe zum Körper eine wichtige Rolle spielt. Viele Fertigkeiten sind dem Experten zur kaum bewußten, zweiten Natur geworden. Hierzu gehören auch jene unausgesprochenen Annahmen, hintergründigen Überzeugungen und Glaubenssätze, die aus der Wissenssozialisation individueller Entwicklung stammen (etwa daß man Maschinen reparieren sollte, wenn sie defekt sind).

Implizites Wissen hat demnach eine wichtige Funktion für die Reduzierung von Komplexität. Es hält Tausende Vorannahmen und Erfahrungen, die mit einer einzigen Handlung zusammenhängen, gewissermaßen aus dem verfügbaren Speicher des Bewußtseins heraus. Aus kognitionspsychologischer Sicht hat implizites Wissen also einen Status von hochgradig aggregierter Expertise, zu der kein Zugang (mehr) besteht. Wenn dieses Wissen (etwa zur Modellierung eines Expertensystems) expliziert werden soll, offenbaren sich die Dysfunktionalitäten, die mit dieser Eigenheit impliziten Wissens zusammenhängen. Da das bestehende Wissen schwer einsehbar ist und in eigener Sprache verfaßt vorliegt, da es von zahlreichen Regeln und Glaubenssätzen bestimmt ist, führt der Versuch, es an einer bestimmten Stelle zu greifen, in eine schwierige Zirkularität: Um es zu explizieren, muß man es vorab kategorisieren, um es zu kategorisieren, muß man es aber explizieren. Der Meister wird also mit einer Vielzahl von Fragen, die ihm zu seiner Fähigkeit, Schäden der Maschine am Geräusch zu erkennen (etwa: »worin genau unterscheidet sich das scharrende Geräusch des beschädigten Transportriemens von dem – sehr ähnlichen – Schnarren des Ventilators vom Luftfilter«?), nichts anzufangen wissen.

Daß man bestimmte Formen impliziten Wissens dagegen zumindest teilweise explizieren kann, ist für die Wissensgenerierung (in) der Organisa-

tion grundlegend. Es zeigt, daß diese Seite des Wissens nicht unbedingt der Sprachlosigkeit anheimfallen muß. Unbeabsichtigte Nebenfolge kann dabei sein, daß das veräußerte Wissen im nachhinein nicht die vorherigen Erwartungen erfüllt oder die Betroffenen sich aus Gründen antizipierter Wissensenteignung gegen eine Veräußerung sperren. Letzteres ist natürlich gerade in bezug auf die Expertensysteme plausibel, deren eigentliches Ziel es ja ist, auf seiten der Organisation von Expertenwissen nebst den dazu gehörigen Experten unabhängiger zu werden.

Zum zweiten Grund: Jeder Mensch und jede Organisation hat blinde Flecken, das sind Stellen, die nicht gesehen werden können (S. 42). Das gilt auch für Wissen. Hier besteht tatsächlich kaum eine Möglichkeit der Explikation: Es handelt sich um Implizität von Wissen als Unsichtbarkeit. Grundlegend hierfür ist die Annahme eines unbewußten Wissens (in) der Organisation, welches sich zwar im Verhalten zeigt, aber nur unter erschwerten Bedingungen expliziert werden kann. Das kann einige unbeabsichtigte Folgen nach sich ziehen. Weniger als die Frage nach dem ›ob überhaupt‹ ist also vielmehr die Frage nach dem Nutzen der Explizierung impliziten Wissens zu stellen. Geht man davon aus, daß Wissen explizierbar ist, vorausgesetzt, man ist bereit, einen womöglich hohen Preis zu zahlen, so stellt sich die Frage, worin dieser Preis bestehen könnte. Im Interventionszusammenhang über diese Frage zu entscheiden führt in ähnlich rekursive Schleifen wie die Akkumulation von Wissen und Nichtwissen. Der Nutzen der Aufklärung dieses Wissens steht meist in keinem Verhältnis zu einem entsprechenden Aufwand. Da dieses Nichtwissen als Raum zu betrachten ist, in dem eine operativ schwer zugängliche Verbotskonstellation herrscht, münden Explikationsversuche hier in eine – teure – Paradoxie. Für unseren Industriemeister bedeutet dies, daß er möglicherweise deshalb Schwierigkeiten hat, sein Wissen preiszugeben, weil es durch seine allgemeine Fähigkeit des genauen Hörens ausgeprägt wurde, die er wiederum aus einer schwierigen Kindheit mitgebracht hat ...

## Was gegen den Transfer von Wissen wirkt

*Ich möchte keine Ja-Sager in meinem Unternehmen. Ich will, daß die Leute  
offen ihre Meinung sagen – auch wenn es sie den Job kostet.*

Samuel Goldwyn

Für den *Transfer* von Wissen kann man aus zwei Richtungen Dysfunktionalitäten aufzeigen: Zum Einen gibt es Probleme bei der Verteilung von Wissen innerhalb der Organisation. Wissen muß über mehrere Hürden gelangen, wenn es sich zwischen Hierarchien und Abteilungen bewegen will. Zum anderen gibt es Schwierigkeiten bei der Übertragung von Wissen in unterschiedliche Handlungssituationen. Wissen ist nicht automatisch in allen möglichen Situationen anwendbar.

Wird etwa eine Gruppe von Inhouse-Beratern eines Großunternehmens damit beauftragt, ein neues Konzept wertorientierten Managements, das sie erfolgreich in der eigenen Abteilung praktizieren, per Vorstandsbeschluß an die wichtigsten Stellen des Konzerns zu transferieren, so stellen sich ihnen möglicherweise einige nicht leicht zu überwindende Barrieren in den Weg. Sie fragen sich, ob sie ihre Erfahrung mit dem Managementkonzept auf die anderen Abteilungen einfach übertragen können. Der Gedanke, ein Konzept auf Direktorebene zu präsentieren, das für ihre eigenen Zwecke zwar geeignet ist, bei dem aber an einigen Stellen niemand genau weiß, ob die einzelnen Aspekte in anderen Anwendungskontexten auch funktionieren, ist ihnen nicht gerade angenehm, zumal sie wissen, daß die Mehrzahl ihrer Adressaten mit anderen Modellen arbeitet.

Zur ersten Hürde: Organisationen sind differenziert. Das bedeutet, daß sie verschiedene Formen von Unterteilungen und Unterscheidungen aufweisen, durch die unter anderem die Arbeitsteilung möglich wird. Was für die Bearbeitung von komplexen Aufgaben unabdingbar ist (nämlich bestimmte Tätigkeiten im Wertschöpfungsprozeß von bestimmten Menschen bearbeiten zu lassen), wird aus der Wissensperspektive zum Problem. Mit jeder horizontalen (Hierarchieebene) und jeder vertikalen Differenzierung (Funktionsbereiche) entstehen neue Schwierigkeiten für den Transfer von Wissen. Helmut Willke sieht in den Differenzierungen der Organisationen einen wichtigen Grund für das, was er das ›Dilemma des Wissensmanage-

ments« nennt: Einerseits haben Organisationen einen steigenden Bedarf an Wissen, mit dem sie ihre Entscheidungen fundieren. Andererseits aber stehen gegen eine einfache Befriedigung dieses Bedarfs die Merkmale komplexer Organisationen, von denen Differenzierung die wichtigste ist.

Differenzierungen behindern den freien Fluß des Wissens. Warum ist das so? Wenn wir die Bedeutung des Faktors Wissen für die Organisation radikalisieren und den Fluß des Wissens als Basis des Wertschöpfungsprozesses der Organisation nehmen, dann eröffnet sich aus der Sicht etablierter (Industrie-)Organisationen eine geradezu anarchische Perspektive. Wer nach entscheidungsrelevantem Wissen fragt, darf sich weder an hierarchischen noch an funktionalen Differenzierungen in der Organisation stören. Aus der Wissensperspektive wird das Entscheidungsproblem selbst zum eigentlichen Organisationsgegenstand, um den herum sich Wertschöpfungskapazitäten zu gruppieren haben. Der amerikanische Organisationswissenschaftler James Brian Quinn zeigt in seinen Untersuchungen zur Intelligenz von Organisationen, daß mit der Wissensintensität von Organisationen in letzter Konsequenz eine hierarchische Umkehrung einhergeht. Oben in der Hierarchie rangieren wegen der Dienstleistungsintensität intelligenter Organisationen Mitarbeiter, die in unmittelbarem Kundenkontakt stehen. Unten sind die Gestalter des Ganzen lokalisiert, deren Funktion es im wesentlichen ist, einen effizienten Rahmen im Sinne der Wissensarbeiter zu liefern: das Management.

Wenn auch nicht in dieser drastischen Form, so ist diese hierarchische Umorientierung eine nahezu unausweichliche Konsequenz der Wissensperspektive. Problemlösungs- und gestaltungskritisches Wissen ist auf allen Hierarchieebenen lokalisiert; insofern ist die Frage nach dem Wissen eine politisch unbequeme Frage, weil sie potentiell von der Erosion etablierter Machtstrukturen begleitet wird. Hier liegt die Verbindung zur ersten Hürde des Wissenstransfers: Wenn die Ordnung einer etablierten Hierarchie durch die andere Ordnung wissensorientierter Kompetenzzuweisungen in Gefahr gerät, dann sind Wissenszurückhaltung und -deformation auf oberen Hierarchieebenen typische Reaktionsmuster. Der Umgang mit Wissen ist immer ein hochgradig politisches Unterfangen, weil Wissen in Organisationen mit Macht, Geld und Erfolg verbunden ist. Thomas Davenport folgert hieraus mit zynischem Unterton, daß es deshalb gleichzeitig

immer mit Lobbyismus, Intrigen und Hinterzimmer-Deals zusammenhängen muß.

Für die Frage, was den Transfer von Wissen behindert, ist bedeutsam, auf die Art des Wissens zu schauen, das transferiert werden soll. Während kultur- und rollenkonformes Wissen, das als gut und richtig gilt, wenig Transferprobleme macht, ist ›negatives Wissen‹ (wie etwa die Gründe für unterplanmäßige Ertragszahlen) oft hierarchiebedingten, entstellenden Zensurprozessen unterworfen. So wird in hierarchisierten Kommunikationen vornehmlich geschöntes Wissen nach oben vermittelt, was in eine wissensbezogene Abkopplung oberer Hierarchieebenen führen kann. Umgekehrt wird von oben häufig nur Wissen darüber vermittelt, warum etwas nicht funktionieren kann und was falsch läuft. Auf diese Weise driften die Wissens-Welten auf unterschiedlichen Hierarchieebenen weiter auseinander.

Hierarchische Stellungen in Organisationen sind im Idealfall (auch) wissensbedingt. Je höher die Qualifikation eines Mitarbeiters, desto eher wird er eine hierarchische Position einnehmen. Hierin liegt die größte Hürde des Wissenstransfers. Hat das zu verteilende Wissen tatsächlich einen Wert für die Organisation, so wird ein einfacher Wissenstransfer als Verteilungsprozeß zwischen Organisationsmitgliedern kaum stattfinden. Mit anderen Worten: Warum sollte jemand genau das weggeben, das seinen Erfolg ausmacht und das ihn gegenüber anderen Organisationsmitgliedern differenziert?

Für die Berater in unserem Beispiel bedeutet das, daß sie bei ihren Präsentationen des neuen Konzepts auf höheren Hierarchieebenen ihres Konzerns vor allem auf die Vorzüge desselben fokussieren werden und vermeiden, auf Schwierigkeiten hinzuweisen. Trotzdem – oder gerade deshalb – werden sie möglicherweise auf Akzeptanzprobleme stoßen, die neben einigen vernünftigen Gründen für die Ablehnung auch Argumente liefern, die für sie völlig unverständlich sind. Die Diskussion könnte etwa mit der Bemerkung: »Das Konzept ist völlig praxisfern, das haben in unserer Initiative vor drei Jahren gesehen« abgebrochen werden, ohne daß unsere engagierten Berater jemals erfahren, worin diese geheimnisvolle Initiative damals bestand.

Auch funktionale Differenzierungen, also die Segmentierung von Orga-

nisationen in einzelne Funktionsbereiche, Abteilungen und ähnliches sind Hürden für den Wissenstransfer. Einzelne Abteilungen sind oft Wissensinseln, die sich gegen außen abschotten. Das wird durch künstliches Installieren von Wettbewerbssituationen in der Organisation noch verstärkt. Wenn etwa einzelne Abteilungen eines Bereiches in jährlichen Abständen um begrenzte finanzielle Mittel oder andere Ressourcen konkurrieren, dann wird der Wissensfluß zweifellos davon beeinflusst. Konkurrierende Abteilungen sind selten großzügig beim Wissenstransfer.

Die schwer überbrückbaren Hindernisse sind letztlich darin begründet, was wissensintensive Wertschöpfung von Gruppen mit Zeitverlauf zunehmends auszeichnet: eigene Standards von Arbeit, Leistungsbemessung und vor allem eigene Sprachmuster. Funktional unterschiedliche Sprachen wirken als erworbenes Sozialverhalten von Individuen und Abteilungen als trennende Elemente für den Wissenstransfer. So entsteht etwa das für jeden Veränderungsmanager bekannte Phänomen einer fast babylonischen Sprachverwirrung in der Organisation. In funktionsübergreifenden Diskussionen wird unweigerlich deutlich, daß die Beteiligten unter einfachen Begriffen wie ›Produkt‹ oder ›Kunde‹ etwas ganz anderes verstehen. Abhängig von ihren funktionalen Hintergründen wie Marketing, Forschung und Entwicklung oder Produktion wird das, was einen Kunden, den Markt oder das Produkt ausmacht, völlig anders verstanden werden. Für den Wissenstransfer ist es bedeutsam zu erkennen, daß diese Unterschiede weit über sprachliche Repräsentation hinausgehen. Unter ›Kunde‹ wird in unterschiedlichen Abteilung nicht ein und dasselbe unterschiedlich bezeichnet, sondern es herrschen tatsächlich völlig unterschiedliche Auffassungen darüber, was ein Kunde tatsächlich ist.

Zur zweiten Hürde: Was in einem Kontext Wissen ist, kann in einem anderen Wahn sein. Wissen hat nur kontextspezifische Relevanz. Hieraus ergibt sich ein erhebliches Problem beim Transfer von Wissen in unterschiedliche Handlungssituationen. Wissen kann entgegen der Annahme vieler Berater, die elektronische Infrastrukturen verkaufen, nicht direkt von anderen genutzt werden, es muß erst ein mehr oder minder aufwendiger Transfervorgang auf die jeweils aktuelle situative Konstellation stattfinden. Besonders deutlich wird dies bei dem von jedem Personaltrainer gefürchteten Transferproblem, das auftritt, wenn Mitarbeiter nach dem Absolvieren

von Trainingsprogrammen nicht in der Lage sind, das Gelernte in ihre alltägliche Arbeit umzusetzen.

Was Organisationen lernen, muß nicht das sein, was in konkreten Handlungssituationen auch zu verwenden ist. Im (nicht existenten) Idealfall ist das, was die Organisation über ihr Umfeld weiß, identisch mit dem, wie das Umfeld tatsächlich ist. Obwohl diese Illusion viele Geschäftsprozesse antreibt (>wir kennen unsere Kunden<), müssen wir zugeben, daß organisationsinternes Wissen ein unvollständiges, verzerrtes Bild von dem liefert, wie sich die Welt außerhalb der Organisationsgrenzen selbst versteht. Organisationen bemühen sich ständig, alles das, was um sie herum geschieht, wahrzunehmen und sinnstiftend für die eigene Wertschöpfung zu verwenden. Was hier etwas philosophisch daherkommt, äußert sich in der Praxis mit gefährlicher Drastik. Längerdauernde, wissenseitige Entkopplung einer Organisation von ihrer Außenwelt führt mit großer Wahrscheinlichkeit in den Untergang. Fehlinterpretation von Umwelten fördert Wertschöpfungen, für die sich keine Abnehmer finden. Symptomatisch ist hier etwa das Am-Kunden-Vorbeiproduzieren, der unangemessene Aufbau von Personalkapazitäten aufgrund von temporären Auftragszuwächsen, aber auch das Beibehalten von kulturellen Merkmalen wie autoritäre Führungsstile, die längst nicht mehr mit den Realitäten liberaler Gesellschaften in Einklang zu bringen sind.

Wie kommen solche Abkopplungen zustande? Welche Gründe gibt es für den Erhalt von Wissen, das im Sinne dessen, was um die Organisation herum passiert, nicht (mehr) gültig ist? Die Organisationsforscher James March und Johan Olsen haben bereits 1967 festgestellt, daß es keineswegs zutrifft, daß Organisationen im Laufe ihrer Lerngeschichte immer klüger werden müssen. Vielmehr entwickeln sie Wissen über die Welt inner- und außerhalb, das den Charakter von Mythen, Fiktionen, Legenden, Bräuchen und Illusionen hat. Die Umwelt wird dann ganz im Sinne dieser Glaubenssysteme eher abergläubisch als realistisch interpretiert.

Auf der individuellen Ebene ist das Transferproblem vor allem in der Rolle begründet, die eine Person in der Organisation einnimmt. Sie fordert die Nutzung bestimmten Wissens, während sie die Nutzung anderen Wissens verbietet. In diesem Sinne kann eine Person also einerseits durchaus fremdsprachlich kompetent sein – wenn ihr Platz in der Wertschöpfung der

Organisation andererseits kaum Kontakt mit Ausländern vorsieht, kann dieses Wissen nicht genutzt werden. Der umgekehrte Fall, daß eine Person über Wissen verfügt, das sie trotz unangemessener Umgebungsbedingungen nutzt, ist noch weitaus folgenreicher. Wissen jenseits situativer Erfordernisse zu nutzen bedeutet, veraltetes Wissen als aktuell, kulturspezifisches Wissen als allgemeingültig, technisches Wissen als sozial angemessen oder kindliches Wissen als erwachsen zu etikettieren. Die Einbettung von Wissen in multiple Kontexte von zentraler lebensweltlicher Bedeutung macht Wissen zu einer äußerst sensiblen, veränderungsresistenten Ressource. Wissen sperrt sich in der Regel gegen die einfache Zumutung eines Transfers.

### Was gegen die Aufforderung zur Kommunikation wirkt

*Du sagst, was du hören willst.*

Risa Mickenberg

Wer professionell Kommunikation organisiert, weiß um die schlechte Berechenbarkeit des Verstehens. Nehmen wir als Beispiel die Kommunikation, die zwischen Referent und Auditorium bei Vorträgen zustande kommen soll: Auf der Suche nach einem Referenten für eine Veranstaltung zum Thema ›Interkulturelles Management‹ sondiert ein Konferenzveranstalterin den Markt. Ihre Telefonate mit renommierten Fachexperten aus Wissenschaft und Forschung lassen Zweifel aufkommen, ob sie die Abteilungsleiter, die Zielgruppe der Konferenz sind, zufriedenstellen wird. Ihr Zweifel bezieht sich dabei weniger auf die Theorien und Fallbeispiele, die vorgetragen werden sollen, als auf die Experten selbst. Obwohl alle beteuern, daß sie praxisorientiert referieren, verrät der Sprachstil ihrer Telefonpartner, daß mit ›Praxis‹ hier wohl eher ›Forschungsalltag‹ gemeint ist. Sie befürchtet, daß die abstrakte Sprache der Referenten bei ihren Kunden einfach nicht ankommt und überlegt, ob es überhaupt sinnvoll ist, das Thema für diese Zielgruppe anzubieten.

Eigentlich ist es ein Wunder, daß Menschen überhaupt miteinander kommunizieren können. Bedenkt man, wie individuell die Erfahrungswelten sind, die bei Kommunikationen in Übereinstimmung gebracht werden müssen, dann gewinnt man viel Verständnis für Mißverständnisse. Kom-

munikation ist ein unendlich komplexer Vorgang, der immer in Gefahr ist, aus den Fugen zu geraten. Wir kommunizieren in Verständnisräume hinein, von denen wir hoffen, daß sie denen ähnlich sehen, die wir selbst im Kopf haben. Die Annahme, daß der jeweils andere mit dem Gesagten das gleiche verbindet wie wir selbst, macht Kommunikation erst möglich. Um zu kommunizieren, müssen die Beteiligten ihr Wissen für einen Moment absolut setzen. Wir brauchen dabei gewissermaßen die Illusion, daß der andere uns gleicht.

Eines der radikalsten Modelle der Kommunikation stammt aus der soziologischen Systemtheorie. In Anknüpfung an die einführenden Abschnitte zur Definition von Wissen müssen wir uns vorstellen, daß bei verbaler Kommunikation Wissen, das in persönlichen Kontexten verankert ist, für ein Gegenüber in Worte gefaßt und in Schall verwandelt wird. Im Moment der Kommunikation ist das Wissen Geräusch. Der Partner hat die Chance, dieses Geräusch in etwas zu verwandeln, das für ihn Bedeutung hat. Aufgrund seiner anderen Geschichte hat diese Person nun aber Relevanzsysteme, die mit denen des anderen nicht identisch sein können. Was der andere also tatsächlich versteht, hängt von seiner Fähigkeit ab, das, was er schon weiß, mit den Geräuschen in Übereinstimmung zu bringen. Daß also persönliches Wissen unverändert zu einer anderen Person übertragbar ist, ist eine (schöne) Illusion. Es geht in Kommunikationen eher darum, gemeinsam Sinn zu erzeugen, und für die hier verfolgte Argumentation geht es darum, Sinn erzeugen zu *wollen*. Dieser gute Wille ist nicht der Normalfall. Die Sorge unserer Konferenzveranstalterin ist also durchaus berechtigt.

Wenn man also versucht, Kommunikationsprozesse zu gestalten, muß man den Hebel notwendigerweise auf diesem wenig tragfähigen Boden ansetzen. Für Kommunikation als Gestaltungsgegenstand ergeben sich damit einerseits schlechte Chancen, andererseits völlig andere Aufgaben als etwa das Bereitstellen von Medien, Räumen, Zeitfenstern oder Anrufbeantwortern, eher schon von Dolmetschern. Prozesse der Kommunikation sind nur bedingt zu beeinflussen. Mit anderen Worten: Der fragile Prozeß der Kommunikation bietet viele Schlupflöcher für die Beteiligten, in denen sie Wissen verstecken können.

## Was gegen die Integration von Wissen wirkt

*Die Natur der Falle ist eine Funktion der Natur des Gefangenen.*

Giles Vickers

Auch wenn es wünschenswert wäre, Wissen in- und außerhalb einfach zu identifizieren und in das bestehende Wissen der Organisation integrieren zu können: Wissen wird eigentlich nur von seinem Besitzer verstanden. Darum ist es auch nicht eindeutig bestimmbar. Um spezialisiertes Wissen in die Organisation zu integrieren, muß man ein Bild davon haben, worum es bei diesem Wissen eigentlich geht und worin der Nutzen einer Integration bestehen könnte. Hier fangen die Schwierigkeiten an. Mit den Bemühungen um die Integration von spezialisiertem Wissen erheben sich unterschiedliche Widerstände, die es gegen Anschließbarkeit nach verschiedenen Seiten sperren. Bereits der Versuch, spezialisiertes Wissen in- und außerhalb der Organisation zu identifizieren, ist voller Unwägbarkeiten, schließlich ist es unmöglich herauszufinden, was man wissen will, wenn man nicht weiß, was man wissen könnte. Es kann nur identifiziert und integriert werden, was – mehr oder weniger systematisch – gesucht wird.

Der Wissenszuwachs im Umfeld der Organisationen ist exponentiell. Mit den kürzer werdenden Halbwertszeiten des Wissens geht eine Spezialisierung einher, die in den Gesellschaften unter anderem dafür sorgt, daß gemeinsame Wissensbereiche immer kleiner werden. Für den einzelnen bedeutet das, daß Wissen immer unbestimmter und damit schwerer verfügbarer wird. Nehmen wir zum Beispiel eine Personalabteilung, die im eigenen Unternehmen einen neuen Bereich aufbauen will und dafür spezielle Kompetenzträger sucht. Um zu verstehen, was die gesuchten Personen können müßten, werden die Mitarbeiter der Personalabteilung möglicherweise Kompetenzprofile erstellen, die ein wünschenswertes ›Soll‹ des gesuchten Wissens darstellen.

Je spezieller dieses gesuchte Wissen ist, desto schwieriger muß es werden, die Spezialisten zu finden. Spätestens wenn der erste Kandidat zum Gespräch vor der Tür der Personalabteilung steht, bekommen diese Schwierigkeiten eine neue Qualität: Man wird sich bei der Durchsicht von Qualifikationsprofilen oder in Gesprächen mit den Mitarbeitern zunächst auf

Beschreibungen, Titel, Labels und ähnliches verlassen müssen, mit denen das Wissen beschrieben ist. Daß hinter dieser Beschreibung dann aber häufig völlig anderes Wissen als angekündigt zu erwarten ist, wird spätestens dann deutlich, wenn der Zuhörer nur noch beurteilen kann, *wie* der Betreffende über sein Wissen spricht, kaum aber mehr, eine Einschätzung darüber abgeben kann, über *was* er spricht (in dieser Fähigkeit liegt übrigens ein guter Teil der Qualifikation von Personalmanagern). In der Praxis spiegelt sich dieses Problem einfacher Identifizierbarkeit und Beschreibbarkeit von Wissen am Auseinanderklaffen von Arbeitsplatzbeschreibung, Qualifikation des betreffenden Stelleninhabers und seiner tatsächlich ausgeführten Tätigkeit.

Ein Grund für diese Schwierigkeiten liegt in der sprachlichen Verfaßtheit von Wissen. Spezialisiertes Wissen ist für den Nichtexperten fremd. Die Worte, mit denen dieses Wissen zu transportieren ist, müssen erklärt werden – häufig mit Worten, die wiederum der Erklärung bedürfen. Mit den sprachlichen Eigenheiten gehen eben auch gewisse Eigenständigkeiten des Wissens einher: Es ist selbstbezüglich, erklärt sich in seinem eigenen Sinne und fordert vom Außenstehenden, sich das Fremde Stück für Stück zu eigen zu machen. Neben der oben erwähnten Vielzahl unterschiedlicher Sprachmuster ist es auch die zunehmende Spezialisierung unterschiedlicher Sprachmuster, die wiederum in je spezifischen Kontexten verankert sind. In internationalen Organisationen sind diese Kontexte in verschiedenen landessprachlichen, aber auch kulturellen Kontexten verwurzelt. Regionen, Organisationen, Abteilungen, Arbeitsteams und Personen bilden im Laufe der Zeit eigene Spezialsprachen aus, mit denen Wissen kommuniziert wird. Das liegt in der Natur des Wissens. Probleme der Akzeptanz des Wissens von inner- und außerhalb der Organisation, die eine rasche Integration von Wissen zum Glücksfall machen, liegen genau in diesen sprachlichen Geschlossenheiten sozialer Systeme.

Wenn wir den Boden der Neutralität verlassen (auf dem das Suchproblem der Personalabteilung aus unserem Beispiel schon ziemlich gravierend ist) und statt wohlwollender Anerkennung des fremden Wissens und seiner Kontexte mißgünstige und kompetitive Kontexte annehmen, in denen das jeweilige Wissen steht, verschlechtern sich die Erfolgsaussichten weiter. Wenn Wissen, das erst anschlussfähig gemacht werden muß, auf einen Verstehenskontext stößt, in dem es sich gegen bestehendes Wissen durchzu-

setzen hat, das wiederum in Kontexten verankert ist, die es als einzig richtiges, erfolgversprechendes und etwa machterhaltendes kennzeichnen, dann hat die Integration das Nachsehen.

## Was gegen die Aufforderung zum Lernen wirkt

*Torawarenai sunao-na kokoro*  
*(Bewußstein, das nicht kleben bleibt)*

Konosuke Matsushita (Sinnbild, zit. von Dorothy Leonard-Barton)

Ist es Zufall, daß der Ausdruck »lebenslanges Lernen« nach Gefängnis klingt? Die Aufforderung zum Lernen ist eine Aufforderung zur Überarbeitung eigenen Wissens, die eine kritische Neubewertung einschließt. Wer lernt, wird auf eigenes Nichtwissen verwiesen. Hier regen sich bereits erste Zweifel an der einfachen Machbarkeit des Lernens.

Jeder Manager wünscht sich, daß seine Mitarbeiter möglichst jederzeit alles lernen können. Und jeder Mitarbeiter wünscht sich, daß sein Manager manchmal etwas lernt. Hier liegt der Existenzgrund für die betriebliche Bildung, in der das, was Menschen wissen, mit dem in Übereinstimmung gebracht werden soll, was die Organisation möchte, daß sie es Wissen. Die wirklichen Lernchancen der Wissensorganisation sind außerhalb dessen, was organisierte Bildung gestalten kann: Sie liegen in der Wissensarbeit und im organisationalen Leben. Wenn etwa ein Projektleiter einen Fehler macht, der zum Mißerfolg seines Teams führt, dann hängt der Erfolg des Teams in einer zukünftigen, ähnlichen Situation davon ab, ob er dazu neigt, den Fehler entweder zu wiederholen oder anders zu handeln. Wählt er die zweite Option, gibt er implizit zu, etwas falsch gemacht zu haben, und in manchen Organisationen bedeutet das, sich lächerlich zu machen.

Niemand hat die Barrikaden, die Individuen gegen das Lernen aufstellen, eindringlicher beschrieben als Chris Argyris in seinen Fallstudien zur Lernenden Organisation. Er beschreibt das, was Menschen tun, damit sie nicht lernen zu müssen, als sogenannte defensive Routinen. Das sind Handlungen, die ein ganzes Kollektiv davor schützen, in unangenehme, peinliche oder bedrohliche Situationen zu gelangen. Solche Handlungen können leicht zu Teufelskreisen werden. Argyris ist der Auffassung, daß Organisationen alles tun, um Fehler, die peinlich sind und deren Aufdeckung bei den

Beteiligten Angst auslösen würde, zu vermeiden. Das funktioniert nach folgendem Mechanismus: Erstens werden die Fehler einfach übergangen, als hätten sie nie stattgefunden. Zweitens wird sichergestellt, daß über dieses Übergehen nicht diskutiert wird. Und drittens wird diese Undiskutierbarkeit undiskutierbar gemacht. So können blinde Flecken hinsichtlich jeder Form von Schwierigkeiten geschaffen werden.

Darüber hinaus beschreibt Argyris eine Reihe von typischen verdeckten Handlungen, mit denen Lernen erfolgreich verhindert werden kann. Da wäre beispielsweise die sogenannte geschulte Inkompetenz. Sie beschreibt ein Verhalten, mit dem in kritischen Situationen das Gesicht gewahrt werden kann. Eine Diskrepanz zwischen den Erfordernissen einer Situation und dem Handeln eines Individuums wird hier mit verzerrenden Erklärungen, schönfärberischen Deutungen, falschen Entschuldigungen und Vertuschungen geglättet. Die Ursache von Mißerfolgen wird damit kontinuierlich der Außenwelt zugeschrieben. Damit wird die Diskrepanz, die eigentlich einen Auslöser für einen Lernvorgang enthält, systematisch verschleiert.

Warum wehren sich Menschen mit so viel Kreativität gegen die Veränderung ihres Wissens? Sucht man vor dem Hintergrund der Vielzahl von Lernhindernissen ein Sinnbild für die Substanz von Wissen, dann erscheint vor dem eigenen inneren Auge nicht der Fluß des Wissens, der für die Wissensorganisation so vollmundig beschworen wird, sondern eine zähflüssige, sich verhärtende Substanz, die unbeweglich und versteinert daliegt. Wenn Individuen in Organisationen die Wahl zwischen zwei ähnlichen Handlungsalternativen haben, dann werden sie eher diejenige bevorzugen, die Bekanntes repräsentiert, als eine andere, die Neues bringt. Oft ist es einfach gute Erfahrung, die Lernen verhindert. Erfolg produziert die fatale Logik des »mehr vom selben« im Handeln. Die lernhemmende Kraft erfolgreicher Problemlösungen der Vergangenheit ist vor allem in dem manifestiert, was in der Organisationstheorie (etwa von William Starbuck) *Standard Operating Procedures* genannt wird: wiederkehrende und funktionierende Handlungsmuster, in denen das Wissen der Organisation sich manifestiert. Diese Muster laufen wie von selbst ab, sie haben eine Tendenz zur Abkopplung von den Individuen und wirken so im Zeitverlauf immer deutlicher als »Wissensverhärtungen« der Organisation. Der Entschluß einiger Mitarbeiter, etwas daran zu ändern, reicht meist nicht aus, solche eta-

blierten Muster auszuhebeln. Starbuck betont, daß sie – statt von den Menschen kontrollierbar zu sein – die Menschen eher kontrollieren, in dem sie ihre Wahrnehmung, ihre Wertsysteme, Glaubenssätze, Filterprozesse und ihre Aufmerksamkeit beeinflussen. Dabei spielt die Einbettung dieser Routinen in spezielle Sprachmuster eine besondere Rolle.

Diese Rigidität könnte auch in dem Versuch begründet sein, die eigene Rolle möglichst unverändert zu erhalten oder einer starken Unternehmenskultur gerecht zu werden. In den Untersuchungen von Georg Schreyögg zu den problematischen Konsequenzen solcher Unternehmenskulturen weist er darauf hin, daß diese die Viskosität von Wissen verringern können – und zwar in dreierlei Hinsicht: Sie fördern das Denken in Stereotypen, fordern Konformität in bezug auf die Erfolgsmuster der Vergangenheit und führen zu Ignoranz gegenüber abweichenden Feedbackinformationen. Im Grunde sind es die Normen und Privilegien, die das Nichtlernen verursachen. Peter Senge sieht den Hauptgrund für Lernhindernisse in der Beharrung auf der eigenen Ausbildung, der etablierten Stelle, Position, Kompetenz und Befugnis. Der soziale Status und die eigene wissensbezogene Monopolstellung hemmen die Bereitschaft, von Experten zu lernen. Wenn Lernbedarf von außen als Defizit interpretiert wird, dann sind lernorientierte Diskussionen für die entsprechenden Experten risikoreich. Bestimmte Erfahrungen passen eben nicht zur zugeschriebenen Rolle.

### Was gegen das Speichern von Wissen wirkt

In der Klinik erkannte er nichts und niemanden, und er befand sich aufgrund seiner Desorientiertheit fast unaufhörlich in einem Zustand der Erregung. Aber wenn seine Frau ihn abholte und mit ihm nach Hause fuhr, war ihm dort, in dieser ›Zeitkapsel‹, sofort alles vertraut. Er erkannte alle Gegenstände, klopfte auf das Barometerglas, überprüfte die Einstellungen des Thermostats und setzte sich in seinen Lieblingssessel, wie er es immer getan hatte. Er sprach über die Nachbarn, die Läden, die Eckkneipe und das Kino in der Nähe, als sei seit den siebziger Jahren alles so geblieben, wie es war. Die kleinsten Veränderungen im Haus verwirrten ihn. (»Du hast andere Vorhänge aufgehängt!« Stelle er seine Frau einmal zur Rede. »Wieso? und warum so plötzlich? Heute morgen waren sie noch grün!«

Dabei hatte seine Frau die Vorhänge schon 1978 ausgetauscht.) Bei diesen Szenen dabeizusein war für mich eine Erfahrung, die an die Grenze des Erträglichen führte. Er muß sich wie in einem Alptraum gefühlt haben. So gesehen war es ein Segen, daß er sich schon nach wenigen Minuten nicht mehr daran erinnern konnte.

*Oliver Sacks über seinen Patienten Stephen R., der an einer schweren, 30 Jahre zurückreichenden Amnesie litt.*

Erfolgreiche Wissensorganisationen leben in einer empfindlichen Balance zwischen Erinnern und Vergessen. Sie erinnern genug, um Wissen zu entwickeln und Fehler nicht zu wiederholen. Sie vergessen genug, um sich immer wieder neu erfinden zu können und innovativ zu bleiben. Stellen wir uns hierzu beispielsweise eine Abteilung mit hoher Personalfuktuation vor, etwa einen Marketingbereich. Man sucht fieberhaft nach einer Antwort auf die Frage, auf welche zukünftigen Bedürfnisse der Kunden man sich einzustellen hat. Bei den Diskussionen wird allen Beteiligten deutlich, daß sie über einige schwierige Fragen bereits zum wiederholten Male sprechen. Irgendwie kommt ihnen alles seltsam bekannt vor. Sie erinnern sich, daß sie schon mehrmals vergessen haben, ihre Erkenntnisse zu diesem Thema systematisch festzuhalten. Wird an dieser Stelle beschlossen, daß in Zukunft das gesamte Wissen zu diesem Thema etwa mit Hilfe einer umfassenden Datenbank gespeichert werden soll, dann kann das zu einer fatalen Verschiebung des Gleichgewichts von Erinnern und Vergessen führen.

Die verführerische Einfachheit des Speicherns in Datenbanken kann in eine Überbetonung des Gedächtnisses der Wissensorganisation führen, in der Speichervorgänge quantitativ entgrenzt sind. Die Folgen sind überproportionale Kosten des Erinnerns: verlängerte Suchzeiten, die Schwierigkeit, Wichtiges von Belanglosem zu trennen, und ganz allgemein ein Festhalten des Gespeicherten als wissensmäßige Grundlage von Wirklichkeit, die – in eindrucksvollen Graphiken aufbereitet – nur noch eingeschränkt zu hinterfragen ist. Auch wenn das gezielte, komplexitätsreduzierende Vernachlässigen bestimmter Wissensbereiche durchaus funktional wäre, ist es in konkreten Entscheidungssituationen schwierig, gespeichertes und medial aufbereitetes Wissen zu ignorieren. Die Folge ist Informationsüberlastung.

Aber nicht nur die Quantität, auch die Qualität des gespeicherten Wissens kann zu Problemen führen. Beim Speichern verliert Wissen seine kontextuellen Bindungen. Wenn es vor der Ablage eine besonders ausgeprägte kontextuelle Verankerung hatte, wie es etwa bei Erfahrungs- oder Stimmungsberichten der Fall ist, dann ist die Gefahr groß, daß Datenfriedhöfe entstehen. Je mehr Daten- und Informationscharakter hingegen das Abgelegte hat, desto leichter wird es von den Nutzern wieder als Wissen zu erkennen sein. Auch die Aktualität des Abgelegten ist wichtig: Veraltete Datenbestände zementieren organisationale Routinen und verhindern damit Innovation.

Organisationen sind wissensintransparent, und das hat seinen Nutzen und Sinn. Intransparenz und damit verbundene Suchbewegungen sind Grundlage der Innovation. Die Fiktion, relevantes Wissen stets und überall auf Knopfdruck verfügbar zu haben, ist nicht zu verwirklichen – glücklicherweise. Auch wenn es dem Idealbild eines elektronisch basierten, friktionsfreien Organisierens entspräche: Die lückenlose Erinnerbarkeit von Wissen durch elektronische Gedächtnisse wäre das Ende der Wissensorganisation. Diese Gedächtnisse würden die Vergangenheit mit einer Genauigkeit reproduzieren, die über die interpretativ verzerrenden und auf diese Weise Flexibilität und Sinnstiftung generierenden Speicher- und Abruffunktionen des menschlichen Gehirns weit hinausgehen. Menschliches Erinnern ist deshalb ein so effizienter Aspekt der Handlungssteuerung, weil das Gespeicherte eben nicht in einem exakten Abbild reproduziert, sondern zur Konstruktion neuen Wissens genutzt wird. Was wir erinnern, ist niemals genauso gewesen.

### Was überhaupt gegen die Organisation des Wissens wirkt

So trivial es klingen mag: Der Grund für die hier aufgezeigten Schwierigkeiten ist, daß Organisationen lebende Systeme sind, die eine eigene Geschichte haben. Implizität, Differenzierung, Spezialisierung, Rigiditäten und die Interpretationsleistungen der Organisation sperren sich gegen einfachen Transfer, Explikation und Integration von Wissen und die einfache Gestaltbarkeit von Lern- und Kommunikationsvorgängen. Niklas Luhmann bietet für die immensen Abwehrleistungen gegen äußere Aufträge

zur Veränderung in seinem Werk ›Soziale Systeme‹ die Metapher eines Organisations-Immunsystems an: Das Immunsystem sei nicht einfach ein Mechanismus der Korrektur von Abweichungen und der Wiederherstellung eines festgelegten Zustandes, sondern es müsse vielmehr selektiv entschieden, wann es eine Veränderung zulässt und wann nicht. So gelingt es ihm etwa, aufgrund einer hochgradig komplexen Auswertung von Variablen über die Brauchbarkeit von effizienten Abwehrmechanismen gegen eine Attacke zu urteilen, um die Selbstreproduktion der Identität des Organismus zu erhalten. Dabei verändert es sich selbst mit den sich ändernden Umfeldbedingungen.

Die Metapher des Immunsystems ist für die Wissensorganisation deshalb wertvoll, weil sie auf die Plastizität und die Produktivität verweist, mit der Wissen auf äußere Einflüsse reagiert. Es ist keineswegs so, daß Dysfunktionalitäten nur negativen Charakter haben. Die mannigfaltigen Möglichkeiten des Scheiterns sind selbst eine Quelle des Wissens, mit der sich die Organisation mitteilt, wer sie selbst ist. Ungelöste Wissensprobleme leisten einen wichtigen Beitrag zur Selbstreproduktion und Selbstvergewisserung der Organisation.

Die Dysfunktionalitäten der Wissensorganisation haben aus dieser Perspektive – und damit endet die Tragfähigkeit der Metapher auch – die Funktion von Antikörpern, die der Gestalter als Diagnostikum nutzen kann. An den Schwierigkeiten offenbaren sich Entwicklungschancen der Wissensorganisation. In diesem Sinne heißt es: Augen auf und durch!

## 6.

### **Die Praxis der Wissensorganisation**

*Beware of the stories you tell yourself -  
for you will surely be lived by them.*  
William Shakespeare

Was in der Praxis funktioniert, kann eigentlich nur von der Praxis beurteilt werden. Aus den Erfahrungen der Vergangenheit lassen sich allerdings einige klassische Fehler im Umgang mit Wissen identifizieren, die gravierend

und auffällig genug sind, um hier erwähnt zu werden. Fehlgeschlagene Wissens-Interventionen haben ihre Wurzeln oft in den Mythen des Wissens – und sind damit ein Resultat des Konflikts zwischen überkommener Industrie- und neuer Wissenslogik. Im zweiten Abschnitt dieses Kapitels biete ich dem Leser ein Raster von Leitfragen, mit denen er seine eigene Praxis und sein Interventionshandeln hinsichtlich eines adäquaten Umgangs mit Wissen befragen kann.

## **Sechs klassische Fehler**

### **Instrumentfixierung**

Der erste klassische Fehler ist die bereits angesprochene Instrumentfixierung. Wer Interventionen vom Instrument ausgehend konzipiert, kann nur scheitern. Dieser Fehler passiert allerdings besonders häufig – und das muß man instrumentfixierten Interventionisten zugute halten –, weil er während der Intervention unsichtbar bleibt und sich erst im Scheitern zeigt. Die den Instrumenten innewohnende, routinenhafte Eigenlogik ist ein kaum hintergebarerer Referenzpunkt und entsprechend blind gegenüber der eigenen Selektivität. Während der Arbeit mit dem Instrument ist man derart gefangen in den Prozeduren und seinen Aufgaben, daß man erst hinterher merkt, daß die eigentliche Aufgabe im Laufe der Arbeit abhanden kam. Hierzu trägt bei, daß die Geschichte von Instrumenten der Wissensorganisation auch eine Geschichte disziplinärer, bereichs-, abteilungsspezifischer und anderer proprietärer Zuordnungen ist. In Assessment Centers etwa kommt kein anderes Wissen als qualifikatorisch kennzeichenbares vor, Gelbe Seiten werden genausowenig Angaben über Vergangenheit und Zukunft des dokumentierten Wissens machen können, wie in Leitbildern keine anderen als Wissen dokumentierende Möglichkeiten vorkommen, über Visionen der Organisation nachzudenken.

### **Technologiedominanz**

Der zweite klassische Fehler schließt daran an: Technologiegetriebene Interventionen sind eine Gefahr für die Wertschöpfung der Wissensorganisation. Die Auffassungen gegenüber Informations- und Kommunikationstechnologien gehen weit auseinander. Auf der einen Seite stehen in der

Praxis die Technik-Euphoriker, die um jeden Preis digitalisieren wollen, was digitalisiert werden kann, ohne auf die damit verbundenen Gefahren zu achten. Auf der andere Seite steht die Technikkritik, die mit maschinenstürmerischem Eifer vor den Risiken der Technologien warnen, ohne deren Nutzen zu sehen. Der mangelnde Dialog zwischen den gegnerischen Lagern führt meist zur Dominanz derer, die ihre Thesen farbiger, schneller – und vor allem dreidimensional animiert – hervorzubringen in der Lage sind.

Der Beitrag, den die Informations- und Kommunikationstechnologien zur Lösung der Wissensprobleme der Organisationen leisten können, wird meist überschätzt. Grundsätzlich schwierig ist die Dominanz eines technologischen Primats deshalb, weil hier die Möglichkeiten und Grenzen der Wissensorganisation in den Möglichkeiten und Grenzen des technisch Machbaren gedacht werden. Die Konstruktion von Interventionen aus technischer Perspektive ist zu einseitig auf den Aufbau von Speicher- und Verarbeitungssystemen zentriert. Unter der Maßgabe, durch den flächendeckenden Einsatz standardisierter Informations- und Kommunikationsplattformen einen uneinholbaren Wettbewerbsvorteil zu erlangen, geraten die Feinheiten wissensintensiver Wertschöpfung ins Hintertreffen. In technologiegetriebenen Interventionen wird es früher oder später notwendig, daß sich die Menschen den elektronischen Infrastrukturen anzupassen haben (S. 88). Im weiteren Verlauf der Implementierung wendet sich die Organisation infolgedessen mit Nutzerproblemen an den Technologieanbieter, der daraufhin lernt, was die Organisation und ihre Mitglieder anfangs eigentlich gebraucht hätte. Das Gute daran ist allerdings, daß sich die Betroffenen auf diese Weise (schmerzlich) darüber bewußt werden, wie sie bisher Probleme gelöst und Mehrwert geschaffen haben.

### Mißachtung von Vertrauen

Der dritte klassische Fehler wird begangen, wenn trotz einer Kultur des Mißtrauens interveniert wird. Unter Vertrauen kann man die Erwartung verstehen, daß kooperatives Handeln nicht ausgebeutet wird. Auf personaler Ebene muß sich Vertrauen in konkreten Interaktionen realisieren. Es verstärkt sich mit positiven Erfahrungen aus vorangegangener Zusammenarbeit. Auf institutioneller Ebene ist Vertrauen in der Organisationskultur

und im wirtschaftlichen Erfolg der Organisation verankert. Vertrauen ist ein Schmiermittel, ohne das die Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder zunächst heftig quietschen würde und dann fast völlig zum Erliegen käme.

Vertrauen ist genauso leicht zu zerstören, wie es schwierig aufzubauen ist. Es gilt, daß Vertrauen erst allmählich in Interaktionsbeziehungen entsteht und sich nach einer gewissen Zeit als Koordinationsmechanismus entfaltet. Die Erfahrung der Vertrauenswürdigkeit vergrößert das Vertrauen in der jeweils nächsten Handlungssituation. Dies ist ein langfristiger Prozeß, der das Wiedersehen der Akteure voraussetzt. Dem graduellen Aufbau von Vertrauen steht die schnelle Zerstörbarkeit gegenüber: Eine einzige Enttäuschung mag ausreichen, um Vertrauen langfristig zu zerstören.

Ein minimales Grundvertrauen ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Wissensorganisation. In Zeiten der Erosion von Vertrauen – etwa in Reorganisationsprozessen – wird Wissen ›gebunkert‹, Kommunikation ist strategisch, und soziale Kontakte sind deformiert. Werden diese machtpolitischen Aspekte von Wissen ausgeblendet, dann ist die Intervention zum Scheitern verurteilt. Paradoxe Weise wird in Praxis oft genau dann auf Veränderungsbereitschaft, freien Austausch von Wissen und Kommunikation gesetzt, wenn das soziale System Organisation unter Druck ist und Unsicherheit grassiert.

### Interventionen ohne Probleme

Der vierte klassische Fehler ist gemacht, wenn mit der Intervention Ziele verbunden sind, denen in der Organisation keine Probleme entsprechen. Ziele können nur dann zu einem strategischen Umgang mit Wissen beitragen, wenn sie an dem ansetzen, was tatsächlich als veränderungswürdig akzeptiert wird. In der Praxis entstehen wissensbezogene Veränderungsziele dagegen meist durch Versprechen, die von außen an die Organisation herangetragen werden. Ziele, die vermeintlich von Konkurrenten erreicht wurden, werden auf diese Weise zum Maßstab eigenen Handelns. Die blinde, entkoppelte Definition von Zielen ist in Wissensorganisationen äußerst gefährlich und mit großer Wahrscheinlichkeit zum Scheitern verurteilt. Schließlich ist es für einen veränderten Umgang mit Wissen notwendig, das bisherige Handeln irgendwie als unter-optimal zu verstehen. Das gelingt

durch die Identifikation von Problemen. Sie verweisen auf Veränderungsbereitschaft und sind Zugänge zu den Steuerungsmechanismen von Wissen.

Hinzu kommt, daß die alte, klassische Logik von Zielen in der Wissensorganisation eigentlich keine Bedeutung mehr hat. Während Ziele in Industrieorganisationen noch relativ sicher durch bestimmte Maßnahmen erreichbar waren, gilt für die Wissensorganisation, daß Ziele immer auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden können. Die in der Wissensorganisation herrschende Veränderungsdynamik macht die klassische Annahme zunichte, daß Ziele einfach zu erreichen seien.

### Standardlösungen gegen Diagnosen

Wenn im Kontext der Wissensorganisation von ›Implementierung‹ die Rede ist, darf man den fünften klassischen Fehler vermuten. Wenn Standardlösungen (ob nun elektronisch oder nicht) der Diagnose vorgezogen werden, dann wird wissensbezogene Wertschöpfung trivialisiert. Best Practices, Business-Cases und Benchmarks verführen zwar zur Imitation und zur Übernahme bestehender (Standard-)Lösungen, aber nach allem, was über die Eigenheiten wissensintensiver Wertschöpfung gesagt wurde, sollte klar geworden sein, daß für jede Intervention in die organisatorische Wissensbasis eine sorgfältige Diagnose Voraussetzung ist.

Die größte Gefahr bei der Einführung von Standardlösungen besteht in der Vernichtung eigener Koordinationsformen von Wissen. Der Einschränkung von organisationsspezifischer, wissensintensiver Problemlösungskompetenz durch Standardsysteme fallen besonders die losen Enden, Irrwege und Redundanzen des Wissens zum Opfer, die die Grundlage neuen Wissens sind. Im einen oder anderen Fall ist natürlich genau das beabsichtigt. Meist jedoch ist man im nachhinein über die unbeabsichtigten Folgen der ›Implementierung‹ verwundert.

### Projektleichen statt Evaluation

Jede Organisation hat ihre Projektleichen im Keller. Projekte – meist mit glanzvollen Titeln –, die einen schalen Nachgeschmack haben, an die man ungern erinnert wird, sondern die man lieber vergißt. Meist sind damit Namen von Promotoren verbunden, die mit der Leitung solcher Projekte

auch persönliche, machtpolitische Interessen verbinden. Sie hinterlassen meist eine breite Schneise von Abwehr in der Organisation gegen Themenstellungen ähnlichen Charakters: »Das ist doch schon einmal schiefgegangen ...«

Im Kontext der Wissensorganisation ist Evaluation von Projekten nicht mehr nur ein schöner, zusätzlicher Nutzen, sondern unverzichtbarer Teil des Projekts selbst. Das hat mit dem ›Fluß des Wissens‹ zu tun, der durch Evaluationsprozesse überhaupt erst sichtbar wird. Weiterhin zeigt sich in der Praxis, daß sich mit Projektleichen im Keller immer schlechter leben läßt, je wissensintensiver Organisationen sind. Das liegt unter anderem daran, daß das Fehlen von Reflexionswissen, das Projektleichen mit sich bringen, in wissensintensiven Kontexten ein schmerzlicher Mangel ist. Wissensprojekte nicht zu evaluieren ist der sechste klassische und unverzeihliche Fehler.

### **Leitfragen für die Praxis**

*Gute Antworten sind im Grunde eine Neuformulierung  
der Frage, mit welcher der Fragesteller einverstanden ist.*

Humberto Maturana

Jede Organisation muß selbst wissen, wie sie mit ihrem Wissen umgeht. Es kann nicht Aufgabe eines Buches zum Thema Wissensorganisation sein, normative Vorschriften für einen irgendwie besseren, effizienteren oder schnelleren Umgang mit Wissen zu machen oder schlicht ein ums andere Mal die dringende Notwendigkeit einer Gestaltung von Wissen zu betonen und ein weiteres Managementmodell anzubieten (das Zurückwerfen des Gestalters auf sich selbst ist übrigens programmatisch für erfolgreiche Interventionen in der Wissensorganisation ...).

In den vorangegangenen Kapiteln habe ich einerseits auf die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten von Wissen, andererseits auf die Erscheinungsformen erwartbarer Schwierigkeiten hingewiesen. Um praktisches Interventionshandeln weiterhin zu unterstützen, schlage ich mit diesem Abschnitt acht Leitfragen vor, mit denen die eigenen Vorhaben der Wissensorganisation bewertet werden können. Ausgangspunkt sind dabei die Eigenschaften des Wissens. Die Fragen verbinden Veränderungsabsicht

und Wissen. Mit ihnen werden die oben beschriebenen dysfunktionalen Muster vermeidbar. Wenn wir wissen, wie Wissen funktioniert, sollten wir fragen, ob ...

... es einem Vorhaben gelingt, Wissen gleichwertig, synchronisiert und gerecht unter Bezug auf die geltenden Steuerungsregeln zu organisieren, so daß mit allen Sinnen anders mögliche Wirklichkeiten simuliert und Sprachen integriert werden, um schließlich Reflexion erfahrbar zu machen (im folgenden das Ganze noch einmal zum Mitdenken ...).

### Gleichwertigkeit

Ob ein Instrument Zugang zu dem Wissen erlangt, welches es anvisiert, hängt davon ab, in welcher Form es auf dieses Wissen zugeht. Ein Szenarioprozeß ist in einer kommunikationsgehemmten Organisationskultur ebenso fehl am Platz wie ein Visionsentwicklungsprozeß in einem Konkursunternehmen. Man hat sich nicht nur auf das Wissen einzurichten, das anvisiert wird, sondern auch auf die vorherrschenden Rahmenbedingungen der Organisation dieses Wissens.

Der Ausgangspunkt der Wissensorganisation ist ein doppeltes Nichtwissen. Intervenierendes und interveniertes System wissen aufgrund ihrer jeweiligen Autonomie nicht genug voneinander, als daß sie einander ohne weiteres zielgerichtete Veränderungen ermöglichen könnten. Nur wer die grundsätzliche Trennung von Gestalter und Wissen leugnet, kann das zu organisierende Wissen mit dem verwechseln, was der Gestalter im Kopf hat. Die Folge ist, daß Wissen zurückschlägt. Die einzige Chance, Wissen in der Organisation wirklich gestaltend zu erreichen, ist Gleichwertigkeit der Intervention. Was bedeutet das?

Menschen und Gruppen gewöhnen sich nicht nur an die Zumutung von Veränderungen, sie brauchen sie sogar. Nehmen wir als Beispiel einen älteren Mann, der durch jahrzehntelanges Rauchen unter schweren Durchblutungsstörungen in den Füßen leidet. Er geht regelmäßig zum Arzt, setzt sich schuldbewußt ins Wartezimmer und wartet auf die Vorwürfe des Experten. Der Arzt wird ihn ein ums andere Mal beschwören, mit dem Rauchen aufzuhören, sofern er seine Zehen behalten will. Wieder auf der Straße, wird

der Mann sich natürlich als erstes eine Zigarette anzünden, um sich zu beruhigen. Er hat sein schlechtes Gewissen an den Arzt ausgelagert. Dessen medizinische Fachlogik verwaltet quasi das Gegenwissen des Mannes, ein fataler Mechanismus, der den Patienten vor dem Erkennen seiner eigenen Destruktivität schützt. Aus der Perspektive der Gleichwertigkeit ist es entscheidend, ihm sein Problem zurückzugeben und ihm das zu geben, was er eigentlich hat und ihm somit die Chance zu bieten, die Tragweite seines Handelns zu erkennen. Wie könnte das praktisch aussehen?

Systemische Therapie, Homöopathie, aber auch Hypnose und einige Aspekte der Psychoanalyse verweisen auf ein simples, aber geniales Vorgehen, nämlich dem System sein Verhalten zurückzugeben, indem es gespiegelt wird. So werden ihm letztlich seine Symptome verschrieben, die externen Angebote von Kommunikation also exakt in der Form ausgerichtet, wie die internen Steuerungsmechanismen der Systeme ausgerichtet sind. Der Arzt in unserem Beispiel würde dementsprechend den Zirkel der Problemverwaltung unterbrechen, indem er zum Patienten etwas sagt wie: »Sie rauchen jeden Tag 60 Zigaretten« – ohne weiteren Kommentar. Der Patient würde im günstigsten Fall beginnen können, sich über sein Verhalten Gedanken zu machen.

Die Eigendynamik des Wissens und seiner Organisationsformen schützt gegen Veränderungsangebote von außen. Um das Wissen trotzdem zu erreichen, ist ein radikaler Wandel im Denken des Gestalters nötig. Er muß das vorliegende Wissen kennenlernen und sich darauf einstellen, um ein Angebot machen zu können, das angenommen wird. Findet eine wirklich gleichwertige Intervention statt, dann wird das Fremde vom System nicht mehr als Fremdes erkannt. Im Kern geht es also letztlich darum, dem System etwas zu geben, von dem es meint, daß es bereits vorhanden sei. Gleichwertigkeit ist die Brücke zwischen Wissen und Gestalter. Mit gleichwertiger Intervention wird nicht mehr der unsinnige Versuch unternommen, fertige Informationen zu übertragen. Sie liefert vielmehr Nachbauten von Kommunikation, die das System sich selbst gegenüber pflegt. Dem System möglichst genau das zu geben, was es bereits hat, mag zunächst widersinnig klingen. Schließlich soll ja das Bestehende verändert werden. Es ist also als suboptimale Lösung charakterisiert. Für das System ist das jedoch meist nicht der Fall. Sofern nicht ein wirklich ausgeprägt aufge-

klärtes Problembewußtsein herrscht, ist das Bestehende aus der Perspektive der Organisation die (subjektiv) beste Lösung (auch wenn dies für den externen Beobachter häufig den Anschein eines Einrichtens in der Misere vermittelt). Daß Organisationen gegenüber einer auf Gleichwertigkeit ausgerichteten Intervention toleranter reagieren als auf eine ›Bombenwurfstrategie‹, liegt an den geringeren Abgrenzungsaufwänden gegenüber dem, was von außen an die eigene Organisation des Wissens herantritt.

Im Grunde geht es also darum, wie empathisch die Gestaltung gegenüber dem anvisierten Wissen auftritt, inwiefern es also fähig ist, sich in die Lage des Wissens hineinzusetzen, das organisiert werden soll. Für ein konkretes Gestaltungsvorhaben stellt sich also die Frage:

Gelingt es dem Vorhaben, auf die bestehenden Regeln und  
Steuerungsmechanismen von Wissen Bezug zu nehmen und sich ihnen –  
insbesondere zu Beginn der Intervention – anzunähern?

Mehrere praktische Leitlinien stellen seit jeher Gleichwertigkeit in Rechnung. Karl Weick etwa beurteilt Instrumente vor allem danach, ob sie eher Fragen stellen oder Antworten geben. Dialog, aber auch Planspiel oder unstrukturiertes Interview leben von nichts anderem als vom Bezug auf vorhandenes Wissen in seiner bestehenden Struktur. Andere Instrumente dagegen sind nahe zu blind gegenüber bestehenden Organisationsformen von Wissen: fertige Expertensysteme, Checklisten aber auch unidirektional angelegte Trainingsformen setzen dem zu organisierenden Wissen unflexible Standards. Für technologische Infrastrukturen als Instrumente der Wissensorganisation bedeutet Gleichwertigkeit etwa, daß sie die bestehenden Steuerungsmechanismen aufzugreifen und in ein Implementierungskonzept einzubauen haben. Die Erfolgchancen der Implementierung eines Intranets wachsen mit seiner Fähigkeit, die bestehenden Kommunikations- und Informationsprozesse in einem Arbeitsbereich mit ihrer Aktenhaltung, ihren Umläufen, Memos oder den täglichen Telefonaten in Kalkül zu ziehen und den Menschen eine gleichwertige Struktur anzubieten. Die Abfrage von Wissensproblemen bei den zukünftigen Nutzern der Systeme ist ebenso Beispiel für ein entsprechendes praktisches Vorgehen wie eine Forcierung der Möglichkeiten, der natürlichen Kontextualität von Wissen in den

Systemen einen Platz einzuräumen. Ein weiteres ist die schrittweise Annäherung an die Veränderungen der Wissensorganisation durch kleine, gut evaluierte Pilotprojekte. Bei der Gestaltung von Lernsituationen in Trainings, Workshops oder ähnlichem gilt es im Sinne einer Minimalforderung von Gleichwertigkeit, die Teilnehmer dort abzuholen, »wo sie stehen«, also an ihren Wissensstand anzuschließen.

## Synchronisation

Wissen unterliegt stetiger zeitlicher Veränderung. Es verändert sich zeitlaufbezogen erstens permanent und zweitens an verschiedenen Orten der Organisation in unterschiedlicher Weise. Hier geht es weniger um die Frage, ob das jeweilige Vorhaben auf zukunfts- (z. B. Szenario-Technik), gegenwarts- (z. B. Simulation) oder vergangenheitsbezogenes (z. B. Wissenslandkarte) Wissen abzielt, sondern um die Beachtung der zeitlichen Organisation der konstanten Bewegung, in der sich die Wissensströme in der Organisation befinden. Jedes Wissen hat seine eigene Zeitlogik. Je nach Halbwertszeit verfallen einige Wissensformen langsam, andere schneller. Für die Praxis ist dies insofern relevant, als sich das, was zu einem Zeitpunkt X für ein bestimmtes Problem als Wissensbasis relevant ist, schon am nächsten Tag als bedeutungslos erweisen kann. Eine Marketingabteilung wird dies natürlich eher zu spüren bekommen als ein traditioneller Produktionsbereich.

Darauf müssen sich Vorhaben der Intervention einstellen. Der praktisch bedeutsame aber bisher weitgehend vernachlässigte Faktor eigenständiger Zeitstrukturen von Wissen wird häufig unter der simplen Formel der ›Prozeßorientierung‹ abgehandelt (die zwar beschreibt, daß irgend etwas nicht statisch ist, aber keine Auskunft darüber gibt, in welcher Form es tatsächlich zeitlich organisiert ist). Frank Heideloff unterscheidet hier vier Aspekte, die für die Wissensorganisation interessant sind:

- erstens *Zeitpunkte*, die markieren, wann in den ›Fluß des Wissens‹ interveniert wird (wann ist ein günstiger Zeitpunkt, anzufangen?),
- zweitens *Zeitsequenzen*, mit denen die ›normale‹ Abfolge einzelner Wissensstrukturen bezeichnet wird (in welcher Reihenfolge soll interveniert werden?),

- drittens *Zeitamplituden*, mit denen die maximal zur Verfügung stehende Zeit für das Vorhaben bezeichnet wird (wie lange soll die Intervention dauern? Wann ist sie vorbei?),
- und viertens schließlich *Zeitfrequenzen*, die sich auf die Häufigkeit beziehen, mit der interveniert wird (in welchen Abständen und wie oft sollte interveniert werden?).

Von einer angemessenen Synchronisationsfähigkeit kann man sprechen, wenn es gelingt, Zeitpunkte, -sequenzen, -amplituden und -frequenzen des Vorhabens mit dem Fluß des Wissens in Übereinstimmung zu bringen. Gute Synchronisationsleistungen der Wissensorganisation schaffen eine Vergegenwärtigung von Wissen, sie laden gewissermaßen zum Verweilen ein. Während das im ersten Schritt im Sinne der oben beschriebenen Gleichwertigkeit als zeitliche Vereinheitlichung von Wissen und Intervention geschehen sollte, kann man in einem zweiten Schritt gezielt für Verzögerungen (zur Reflexion), Entkopplungen (zur Problemlösung) oder Beschleunigung (zur Effizierung) von Wissen vorangehen.

Gelingt es dem Vorhaben, sich mit der Zeitlogik des Wissens  
angemessen zu synchronisieren, also hinsichtlich Zeitpunkt, -sequenzen,  
-amplituden und -frequenzen in Übereinstimmung zu bringen?

Praktische Probleme sind meist erst auf den zweiten Blick als Probleme mangelnder Synchronisation zu erkennen. Bezieht man Erfahrungen aus fehlgeschlagenen Projekten jedoch konsequent auf die Frage der Zeitlogiken, werden diese oftmals zu einer zuverlässigen Grundlage für Zuschreibung von Fehlern. Der Unterschied zwischen Expertensystem und intranetbasierten Anwendungen liegt unter anderem in der Frage, wie die beiden Instrumente mit dem Faktor Zeit umgehen. Während das Expertensystem in Wandlung befindliches Wissen seines impliziten Anteils entkleidet und gewissermaßen einfriert, um es – bestenfalls – in kurzen Abständen zu aktualisieren, liegt bei den Echtzeit-Anwendungen neuerer Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen eine hervorragende Synchronisation von Wissenszeitlogik und Instrumentzeitlogik vor. Synchronisationsprobleme sind wegen ihrer Piktualität bei allen

Instrumenten zu erwarten, die den Wissensfluß nicht modellieren können. Hierzu gehören etwa statische Trainingsformen (Problem der zeitlichen Entkopplung zeigt sich im Transferproblem), Datenbanken (Problem der zeitlichen Entkopplung als Verfestigung von punktuell abgefragtem Wissen), Balanced Scorecards (zeitliche Entkopplung wegen punktueller Messung) oder auch Handbücher (zeitliche Entkopplung durch Verschriftlichung).

## Gerechtigkeit

Die Balancierung von Kosten und Nutzen der Wissensorganisation ist ein Problem, das in der Praxis in jedem Fall zum Tragen kommt. Ebenso wie jedes Instrument Kosten verursacht, denen der Nutzen einer Intervention gegenüberzustellen ist, ist jede Neuorganisation von Wissen für die betreffenden Personen durch Aufwände gekennzeichnet, die die Frage rechtfertigen, ob es sich eigentlich lohnt, sich auf das Ganze einzulassen. Solche Änderungskosten (die Transaktions- bzw. Restrukturierungskosten einschließen), lassen sich immer geltend machen. Das wird bei den Aufwänden bei der Eingabe eines Erfahrungsberichtes in eine Datenbank ebenso deutlich wie bei der Lieferung von Diskussionsbeiträgen auf Tagungen und Konferenzen. Individuen werden ihr Wissen nur in eine ungewisse Situation investieren, wenn sie Hinweise darauf identifizieren können, daß etwas zurückkommt. Die Einbindung von Wissen in Macht- und Eigentumskontexte verursacht eine Vielzahl der oben eingeführten Dysfunktionalitäten. Wissen kann nur organisiert werden, wenn die Wechselseitigkeit von Geben und Nehmen eingehalten wird.

Dies führt zur Frage, wie ein geeigneter Ausgleich für die Wissensinvestition – unter die auch das Wagnis des Lernens fällt – zu schaffen ist. Eine Antwort ist hier in zweierlei Richtungen möglich: durch ausgeklügelte Anreize und/oder unter Bedingungen eines ausreichenden Maßes an Vertrauen. Anreize betreffen alle denkbaren Formen eines unmittelbaren Ausgleichs von Investitionen, die das Individuum veranlassen, kontinuierliche Investitionen vorzunehmen. Vertrauen dagegen federt Investitionen im Hinblick auf längere Zeitspannen ab.

## Schafft das Vorhaben einen Ausgleich für die Aufwände von Prozessen der Wissensorganisation, die es einfordert?

Die verschiedenen Instrumente thematisieren Gerechtigkeit in einem breiten Spektrum. Die Bandbreite reicht von potentieller Gefahr der Wissensenteignung (Wissenslandkarte) bis hin zu einem auf das Gleichgewicht von Geben und Nehmen angelegten Prozeß eines ›Wissenstausches‹ (Dialog). Auch die Formen, wie Gerechtigkeit hergestellt werden kann, sind vielfältig. Als Gegenwert von Wissensinvestitionen können Arbeitsverträge (eignungsdiagnostische Verfahren), konfliktfreie(re) Mitmenschlichkeit (Coaching), Geld (Knowledge Broker), Qualifikation (Lernlaboratorium), Zugewinn an Handlungsspielraum (Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment), Reputation (Mikroartikel), verbesserte Problemlösungskompetenz (Planspiel) oder auch Teilhabe am Organisationswissen (Intranet) sein.

### Simulation

Was gewußt werden kann, bestimmt das, was uns als wirklich erscheint. Umgekehrt ist das, was uns wirklich erscheint, aufgrund von vorhandenem Wissen erkennbar. Wissen ist unabhängig von etwaiger ›Echtheit‹ des Beobachteten wirklichkeitskonstituierend. In der Wissensorganisation macht man sich das mit unterschiedlichem Erfolg zunutze. Analog zum Ersatz der Arbeit des Arbeiters durch die Maschine, die der Soziologe Werner Sombart Anfang des 20. Jahrhunderts feststellte, werden bei der Gestaltung von Wissen natürliche Prozesse des Wissens künstlich simuliert. Instrumente aller Funktionsgruppen simulieren Kontexte, die für einen bruchstückhaften Ausschnitt einer wahrgenommenen Wirklichkeit stehen. Sie modellieren diesen, um Wissen anders (schneller, effizienter, in veränderter Form) zu organisieren, als das in natürlicher Umgebung der Fall wäre. Insbesondere dort, wo Erfahrungsbildung teuer oder schwierig ist, kann Erfahrung simuliert werden, indem man synthetische Lernkontexte schafft.

So ersetzen Lernlaboratorien den Arbeitsprozeß mit seiner langwierigen Erfahrungsbildung durch Versuch und Irrtum, Rollenspiele den ressour-

cenziehenden Konflikt am Arbeitsplatz oder Regeln der organisatorischen Einbindung eines Wissenskrafters den – unrekutierbaren – weisen Mann, der jeden kennt und alles weiß. Am deutlichsten wird das, wenn der Nachbau von Wirklichkeit Teil des Instruments ist, wie in der Simulation selbst, in Rollenspielen (Simulation von Rollen), Trainings (Simulation von Verhalten oder Kompetenzen), Eignungsdiagnostik (Simulation von später nötigen Kompetenzen) oder auch beim Qualitätszirkel (Simulation von Problemlösungen für Produktionsprozesse). Instrumente der Wissensorganisation sind also als Einrichtungen künstlicher, aber ›wirklichkeitsgetreuer‹ Kontexte für die Organisation von Wissen zu verstehen, deren Regeln manipulierbar sind.

Wissen unterscheidet kaum zwischen Echtheit und Simulation. Mit einer gelungenen Simulation ist bereits ein erster Schritt in Richtung Wissensorganisation getan. Wenn die Simulation nun auch noch mit der Veränderungsabsicht des Gestalters übereinstimmt, um so besser. Die folgende Leitfrage bezieht sich auf die Qualität dieser Simulationseigenschaften eines Interventionsvorhabens.

**Ist das Vorhaben in der Lage, eine Simulation organisationaler Wirklichkeiten vorzunehmen, die der Absicht der Intervention entspricht?**

Wenn man die Instrumente einmal genauer anschaut, dann fällt auf, daß dort zum Teil simulierte Wirklichkeit und vorgegebene Interventionsabsicht ziemlich auseinanderfallen. Eine Leitbilderstellung etwa soll einen langwierigen sozialen Aushandlungsprozeß über Werte und Normen in der Organisation simulieren. Die Ergebnisse tatsächlicher Aushandlungen wären jedoch sicher weniger die häufig beklagten leeren Floskeln als vielmehr handlungsleitende Vereinbarungen. Das gilt auch für Instrumente der Infrastrukturen. Auf die Frage, was hier eigentlich simuliert wird, sollten die Betreiber elektronischer Infrastrukturen ehrlicher Weise eine Welt beschreiben, in der keine natürliche (»Face-to-Face-«) Kommunikation mehr gibt. Ein aus architekturpsychologischer Sicht mißlungenes Bürogebäude etwa würde auf eine entsprechende Frage nichts anderes antworten können, als daß sie eine Wirklichkeit simuliert, in der Menschen in Organisationen nicht mit-, sondern gegeneinander leben sollen.

## Sprache

Die Organisation von Wissen hat zwangsläufig mit der Organisation sprachlicher Vermittlungsprozesse zu tun. Durch Interventionen werden Sprachregelungen vorgenommen, die Kristallisationen (vorübergehend) gemeinsam geteilten Wissens sind. Die Gestaltung sprachlicher Kommunikation ist das zentrale Element von Intervention in der Wissensorganisation. Dabei handelt es sich durchaus auch um die Gestaltung zunächst nicht explizit versprachlichten Wissens (wie das in Form von Geschichten im kulturellen Sediment der Organisation vorliegende Wissen).

Im Verlauf der bisherigen Argumentation wurden Wissensprobleme immer wieder mit einer gewissen Schwerfälligkeit sprachlicher Muster von Organisationen, Abteilungen oder Personen erklärt, die identitätsstiftende Funktion hat. Für jedes Vorhaben des Organisierens von Wissen ist daher zu fragen, inwiefern es gelingt, eine Integration von Spezialsprachen zu leisten, und zwar, indem geeignete Räume für sprachliche Kommunikation zur Verfügung gestellt werden (Humberto Maturana spricht in diesem Zusammenhang von der ›Konversation‹, als einem ›Sich-miteinander-wenden-und-Drehen‹). Die Brücken zwischen räumlich und zeitlich getrennten Wissensinseln im verteilten Wissenssystem Organisation sind vor allem sprachlicher Natur.

Sprachliche Integrationsbemühungen werden zumeist unter dem Stichwort »gemeinsame Sprache« verhandelt, die Erfolgsfaktor für ein funktionierende Verteilung von Wissen sein soll. Auch wenn das babylonische Sprachengewirr gegenüber sprachlicher Vereinheitlichung (im Sinne einer falsch verstandenen *Corporate Identity*) ihren Vorteil hat: In jedem Fall ist in bezug auf die Interventionsabsicht zu fragen, ob sie eine solche Integration nötigenfalls zu leisten imstande ist.

Schafft das Vorhaben einen Rahmen für  
sprachliche Integrationsprozesse?

Sprachintegration kann auf zwei Arten vonstatten gehen: Erstens kann eine neue Sprachregelung eingeführt werden, zweitens kann Sprache in den be-

stehenden Mustern organisiert werden. In die erste Gruppe fallen Instrumente wie die Speicher elektronischer Infrastrukturen, Systemsimulationen und Mikrowelten, Szenariotechnik oder auch therapeutische Gesprächsformen. Substitution, Vereinheitlichung und Strukturierung von Wissen wird hier durch eine (unumgängliche) Manipulation sprachlicher Kontexte von seiten des Instruments erreicht, das sich auf diese Weise vorhandenes Wissen zu eigen macht. Die Einführung von Begriffen wie *Variable* (Systemsimulation), *Deskriptor* (Szenariotechnik) oder von Sprachangeboten wie *Reframing* (therapeutische Gesprächstechnik) machen als neu eingeführte Grundlagen für Besprechbares bestimmte Wissensformen erst zugänglich. Die zweite Gruppe umfaßt Instrumente wie Kommunikationsforum, Dialog, Space Management, Coaching oder etwa MikroArtikel, die keine neuen Codes einführen, sondern vorhandenes Wissen sprachbezogen integrieren. Sprachliche Kristallisationskeime gemeinsamen Wissens kommen hier aus dem intervenierten System.

### Sinnesmodalitäten

Jeglicher Aufbau von Wissen ist an ein wahrnehmendes Sensorium gebunden. Man weiß nicht nur das, was man gesehen hat, sondern auch das, was man hört, schmeckt oder fühlt. Unsere Sinne sind die Schnittstelle, an der sich Wahrnehmung entscheidet, was wiederum Voraussetzung für einen wissensmäßigen Niederschlag von Beobachtung ist. Deshalb ist das menschliche Sensorium für die Organisation von Wissen von zentraler Bedeutung. Für die in Prozessen der Wissensorganisation involvierten Individuen stellt sich analog die Frage, welche ihrer Sinnesmodalitäten von einem Interventionsvorhaben eigentlich angesprochen werden.

Jeder, der die üblichen Tagungsmodalitäten von Organisationen kennt, weiß, daß hiermit auch Aspekte der Lebensqualität angesprochen sind. Klimatisierte Räume, die ganztags mit Kunstlicht beleuchtet werden, Schreibtische mit Bildschirmen und Tastaturen, Papiere, Berichte und andere Rahmenbedingungen des Lernens sprechen nur einen kleinen Teil möglicher Sinneskanäle an. Dabei ist es schon lange bekannt, daß mit einer ganzheitlichen Beanspruchung von Sinneskanälen Erinnerbarkeit und Handlungsorientierung von Wissen steigt (Konfuzius soll einmal gesagt haben: Ich

höre und ich vergesse, ich sehe und ich erinnere, ich handle und ich verstehe).

Das ist besonders wichtig, wenn es auch um die Organisation von implizitem Wissen gehen soll. Tor Norretranders hat in seinem 1997 in deutscher Sprache erschienenen Werk »Spüre die Welt« darauf hingewiesen, daß der Körper um eine Verbundenheit mit der Welt weiß, die das Bewußtsein nicht spüren kann. Zahlreiche Aktivitäten der Wissensorganisation erfordern aus diesem Grund den Umgang mit verkörpertem Wissen, d. h. mit Wissen, das von Interventionen kaum erreicht werden kann, sofern ihnen nicht der Einbeziehung von Sinnesmodalitäten gelingt, denen dieses Wissen seinen Ursprung verdankt.

Dies führt uns zu einem Verständnis praktischer Wissensorganisation als sensoruell integriertem Erfahrungsraum, in dem aus Handlungen gelernt werden kann. Das im Zuge organisationsrelevanter Handlung notwendig werdende Ansprechen einer größeren Vielfalt sensorieller Kanäle führt eher zum Erreichen entsprechend handlungsrelevanten Wissens, als dieses in einem Setting der Fall ist, in dem lediglich zugehört wird.

### Gelingt dem Vorhaben eine balancierte Ansprache und Integration von Sinneskanälen?

Natürlich ist mit der Interventionsabsicht immer eine Balance zwischen Beanspruchung und Belastung von Sinnesmodalitäten herzustellen. Weniger körperbezogene Instrumente der Wissensorganisation wie elektronische Infrastrukturen, Handbücher, unidirektionale Trainings oder Mikro-Artikel sind grundsätzlich weniger sensoruell integrativ. Selbst wenn es sich explizit um multimediale Formen handelt, bleiben im Gegensatz zu handlungsorientierten Instrumenten (wie etwa den arbeitsbezogenen) kinästhetische Modalitäten außer acht. Alle Instrumente, die menschliche Begegnung implizieren, sind hier schon bedeutend sinnvoller. Wirklich körperbezogene Instrumente wie (Rollen-)Spiele sind allerdings unübertroffen in der Integration menschlicher Sinnesmodalitäten. Dort wird mit dem ganzen Körper gelernt.

## Möglichkeitssinn

Wissen hat immer nur innerhalb von Systemen Bedeutung. Die Horizonte dessen, was gewußt werden kann, sind dementsprechend durch die Grenzen des Systems bestimmt. Wissen spielt sich immer vor einem Erfahrungshintergrund ab, der den Rahmen für das setzt, was gewußt werden darf und kann. Dieser Rahmen stellt sich für viele Organisationen vor dem Hintergrund immer turbulenter werdender Umfelder zunehmend als unzureichend heraus.

Die Gestaltung der Wissensorganisation ist also mit der Aufgabe konfrontiert, Wissen erfahrbar zu machen, welches außerhalb des unmittelbaren Erfahrungshorizontes der Organisation liegt. Kann man Wissen um alternative Wirklichkeiten organisieren? Seien wir ehrlich: Vieles, was wir heute erleben, hätte auch anders kommen können. Daß Sie, lieber Leser, genau jetzt diese Zeilen lesen, ist das Produkt von vielen zufälligen und nichtzufälligen Einflußfaktoren, die eben auch anders hätten kommen können. Könnte nicht alles immer auch anders kommen? In der Wissensorganisation geht es um die Verankerung eben dieser Frage. Das Erfahren von Wissen um *anders Mögliches* wird hier als eine Schulung des Möglichkeitssinns bezeichnet. Es geht um die Ermöglichung einer Tolerierung anderer Wirklichkeiten und damit eines Denkens in Alternativen: Das ist die Fähigkeit, alles, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist. Mit der Schulung des Möglichkeitssinns lernen Menschen, sich auf das einzustellen, was kommen könnte, indem sie das alltäglich nützliche Wissen verlassen und sich der risikoreichen Mehrdeutigkeit der Welt stellen.

Gelingt dem Vorhaben, anders mögliche Wirklichkeiten  
plausibel erscheinen zu lassen?

Wahrnehmung von anders Möglichem ist die Grundlage der Veränderung von Wissen. Daß dies nicht nach dem Mehr=besser-Prinzip funktioniert, zeigt die Tatsache, daß mit der Öffnung gegenüber abweichendem Wissen immer eine Verringerung von Erwartungssicherheit einhergeht.

In den Instrumentestudien habe ich auf den Möglichkeitssinn bereits im

Zusammenhang mit den überragenden Leistungen des Geschichtenerzählens, aber auch den Verfremdungsmethoden der Kreativitätstechniken hingewiesen. Sie machen grundsätzlich Fremdes besprechbar und klären anders mögliches Wissen für spezifische Problemstellungen auf. Auch die Instrumente, die im weitesten Sinne einen spielerischen Umgang mit Möglichkeiten umfassen (Rollenspiel, Planspiel, Mikrowelt und Szenariotechnik), leisten einiges zur Schulung des Möglichkeitssinns. Aus den anderen Funktionsgruppen sind Coaching (Aufzeigen alternativer Wege der Problemlösung), Eignungsdiagnostik (Aufklärung zunächst organisationsfremden Wissens), Job Rotation (Erfahrung anderer Arbeitswelten), Internet (jegliche Erfahrung von anders Möglichem) und Lernreisen (Lernen von anders möglichen Organisationsformen) erwähnenswert. Andere Instrumente suggerieren demgegenüber mit der Darstellung einer möglichen (Wissens-)Wirklichkeit als verbindlicher (Wissens-)Wirklichkeit eine Negation anders möglichen Wissens.

### Reflexion

Wissen ist nur dann absichtsvoll veränderbar, wenn darauf reflektiert werden kann. Das Organisieren von Wissen ist also immer auch eine Organisation von Reflexion. Der Soziologe Niklas Luhmann hat Reflexion als eine Art ›Kommunikation über Kommunikation‹ bezeichnet, mit der Kommunikationsprozesse auf sich selbst bezogen und in sich selbst eingeführt werden. Ein solches ›*wenn ich Sie richtig verstanden habe, meinen Sie*‹ ist für die Wissensorganisation von entscheidender Bedeutung. Reflexivität ist Voraussetzung von ›echten‹ Lernvorgängen, also solchen, die Gregory Bateson als ›Lernen zweiter Ordnung‹ bezeichnete.

Die unscharfe Trennlinie zwischen dem Lernen erster Ordnung und zweiter Ordnung liegt betrifft die Art der Reflexion, die sie implizieren: Während in Prozessen des Lernens erster Ordnung wenige Verhaltensaspekte und Wissensveränderungen auf der inhaltlichen Ebene betroffen sind, welche die Systemanpassung an die Umwelt verbessern, bezieht sich Lernen zweiter Ordnung auf einen tiefgreifenden Wandel in Metaregeln, Kultur, Mythen oder anderen grundlegenden Wissensstrukturen. Lernen zweiter Ordnung findet statt, wenn Wissen und das Regelwerk des Um-

gangs mit Wissen fragend in Betracht gezogen werden können. Inwiefern es einem Interventionsvorhaben dann auch gelingt, zum anvisierten Wissen einen reflexiven Bezug herzustellen, d. h. über eine bloße Bereitstellung von Regelwerken des Organisierens von Wissen hinausgehend auch das Regelwerk selbst zum Thema der Intervention zu machen, entscheidet über die Qualität dieses Interventionsvorhabens.

Gelingt es dem Vorhaben, das Wissen in Bezug zu sich selbst zu setzen  
und hierfür zuträgliche Regeln zu thematisieren?

Natürlich hat es keinen Sinn, daß sämtliche Organisationsmitglieder ständig infrage stellen, was sie für selbstverständlich halten. Wie bei allen Leitfragen ist auch hier Augenmaß gefragt. In Prozessen der Wissens-Intervention ist der übliche Weg, Reflexion herzustellen, die Installation von Feedbackschleifen, mit denen der Prozeß des Organisierens von Wissen auf sich selbst bezogen werden kann. Feedback ist der Kernprozeß einer Reihe von Instrumenten in den verschiedenen Funktionsgruppen. Dabei handelt es sich um alle Instrumente, die sich der Arbeit an mentalen Modellen widmen. Hierzu zählen Dialog, therapeutisches Gespräch, Coaching, Lernlaboratorium, Szenariotechnik und – sofern mit einer Phase der Prozeßreflexion gekoppelt – Systemsimulation, Planspiel und Rollenspiel. Bei den anderen Instrumenten hängt es von ihrer jeweiligen Ausgestaltung ab, ob sie Reflexivität organisieren können. Interviews etwa genügen hier, wenn der Interviewte das, was er an Wissen vermittelt, einerseits wieder auf sich selbst beziehen kann, wenn er andererseits aber auch vom Interviewer aus dessen Sicht etwas über die Form erfährt, mit der er sein Wissen organisiert. Auch eignungsdiagnostische Verfahren können, mit einem Feedbackkanal ausgestattet, zu gezielter Wissensveränderung führen. Bei einem Blick auf die Instrumentestudien fällt auf, wie leicht man die Instrumente im Sinne der Wissensorganisation verbessern kann: indem sie Möglichkeiten anbieten, bestehendes Wissen in Bezug zu sich selbst zu setzen.

## **Epilog: Totes und Lebendiges**

Heiko Roehl und Kai Romhardt reflektierten in diesem E-maildialog sechs Jahre gemeinsame Erfahrung im Forschungs- und Praxisfeld der Schnittstelle von Wissen und Organisation. Ein Jahr lang haben sie zentrale Fragen wie die Rolle der Technologien, die Wertediskussion und vor allem die Machbarkeit des Wissensmanagements diskutiert.

*Roehl:* Hinter meinem Schreibtisch steht eine Pappkiste, in der ich bunte Prospekte sammle, die etwas mit »Wissensmanagement« zu tun haben. Heute ist die dritte Zeitschrift mit dem Titel »Wissensmanagement« dazugekommen: Das hat inzwischen jede Überschaubarkeit verloren. Dauert es nicht schon zu lange für eine Mode?

*Romhardt:* Ist es nicht eine Mode, alles eine Mode zu nennen? Immer am Anfang schon nach dem Ende zu schauen? Meine Wissenskiste habe ich vor einiger Zeit ins Altpapier geworfen. Nicht, weil eine Mode vorbei war, sondern weil mein Kopf mit tausend Wissenskonzepten verstopft war. Der Austausch mit anderen Akteuren im Wissensfeld wurde immer weniger fruchtbar. Nach einer Denkpause ist wieder Platz da. In der zweiten Runde der Wissensdebatte geht es für mich im Kern um totes oder lebendiges Wissensmanagement. Es lebe die Vereinfachung.

*Roehl:* Wir haben in den vergangenen sechs Jahren beide unter der Überschrift »Wissen über die Ressource Wissen« geforscht und publiziert. Gibt es ein Resümee? Was hat »Wissensmanagement« tatsächlich geleistet? Sind Organisationen gegenüber wissensintensiven Prozessen sensibler geworden?

*Romhardt:* Das meine ich schon, doch vieles, was ich in meinen Beratungsprojekten, Schulungen und Forschungsprojekten gesehen habe, bleibt erstaunlich kühl und abstrakt. Gerade Großunternehmen investieren immense Summen in Wissensmanagement, doch die Herangehensweise widerspricht in vielen Fällen der Natur von Wissen. Da geht es um Instru-

mente, Verwertbarkeit, schnelle Erfolge. In den seltensten Fällen werden Erfahrungen mit dem eigenen Wissen als Ausgangspunkt gewählt. Dabei ist Wissen etwas sehr Persönliches, Körperliches, mit eigenen Emotionen Verbundenes. Das ist paradox. Ich habe Vorstandsvorsitzende über die Notwendigkeit von Wissensmanagement philosophieren gehört, die in ihrem persönlichen Umfeld Angst und Schrecken verbreiten. Ich habe Berater Riesenprojekte verkaufen sehen, die einfach ihre Informationssysteme in Wissenssysteme umgetauft hatten. Auf einer Fachkonferenz von Wissensmanagern, auf der ich vor einigen Monaten sprach, fiel mir die kalte, unpersönliche Atmosphäre auf. Die Diskussionen kreisten um Intranet-Applikationen, Integration von Wissensprozessen in Total-Quality Management Systeme etc. Ich habe erlebt, wie eine »quick-win«-Mentalität das Thema trivialisieren kann. Ich habe erlebt, wie Wissensmanager und Wissensforscher sich an enge Wissenskonzepte oder einen engen Set von Wissensinstrumenten klammerten und in ihrer Art zu denken immer rigider wurden. Das ging bis zur Implementierung von Wissensinstrumenten um jeden Preis. Auch ich habe mich von der Euphorie der ersten Wissenswelle ein wenig anstecken lassen und bin heute in vielem vorsichtiger geworden. Das Thema braucht viel Geduld und tiefes Verständnis persönlicher und organisatorischer Realitäten.

*Roehl:* Ich stand und stehe als Steuerungsскеptiker schon immer auf der anderen Seite und habe immer wieder versucht, deutlich zu machen, daß es wahrscheinlicher ist, daß Intervention in das Wissen der Organisation nicht gelingt, als daß Wissensziele leicht erreicht werden können. Auch in der Praxis zeichnet sich zunehmende Skepsis gegenüber den glänzenden Best-Practice-Cases der Berater ab. Der Blick für die Grenzen des Machbaren wird wichtiger. Barrieren und Schwierigkeiten, die im Umgang mit Wissen zu beachten sind, spielen aus meiner Sicht eine wachsende Rolle. Es ist eben alles andere als selbstverständlich, daß Menschen ihr gutes Wissen täglich feinsäuberlich in die Intranets der Organisation einpflegen. Und ich habe festgestellt, daß viele Manager sich verstanden fühlten, wenn einmal gesagt wird: Es liegt in der Natur von sozialen Systemen, daß vieles nicht klappt. Trotzdem ist »Wissensmanagement« – wenn man genau hinsieht – schon als Begriff ein kaum einlösbares Versprechen: als könnte man nach der Debatte um das Change Management, die Veränderungschancen von Verhal-

ten und Einstellungen oder auch Organisationskulturen Wissen plötzlich *einfach* managen. Mich ärgert vor allem, wie leicht die politische Seite von »Wissensmanagement« ausgeblendet wird. Ich habe häufiger gesehen, daß in simplen Rationalisierungsprozessen behauptet wird, man betreibe mit dem entsprechenden »Downsizing« »Wissensmanagement«. Wahrscheinlich ist das Konzept viel zu unspezifisch, so daß jeder alles damit meinen kann. Ein Vehikel, auf dem meine Wünsche nach Utopia fahren ... ich verliere langsam die Lust, über »Wissensmanagement« nachzudenken.

**Romhardt:** Mir geht es ähnlich. Doch sollte man den Lenkungsillusionisten, Kompetenzportfolio-Planern und »Schöne-neue-Datenwelt«-Bastlern das Feld überlassen? Wollen wir uns die kleine Chance, in andere Richtungen zu sensibilisieren, aus der Hand nehmen lassen? Vielleicht war das, was Wissensmanagement für die Menschen in Organisationen zu leisten imstande ist, nicht klar genug formuliert. Wenn wir stärker polarisieren und den Menschen, das Lebendige in den Mittelpunkt stellen, könnte sich eine zweite Runde lohnen. Haben wir den Mut, unser Herz einzubringen, zwischen all diesen Datengräbern und Wissenskriegern?

**Roehl:** Ich versuche das. Und was bemerkenswert ist: Wenn ich erzähle, daß man Wissen nicht auf Knopfdruck managen kann, dann sind alle irgendwie erleichtert. So, als hätten sie vorher befürchtet, irgend etwas falsch gemacht zu haben, daß sie Wissen bisher einfach nicht zu managen verstehen. Auf meiner Lieblingsfolie stehen nur die drei Worte: Wissen + Gestaltung = ~~Wissensmanagement~~. Deshalb habe ich den Begriff »Wissensmanagement« in meinen Arbeiten durch »Wissensorganisation« ersetzt, der einen anderen, weitaus kontextuelleren Steuerungshintergrund hat.

**Romhardt:** Es ist erleichternd, wenn wir feststellen, daß andere auch nicht wissen, wie sie Wissen managen sollen. Daß wir alle sehr wenig wissen. Das immunisiert gegen die Versprechen vermeintlicher Experten. Vielleicht ist es mehr unsere Aufgabe, die Organisation zu einem mutigeren Blick nach innen zu bewegen: »Wir können eure Wissensprobleme nicht lösen, vertraut eurem eigenen Urteil, versucht vorurteilsfrei und ehrlich die Situation in eurer Organisation anzuschauen.« Vielleicht sage ich bei der nächsten Anfrage an mein »Expertenwissen« nur noch: »Ich weiß auch keine Lösung, aber ich kann Ihnen dabei helfen, wahrhaftiger über Ihre Wissensbasis nachzudenken ...«

**Roehl:** Ist das alles, was wir bieten können, nach fünf Jahren intensiver Beschäftigung mit dem Thema: »Ich weiß auch keine Lösung, aber ich kann Ihnen dabei helfen wahrhaftiger über Ihre Wissensbasis nachzudenken ...«? Wenn wir schon das »Wissensmanagement« der IT-Welt als Totes kennzeichnen, wie steht das mit einem Lebendigen? Was wissen wir denn nun wirklich über das Wissen in Organisationen?

**Romhardt:** Zunächst einmal wissen wir, daß die Mythen des Wissens nicht wahr sind. Das macht uns frei im Kopf. Meine Vorstellung von lebendigem Wissensmanagement ist die folgende: Lebendiges Wissensmanagement ist balanciert und fixiert nicht, ist stark innenorientiert, d. h. fordert Wissensmanager zur Selbsterkenntnis auf, akzeptiert unser letztendliches Nicht-Wissen und hält nicht an ewigen Wahrheiten fest, setzt bei Problemen an und klammert sich nicht an Instrumente, schaut erst auf den Menschen, die Wissensgemeinschaft und dann auf die Computer (und verknüpft beides zu einem lebendigen System), basiert auf ethischen Prinzipien im Umgang mit Wissen und postuliert keine Wertneutralität, kann intensiv zuhören und schweigen und durchbricht somit das Dauergerede in vielen (Wissens)Meetings und anderen Kommunikationszusammenhängen, setzt auf interne Kooperation und nicht auf internen Wettbewerb. So könnte man weiterfahren.

**Roehl:** Das hat aus meiner Sicht eine ebenso normative Schlagseite wie die IT-geprägten Vorgehensweisen. Provokativ gefragt: Muß das nicht jeder selbst wissen, ob er lieber zuhört oder spricht? Ich glaube, eine unterschätzte Gefahr des »Wissensmanagements« scheint vor allem im Versprechen zu liegen, zu einem Ende zu kommen und endlich Ordnung in das Chaos aus privaten Ansichten, selbstgebastelten Karteikästen und unstrukturierten Gesprächsfetzen zu bringen, in denen sich die Wissensbasis der Organisation nun mal manifestiert. Deine Aufforderung zum Schweigen scheint zu diesem Mythos zu passen: Alles einmal anhalten, die Dinge bei Licht besehen, erst zuhören, dann urteilen. Lebendiges, das ist für mich das, was mit den Beteiligten zu tun hat, was sie unmittelbar als Menschen betrifft. Also greife ich das »Unfixierte« auf und sage: Lebendiges »Wissensmanagement« bedeutet, beim eigenen Chaos an das Chaos des anderen zu denken. Und: Was hilft, das zu vermitteln?

**Romhardt:** Das gefällt mir. Mir geht es gerade um diese Balance zwischen

Reden und Schweigen. Mein Eindruck ist, daß in vielen Organisationen die Fähigkeit, zu schweigen und gleichzeitig wirklich zuzuhören (ohne gleich zu werten), gering ausgeprägt ist. Wenn ich mich selber im Zustand des Nicht-Redens beobachte, kann ich manchmal einen endlosen Strang des »Ja, aber ...« als potentielle Erwiderung auf die Äußerungen meines Gegenübers beobachten. Dies ist für den Prozeß des gegenseitigen Verstehens destruktiv. Das ist mein inneres Chaos, das mich daran hindert, mich für das innere Chaos aus Gedankenketten, Wörtern etc. eines anderen zu öffnen. Insofern argumentiere ich normativ. Ja, es geht mir um mehr Verständnis. Ja, es geht mir um höhere Selbsterkenntnis von Menschen, die in wissensintensiven Organisationen arbeiten. Ja, es geht mir um menschlichere Organisationen, in denen wieder das ganze Leben seinen Platz findet. Der tiefgründige Satz »Lebendiges Wissensmanagement bedeutet, beim eigenen Chaos an das Chaos des anderen zu denken« verweist auf objektives Chaos in unseren Köpfen, was wir erleben können, wenn wir uns nach einem arbeitsreichen Tag einmal für fünf Minuten ruhig hinsetzen und nur unsere Gedanken beobachten. Wir sollten das Chaos anerkennen und uns gleichzeitig innerlich um seine Ordnung kümmern. Hierzu sind bewußtes Anhalten/Schweigen oder Meditation bedenkenswerte Ansätze. Das ist meine persönliche Erfahrung. Es ist erstaunlich, wieviel Information gesendet wird, wenn wir als Gruppe nur einmal zehn Minuten schweigend zusammensitzen. In dieser Stille ruht viel von der Mystik impliziten Wissens. Es geht letztendlich ums Balancieren, aber wenn sich auf der einen Seite einer Wippe erst mal ein dogmatisches Schwergewicht breit gemacht hat, dann muß ich zunächst die andere Seite schwerer machen, ohne sie allerdings zum neuen Dogma zu erheben. Rigidität führt immer ins Abseits. Punkt!

*Roehl:* Ich teile deine Diagnose, daß im Alltag leider derjenige am weitesten kommt, der sein Wissen den anderen aufdrängt, daß wir alle viel zuwenig zuhören, daß wir uns auf den anderen anders einlassen sollten (dazu gehört für mich auch, sein Nichtwissen deutlich zu machen und nicht zu jedem und allem etwas sagen zu müssen – »Das weiß ich nicht« höre ich selten in Meetings). Aus Innensicht der effizienzorientierten Organisation sieht das allerdings anders aus. Wir schweigen nicht, weil Zeit Geld ist. Aber noch einmal: Ist das nicht ein bißchen wenig für die umfassende Intervention, die

das »Wissensmanagement« verspricht? Ich denke, »Wissensmanagement« stellt im Prinzip die richtigen Fragen, gibt aber die falschen Antworten.

*Romhardt:* Die Frage ist, wer was verspricht und wer welchen Versprechungen glaubt. Zur Zeit wird viel Unrealistisches versprochen und viel Unrealistisches geglaubt. In meiner Dissertation habe ich Interventionsquadranten angeboten, die einseitige Versprechungen entlarven sollten. Das war Sensibilisierungsarbeit. Unser duales Denken produziert permanent Trennungen, die in Gefahr sind, in Einseitigkeit zu entarten und in ihrer Rigidität dysfunktionale Vorurteile zu schaffen. Offenheit verliert sich in Auflösung, Geschlossenheit in Autismus. Hier sehe ich großen Denkbedarf.

*Roehl:* Das gilt wohl im besonderen für die Rolle der Informationstechnologie im »Wissensmanagement« ...

*Romhardt:* Genau. Was mache ich, wenn die technologischen Möglichkeiten meiner persönlichen Entwicklung davoneilen? Wenn ich Datenmeere strukturieren kann, aber nicht die Stimmung meines Kollegen am nächsten Schreibtisch aufnehmen kann? Wenn ich über Videokonferenzen fünf Kontinente verbinde, aber kein Vertrauen unter den beteiligten Personen aufbaue? Auch wenn die IT-Entwicklungen wie Intranets im Hinblick auf reine Funktionalität revolutionär sind: Daten müssen interpretiert werden. Vom einzelnen und von Gruppen. Interpretation beruht auf Werten. Auf bewußten oder unbewußten Hierarchien. Und letztendlich auf ethischen Grundvorstellungen. Und da frage ich: Warum sind die Stimmen, die nach einer Wertdiskussion im Umgang mit Wissen rufen, kaum vernehmbar? Ich empfehle Wissensmanagern daher: »Meditieren Sie, damit Ihnen selber klarer wird, welche Vorurteile in ihrem Kopf herumschwirren.« Diese (Vor-)Urteile und Konzepte selegieren unbewußt die so wohlgeordneten Datenmassen. Und wir merken nicht einmal, wie das funktioniert. Diese Interpretationsvorgänge, ob auf individueller oder kollektiver Ebene, scheinen mir ein Kern des Themas zu sein.

*Roehl:* Mit der Beratung im Wissensfeld ist es aus meiner Sicht so eine Sache: Es gibt gegenwärtig einen Gründungsboom von Beratungsorganisationen, die alle »Intelligence« oder »Knowledge« im Titel tragen. Aber: Wie kann man in diesem Feld eigentlich beraten? Kann man denn eine Organisation dazu bringen, mit ihrem Wissen anders umzugehen? Kann man

Intelligenz lehren? Und wenn ja: Wie geht das? Beim Nachdenken über solche Fragen landet man zwangsläufig bei den alten Fragen von Organisationsentwicklung und Transformationsmanagement, denn Wissen ist an Menschen und ihre Arbeit in Organisationen gebunden. Auch die Organisationsentwicklung versuchte und versucht Kulturen zu erzeugen, die ermutigen und verzeihen. Gescheitert sind viele OE-Interventionen, die direkt versucht haben, auf die Veränderung der Kommunikations- und Verhaltensgewohnheiten von Menschen abzielen. Menschen in Organisationen erleben beraterische Verhaltensanforderungen vielfach als Zumutung, sie steigen schlichtweg aus. Wissen in Organisationen ist nicht zufällig so, wie es ist. Es ist Produkt der Systemgeschichte, an der Menschen mit ihrem Herzblut beteiligt sind. Dem »Wissensmanagement« muß es gelingen, aus der Zumutung eine Ermutigung zu machen. Deshalb lautet das erste Prinzip eines lebendigen »Wissensmanagements«: *Beginne immer bei den Organisationsformen von Wissen, die du vorfindest. Sie sind kein Produkt des Zufalls.*

**Romhardt:** Das sehe ich genauso. Es geht um die grundsätzliche Bereitschaft, sich auf das Bestehende einzulassen, bevor man den Interventionsknüppel schwingt. Um auch hier eine einseitige IT-Orientierung zu vermeiden, ist es nötig zu sagen, was der Wissensmanager dabei parallel im Auge zu behalten hat. Wissensmanagement bewegt sich auf der individuellen Ebene im Spannungsfeld zwischen inneren Wissensprozessen, die nur uns selbst bewußt sind und die wir selbst interpretieren müssen, und äußeren Wissensmanifestationen in beobachtbarem Verhalten. Auf kollektiver Ebene muß in der Innensicht Wissenskultur interpretiert und gelebt werden, während sich vom Standpunkt eines Beobachters Wissensstrukturen oder Interaktionsmuster herausbilden. Innen/außen sowie individuell/kollektiv erfordern gleichwertige Berücksichtigung. Erfolgt diese Integration nicht bildet das betrachtete System eine Pathologie aus. Komplexe Wissensprobleme haben immer eine individuelle und eine kollektive Dimension sowie eine innere (zu interpretierende) und eine äußere (zu objektivierende) Seite. Das zweite Prinzip könnte etwa lauten: *Wenn du relevantes Wissen hauptsächlich außerhalb deiner selbst suchst, schau in dich hinein. Wenn du relevantes Wissen hauptsächlich in dir selbst vermutest, schau nach außen.* Wir haben alle blinde Flecken. Das Internet kann uns nicht

helfen, wenn wir in Wahrheit Unterstützung durch einen Coach oder Therapeuten bräuchten. Der Coach kann uns nicht abnehmen, englisch zu lernen oder unsere Kommunikationsgewohnheiten in einer zunehmend E-Mail-geprägten Organisationskultur zu ändern.

**Roehl:** Was mir beim »Wissensmanagement« auffällt, ist, daß hier wie in kaum einem anderen Feld unredlich mit dem Wissen anderer umgegangen wird. Ideen- und Textdiebstahl, Durchsetzung des einzig wahren Bezugsrahmens, Verkauf hochglanzpolierter Business-Cases ... Ist doch seltsam. Man sollte meinen, daß die Beschäftigung mit dem Thema früher oder später zu der Erkenntnis führt, daß es unendlich viele Formen von Systematisierung gibt, viele sinnvolle Vorgehensweisen für die Praxis und mehrere vernünftige Definitionen von Wissen. Also gut: Was resultiert daraus? Ich sehe einerseits, daß »Wissensmanagement« das Stadium des Experimentierens lange verlassen hat und eigentlich nicht mehr in Frage gestellt wird. Im Zuge dieser Konsolidierung werden jetzt die Claims im neuen Feld abgesteckt. Da werden die Fähigkeiten der Praxis gerne ausgeblendet. Also: *Der Weg des Wissensmanagements ist steinig. Er führt entlang der eigenen blinden Flecken, das Tal der unwägbareren Kulturen und die Schlucht der Wissens-Habgier. Deshalb sollte jedem Beteiligten klar sein, worauf man sich einläßt und was nach einem Wissensmanagement-Projekt auf der individuellen/kollektiven Gewinn/Verlustseite stehen könnte.*

**Romhardt:** Ohne diese Vorüberlegungen sind wir halb blind im Umgang mit Wissensproblemen. Vor kurzem traf ich den Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, der sein Unternehmen recht patriarchalisch führte. Einer seiner Ansätze im Wissensmanagement war, daß er jedes Jahr einen Stapel aktueller Management-Bücher an die jeweiligen Fachexperten innerhalb der Geschäftsführung verteilte. Zum Lesen und Zusammenfassen. Die Zusammenfassung ging an ihn. Feedback gab es für die Zusammenfassenden nicht. Auch existierte kein Austausch darüber, was das Erlesene für das eigene Unternehmen bedeuten könnte. Welches Menschenbild steckt hinter solchen Aktivitäten? Und welches Eigenbild? Ich stellte ihm diese Fragen, und er war echauffiert ... Wir bleiben so häufig in IT-Projekten stecken, weil wir die innere Reise nicht antreten können oder wollen. Wer wird denn Wissensmanager? Häufig sind das gerade nicht die intro-spektiv orientierten und talentierten Mitarbeiter. Je weiter sich der Begriff

verbreitet, um so flacher und beliebiger wird er verwendet. Wir erleben eine Lehrstunde in Sachen Trivialisierung komplexer Begriffe. Wahrscheinlich vollzieht sich lediglich die semantische Entleerung, die jedem Begriff widerfährt, der Untiefen in sich birgt. Wir müssen diese Untiefen des Wissensbegriffes ausleuchten. Eine tiefe Beschäftigung mit Wissen führt gerade nicht zu mehr Sicherheit, sondern zur Verflüssigung scheinbar gesicherter Erkenntnisse und Strukturen. Über mich selbst und das Selbstverständnis der Organisation. Wir brauchen psychologisch fundierte Begleitung, wenn wir uns diesem Prozeß aussetzen wollen. Wir müssen einen spielerischen Umgang mit Konzepten aller Art kultivieren und uns vor übertriebener Systematisierung hüten. Nehmen wir das Bausteinmodell des Wissensmanagements, daß ich mit Gilbert Probst und Steffen Raub an der Universität Genf entwickelt habe. Acht eingängige Wissensboxen verbunden durch einen Managementkreislauf. Das kann beim Ordnen eigener Probleme hilfreich sein. Das kann mir aber auch den Blick auf eigene kreative Lösungen verstellen. Da bleibt man leicht in sterilen »Lösungen« stecken. Und zum Thema Wissensmißbrauch: Wissensmanager leben von ihrer persönlichen Glaubwürdigkeit. Wer sich auf unredliche Art und Weise in Wissensfeldern bewegt, wer geistiges Eigentum nicht achtet oder andere zur Erreichung eigener Wissensziele mißbraucht, wird diese Glaubwürdigkeit verlieren. Das Feld Wissensmanagement braucht eine Wissensethik.

*Roehl:* Es geht genau um die Frage: Was sind eigentlich die impliziten Regeln, nach denen Wissen in der Organisation verhandelt wird? Und wie sollten/könnten diese idealerweise sein? Das, was dazwischenliegt, ist »Wissensmanagement« (respektive Wissensorganisation). »Wissensmanagement« ist immer Arbeit an den mentalen Modellen der Organisation. Und deshalb ist alles, was zwischen dem Sosein des Wissens in der Organisation und einem irgendwie »besseren Umgang mit Wissen« liegt, schwierige Arbeit. Denn die mentalen Modelle sagen uns, wer wir sind. Das Paradoxe ist: Wenn wir über den Wert von Wissen sprechen, dann meinen wir ja, daß es genau die persönlichen (Erfahrungs-)Kontexte sind, die Wissen – gegenüber Information – nützlich machen. Und solange diese Erfahrungskontexte (als) »sauber« zu identifizieren sind, sie also schön arbeitsbezogen sind (wie habe ich das noch mal gemacht?), schön effizienz-

orientiert (wie haben wir das noch mal besser hinbekommen?), schön kollektivistisch (der Jochen wollte doch neulich auch ...), schön vernünftig (das was die machen, ist wirklich gut ...), schön ästhetisch (das sieht doch gut aus ...), dann wird das aus Sicht der Organisation als Wissen anerkannt. Wenn aber die Kontexte nicht organisationskonform sind, also asozial (wenn ich das weiß, dann hat der nichts mehr zu melden..), unsinnig (das hatte ich doch schon mal vergessen..), emotional und aggressiv (dem zeig ich's ...), dann hat das für viele mit Wissen nichts mehr zu tun. Für mich ist die Frage, wer diese Trennung eigentlich aus welchen Gründen vornimmt und was das für die Organisation bedeutet. Du sagst, daß ein lebendiges »Wissensmanagement« Wissen als solches ernst nimmt. Das bedeutet, daß Kontexte nicht selektiv als gut oder schlecht etikettiert werden, was wiederum bedeutet, daß ein Großteil der Kontexte in einem ersten Schritt als wirklich und wirksam in Betracht gezogen wird und daß erst in einem zweiten Schritt die Arbeit daran beginnt: *Lebendiges Wissensmanagement nimmt Wissen in seiner Ganzheit ernst und verlangt vom Menschen nicht, für die Organisation wichtige Teile seines Wissens auszublenden.*

*Romhardt:* Genau. Die Schattenseiten müssen auch vorkommen dürfen. Sonst konstruieren wir uns eine Wunschwelt, bevölkert mit unternehmenszielkonformen Wissenshelden ohne Fehl und Tadel. »Best practices«, »lessons learned«, Expertenverzeichnisse mit schicken Lebensläufen guter Wissenshelden sind oft praxisferne, sterile Konzepte, die mit der organisatorischen Realität nichts mehr zu tun haben. Wer schreibt schon in eine Datenbank. »Ich lebe davon, daß ich die Ideen anderer klaue«, »Ich habe Angst vor dem Tempo, in dem sich mein Fachwissen permanent entwertet« oder »Ich träume vom Nobelpreis und möchte nicht an neuen Waschmitteln forschen.« Wir sind dann doch lieber, wie wir es aus den Stellenanzeigen kennen: belastbar, selbstbewußt, lernfähig, mobil, multikulturell interessiert. Wenn wir also verlangen, daß Wissensmanagement den ganzen Menschen ernst nehmen soll, dann fordern wir sehr viel. Wir fordern Wahrhaftigkeit vom einzelnen. Die Frage ist, wieviel Willen zur Wahrhaftigkeit wir voraussetzen können, wenn in einer Organisation das Thema Wissensmanagement ausgerufen wird. Oder wieviel Ernsthaftigkeit wir voraussetzen, bevor wir anfangen, mit einer Organisation zu arbeiten. *Wissensmanagement geht unter die Haut. Daher muß vor Beginn des Pro-*

*zesses Klarheit über die Tiefe der Interventionen hergestellt werden und der Vorstellung, daß es sich nur um eine Oberflächenbehandlung der Daten- und Informationsbasis handelt, vorgebeugt werden.*

**Roehl:** Ich wäre da etwas vorsichtiger. Es muß beim »Wissensmanagement« nicht um tiefere Wissensschichten gehen, es muß auch nicht notwendigerweise um Kulturmanagement oder die Veränderung von Menschen gehen. Es sollte für diejenigen, die »Wissensmanagement« zu machen vorgeben, allerdings um ein ausreichendes Bewußtsein darüber gehen, welche Wissensform eigentlich organisiert werden soll. Und da fallen Organisationsinteressen und die Interessen der Beteiligten (wie gewohnt) auseinander. Während das Absehen vom Menschen beim Management von Daten und Informationen noch reichte, um halbwegs erfolgreiche Interventionsprojekte zu fahren, ist das Nichtbeachten der »Untiefen« in Anbetracht der gigantischen kontextuellen Tiefe von entscheidungsrelevantem Wissen ein K. O.-Kriterium für »Wissensmanagement«-Projekte. Mit anderen Worten: *Leichtfertigkeit im Umgang mit den Kontexten des Wissens ist für das Wissensmanagement tödlich. Der Wille zum Wissensmanagement impliziert einen Willen zur Wahrhaftigkeit. Das erfordert bei den Betroffenen Wissen über Wissen.* Praktisch bedeutet das, kleinen Projekten mit inkrementellen, testenden Schritten den Vorzug vor Großprojekten zu geben, ex ante Erfahrungen mit Pilotierungen und Befragungen zu sammeln und sich ein genaues Bild davon zu machen, was die Menschen in der Organisation auf der Wissensseite brauchen. Und das ist eben auch in hohem Maße individuumspezifisch.

**Romhardt:** Was ist für dich das Verhältnis von Therapie und Wissensmanagement? Was für Fähigkeiten müssen »Wissensmanager« oder Kontextgestalter wissensintensiver Organisationen mitbringen, die die von dir geforderte Wahrhaftigkeit transportieren können? Welche Angebote können sie den Organisationen machen?

**Roehl:** Ich denke, daß »Wissensmanagement« für die Organisation im besten Falle etwas ähnliches sein kann wie eine erfolgreiche Therapie für das Individuum: Ein fundamentaler Wandel in der Wahrnehmung und im Umgang mit sich und der Welt. Das bedeutet nicht, daß »Wissensmanagement« immer Therapie ist. Um mit der Grenze zwischen Individuum und Organisation produktiv umzugehen, ist es bedeutsam, hier zu unterschei-

den. Es reicht nicht aus, Personen zu verändern, wenn man die Organisation verändern will. Umgekehrt ist es nicht allein ausreichend, nur strukturell zu intervenieren, also nur an den wissensbezogenen Kontexten – etwa in Form von Infrastrukturen – zu verändern. Und in diesem Sinne muß der Wissensmanager, also die Person, die in der Organisation zur Organisation von Wissen einen Beitrag leisten soll, vor allem Kompetenzen in der Beurteilung von Wissensprozessen anderer Individuen und Gruppen haben. Und: Sie muß sich dabei konsensuell validieren können, d. h., sie muß gemeinsam mit anderen sich selbst gegenüber Wissen aufgebaut haben.

**Romhardt:** Dieses Wissen über sich selbst eröffnet dem Wissensmanager im Umgang mit der Organisation, die ihn umgibt, Freiräume. Er ist nicht mehr im System gefangen, sondern erkennen dessen Grenzen. Er kann etwas Eigenes dagegen setzen und dieses Eigene auch exemplarisch vorleben. Er kann die Fragen von Waldenfels: »Kann es also auch anders zugehen? Kann alles anders sein? Kann alles ganz anders sein? Kann alles ebensogut anders sein?«, mit einem »Ja, und besser!« beantworten. So weit so gut. Nun haben wir unseren teil-autonomen Charismatiker, der schwunghaft Anderes vorlebt, das man bisher nicht in der Organisation gesehen hat und die Kraft hat, andere zu überzeugen. Er hat Einblick in die Wissensprozesse der Organisation und von Individuen. Ein kollektiver Therapeut. Vielleicht aber auch ein kollektiver Verführer. Ein Sektengründer oder Fundamentalist, ein Meister der Propaganda. Wie stellen wir uns hierzu? Welche Wertmaßstäbe helfen uns? Brauchen wir nicht intersubjektive Maßstäbe für den »guten Umgang« mit Wissen? Liegt hier nicht auch der Haken der Systemtheorie? Sie hilft uns sehr bei der Beschreibung und dem Erkennen von Systemgrenzen, kann durch die Einnahme unterschiedlicher Beobachterperspektiven verschiedene Aspekte eines empirischen Sachverhalts beleuchten, doch hilft uns am Ende nicht, zu einer ethischen Bewertung zu kommen. Giftgasfabriken, Waisenhäuser und Spionageorganisationen können »neutral« in systemischen Begriffen beschrieben werden. Brauchen wir einen Kanon an Werten für den Umgang mit Wissen? Und auf welcher Ebene könnte der ansetzen?

**Roehl:** Ich plädiere gegen einen allgemeingültigen Kanon. Dennoch sollte das »Wissensmanagement« eine Antwort auf die Frage liefern, wie in der

Organisation mit Wissen umgegangen werden sollte. Der einzelne ›Wissensmanager‹ kann nichts ausrichten, wenn die Organisation nicht zu einem veränderten Diskurs sich selbst gegenüber angeregt werden kann. Und hier ist die Schnittstelle zu den Werten: *Wissen und Identität sind in Organisationen zwei Seiten derselben Medaille. Wissensmanagement ist ohne eine hinreichende Antwort auf die Frage: Wer wollen wir sein? nicht möglich.* Und wenn hier klar und deutlich die Antwort: »Eine effiziente Plutoniumfabrik« steht, sehe ich einen erfolgreichen, gestaltenden Umgang mit Wissen zunächst einmal nicht gefährdet. Erst auf den zweiten Blick müßten wir tatsächlich fragen, in welchem Zusammenhang das Wissen der Plutoniumfabrik dem Wissen der Welt gegenübersteht. Auf welchen Grundsätzen basiert die Organisation? Wie verhalten sie sich zu den Gesellschaften der Welt? Und wie geht sie mit den entstehenden Brüchen zwischen eigener Weltsicht und der Sicht der Welt um? Wenn die Plutoniumfabrik dann mit der systematischen Handhabung von Komplexität diese Fragen ausblendet, könnte das den Menschen in dieser Organisation später natürlich an der einen oder anderen Stelle auf den Kopf fallen ...

**Romhardt:** Oder ins Herz fahren. Die expliziten oder impliziten Organisationsziele wären somit die kollektiven Leitplanken, innerhalb derer Selbstthematisierung möglich ist. Sie legen fest, welches Wissen der Organisation zur weiteren Prüfung betrachtet werden darf und wie die Organisation mit Abweichung umgeht. Du hast das in deinem Buch mit Luhmanns Begriff »Immunsystem der Organisation« bezeichnet: Blinde Flecken, defensive Routinen, Spezialsprachen, Rollenbeschränktheit, organisationale Nostalgie oder Verklärung sind Dysfunktionalitäten, welche die Thematisierung von Wissen innerhalb jeder Organisation mehr oder weniger stark einschränken. Der Einzelne muß lernen mit diesen kollektiven Neurosen zu leben oder die Organisation verlassen. Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang eigentlich die Person des Wissensmanagers? Obwohl er wohl in der Regel machtlos ist, die Spielregeln im Umgang mit Wissen zu verändern, ist er dennoch Ausdruck des Willens der Organisation, mit Wissen anders als gewohnt umzugehen: Zeige mir deine Wissensmanager, und ich sage dir, wer du bist, wer du sein willst ...

**Roehl:** »Wissensmanager« haben in der Praxis eine ganze Reihe von Dilemmata zu balancieren. Etwa: Wer hat in der Organisation eigentlich das

## **22 Regeln für Knowledge Cowboys**

- Am Anfang war das Unwissen.
- Teile dein Wissen (mit anderen knowledge cowboys).
- Speise ins Wissensnetzwerk ein und stärke so die Wissensgemeinschaft.
- Überprüfe deine Wissensrelevanzfilter – mach dich auf die Suche nach dem Abwegigen.
- Was du weißt, wollen viele gar nicht wissen.
- Verwende zur Wissensvermittlung so oft du kannst anschauliche Beispiele.
- Denke an die Wissensnutzer (bevor du sie mit Informationen überschwemmst).
- Sei streng bei der Auswahl neuer knowledge cowboys.
- Zolle den Wissensgurus und ihren Buzzwords keinen Respekt.
- Achte das Unwissen anderer – fühle dich nicht als Missionar.
- Nutze dein Wissen.
- Verzweifle nicht an deinem Unwissen, sondern lerne, es zu lieben.
- Erschließe dir neue Wissensquellen.
- Befrage immer erst dein Wissen vor dem der Anderen.
- Freu dich, wenn du nichts mehr sicher weißt, sei glücklich über Wissenskrisen.
- Stürze andere höflich, aber bestimmt in Wissenskrisen.
- Lasse dir die Welt aus den Augen anderer knowledge cowboys erklären.
- Setze an veränderbarem Wissen an.
- Versuche mit den anderen eine gemeinsame Sprache über Wissensphänomene aufzubauen.
- Beobachte bei Veränderungen der Wissensbasis stets die Machtkomponente.
- Meide und isoliere Wissensdiebe.
- Akzeptiere widersprüchliche Regeln für knowledge cowboys.

Recht, über den Wert von Wissen zu urteilen? Wert und Werte gehören zusammen, also macht derjenige, der den Wissens-Wert beziffert, auch eine Aussage zu den Werten, die in der Organisation herrschen (sollen).

*Romhardt:* Die »Regeln für Knowledge Cowboys« waren ein erster Versuch für universelle und nicht-kontextgebundene Werte, die ein Wissensmanager einfordern und verkörpern sollte. Wissensmanager haben aus verschiedensten Gründen Schwierigkeiten, nach diesen Werten zu handeln, weil das auch persönliche Entwicklung und das Ablegen alter Verhaltensmuster impliziert. Es geht um die Emanzipation von den Wertsystemen der Organisation und einzelner Vorgesetzter: Dabei ist es schwierig, wenn nicht unmöglich, in manchen Unternehmenskulturen nach den »Regeln für Knowledge Cowboys« zu handeln. Solange wir allein ökonomische Bewertungskriterien zur Beurteilung von Wissensmanagement-Maßnahmen zulassen, sind wir auf dem Holzweg. *Meiner Meinung nach brauchen wir mehr Mut beim Aufstellen von Wertvorstellungen im Umgang mit Wissen in Organisationen. Diese Werte werden in vielen Fällen massiv mit der geliebten Wissenskultur konfliktieren, was dazu führen kann, daß lebendiges Wissensmanagement keine hinreichende Grundlage finden kann, sondern isoliert oder abgestoßen wird. Das passiert auch, wenn zu sehr auf das Geld geschaut wird.*

*Roehl:* Die primitive Ökonomisierung à la »Wissen ist Geld« ist der Feind des lebendigen »Wissensmanagements«. *Wer bei Wissensprojekten nur nach dem schnellen Return on Investment fragt, kann nur verlieren. Wir brauchen intelligentere Evaluationsmechanismen für die Bewertung der Wissensorganisation.* Das Problem des produktiven und vernünftigen Umgangs mit Wissen berührt viele etablierte Themenfelder, welche die Organisationsentwicklung und andere Veränderungsansätze – theoretisch und in der Praxis – seit jeher interessieren. *Deshalb sollte ein lebendiges Wissensmanagement mit bestehenden Veränderungsansätzen in Organisationen vernetzt sein. Hierzu gehört insbesondere die Organisationsentwicklung, das Management von IT-Infrastrukturen und das Personalmanagement. Die Wissensperspektive hat den Anspruch, hier – erstmalig – für Integration zu sorgen.*

*Romhardt:* Ich bin mir nicht sicher, wie viele Wissensmanager diesen Anspruch nach Ganzheitlichkeit bewußt in sich tragen. Doch ich spüre in mei-

### **Zehn Botschaften eines lebendigen Wissensmanagements**

- Lebendiges Wissensmanagement beginnt immer bei den vorhandenen Organisationsformen von Wissen. Sie sind kein Produkt des Zufalls.
- Wird relevantes Wissen hauptsächlich außerhalb gesucht, ist der Blick nach innen gefordert. Wird Wissen vor allem innen vermutet, so ist der Blick nach außen wichtig,
- Der Weg des Wissensmanagement ist steinig. Jedem Beteiligten sollte klar sein, worauf man sich einläßt und was nach einem Wissensmanagement-Projekt auf der individuellen/kollektiven Gewinn/Verlustseite stehen könnte.
- Lebendiges Wissensmanagement nimmt Wissen in seiner Ganzheit ernst und verlangt vom Menschen nicht, für die Organisation wichtige Teile seines Wissens auszublenden.
- Wissensmanagement geht unter die Haut. Daher muß vor Beginn des Prozesses Klarheit über die Tiefe der Interventionen hergestellt werden.
- Leichtfertigkeit im Umgang mit den Kontexten des Wissens ist für das Wissensmanagement tödlich. Der Wille zum Wissensmanagement impliziert einen Willen zur Wahrhaftigkeit. Das erfordert bei den Betreffenden Wissen über Wissen.
- Wissen und Identität sind in Organisationen zwei Seiten derselben Medaille. Erfolgreiches Wissensmanagement ist ohne eine hinreichende Antwort auf die Frage: Wer wollen wir sein? nicht möglich.
- Wissensmanagement lebt vom Wissen über den Wert und die Werte des Wissens. Diese Werte können in vielen Fällen mit der gelebten Wissenskultur konfliktieren.
- Der Erfolg von Wissensprojekten ist erst in einem zweiten Schritt und häufig nur mittelbar erfassbar. Lebendiges Wissensmanagement beinhaltet intelligente Evaluationsmechanismen für die Bewertung der Wissensorganisation.
- Lebendiges Wissensmanagement ist mit bestehenden Veränderungsansätzen in Organisation vernetzt. Es integriert die wissensbezogenen Aspekte etablierter Ansätze.

nen Begegnungen fast einen sehnsüchtigen Wunsch danach. Im Projektalltag wird dann häufig abgetrennt, was thematisch zusammengehört. Vielleicht können wir mit diesem Beitrag etwas dazu anregen, diese Sehnsucht nach einem humanen, lebendigen Wissensmanagement zu stimulieren. Danke für den Dialog. Es ist erstaunlich, daß das per E-Mail so gut geklappt hat, hätte es aber sicher nie, wenn wir uns nicht schon so lange kennen würden.

*Roehl:* Absolut richtig: Da sprechen die Kontexte des Wissens für sich. Ich danke Dir.

## Literatur

### Die Wissensorganisation

- Grant, R. M. (1996): Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), 109–122.
- Grant, R. M./Baden-Fuller, C. (1995): A Knowledge-based Theory of Inter-firm Collaboration. In: Moore, D. P. (Hrsg.): *Academy of Management Best Paper Proceedings 1995. 5th Annual Meeting of the Academy of Management in Vancouver, August 6–9*, 17–21.
- Kogut, B./Zander, U. (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology. In: *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Luhmann, N. (1994): *Soziale Systeme*, 5. Aufl. (1. Aufl. 1984). Frankfurt a. M.
- Romhardt, K. (1998): *Die Organisation aus der Wissensperspektive. Möglichkeiten und Grenzen der Intervention*. Wiesbaden u. a.
- Segler, T. (1985): *Evolution von Organisationen*. Frankfurt a. M.
- Spender, J. C. (1996): Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), 45–62.
- Tsoukas, H. (1996): The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. In: *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), 11–25.
- Walsh, J. P./Ungson, G. R. (1991): Organizational Memory. In: *Academy of Management Review*, 16/1, 57–91.
- Weick, K. E./Roberts, K. H. (1993): Collective Mind in Organizations: Heedful Inter-relating on Flight Desks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 3, 357–381.
- Weick, K. E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks u. a.
- Willke, H. (1995): *Systemtheorie III: Steuerungstheorie*. Stuttgart u. a.
- Willke, H. (1998): *Systemisches Wissensmanagement. Mit Fallstudien von D. Gnewekow, T. Hermsen, J. Köhler, C. Krück, S. Mingers, K. Piel, T. Strulik, O. Vopel*. Stuttgart u. a.

### Organisationen in der Wissensgesellschaft

- Blackler, F. (1995): Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. In: *Organization Studies*, 16 (6), 1021–1046.
- Chase, R. (1997): The Knowledge-Based Organization: An International Survey. In: *Journal of Knowledge Management*, 1 (1), 38–49.
- Davis, S./Botkin, J. (1994): The Coming of the Knowledge-Based Business. In: *Harvard Business Review*, 9–10, 165–170.
- Degele, N. (2000): *Informiertes Wissen. Eine Wissenssoziologie der computerisierten Gesellschaft*. Frankfurt a. M.

- Drucker, P. F. (1993): *Post-Capitalist Society*. New York.
- Hofman, J. (2001): *Digitale Unterwanderungen: Der Wandel im Innern des Wissens*. In: *Das Parlament, Aus Politik und Zeitgeschichte* B3, 63–6.
- Luhmann, N. (Hrsg.): *Gesellschaftsstruktur und Semantik: Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*. Frankfurt a. M.
- Nefiodow, L. A. (1990): *Der fünfte Kondratieff*. Wiesbaden.
- Peteraf, M. A. (1993): *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View*. In: *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- Pfeffer, J./Salancik, G. R. (1978): *The External Control of Organizations*. New York.
- Quinn, J. B. /Anderson, P. /Finkelstein, S. (1996): *Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best*. In: *Harvard Business Review*, 2.
- Thurow, L. C. (1997): *Needed: A New System of Intellectual Property Rights*. In: *Harvard Business Review*, 9–10, 95–103.
- Toffler, A. (1990): *Machtbeben. Wissen, Wohlstand und Macht im 21. Jahrhundert*. Düsseldorf u. a.
- Willke, H. (1998): *Organisierte Wissensarbeit*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 27 (3), 161–177.
- Willke, H. (2001): *Atopia. Studien zur atopischen Gesellschaft*. Frankfurt/M.

#### Die andere Seite des Wissens

- Baecker, D. (1994): *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Berlin.
- Baecker, D. (1997): *Wieviel Organisation braucht die Organisation? Wohldefinierte Systeme, schlechtdefinierte Systeme, Netzwerke und die Rolle der Supervision*. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 2/97.
- Baecker, D. (2001): *Niklas Luhmann in der Welt der Computer*. In: *Merkur*, 7 (7), 597–610.
- Beck, U. (1996): *Wissen oder Nicht-Wissen Zwei Perspektiven »reflexiver Modernisierung«*. In: Beck, U./Giddens, A./Lash, S., *Reflexive Modernisierung – eine Kontroverse*, 289–315. Frankfurt a. M.
- Damasio, A. R. (1995): *Descartes' Irrtum*. München.
- Deal, T. E./Kennedy, A. A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA.
- Freud, S. (1954): *Zur Psychopathologie des Alltagslebens (zuerst 1901)*. Frankfurt a. M.
- Gigerenzer, G. (2000): *Adaptive Thinking. Rationality in the Real World*. New York.
- Hunter, J. E. /Hunter, R. F. (1984): *Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance*. In: *Psychological Bulletin*, 96, 72–98.
- Krackhardt, D. /Hanson, J. R. (1993): *Informal Networks: The Company*. In: *Harvard Business Review*, 7 (8), 24–43.
- Leclaire, S. (1975): *Der psychoanalytische Prozeß. Versuch über das Unbewußte und den Aufbau einer buchstäblichen Ordnung*. Frankfurt a. M.
- Luhmann, N. (1992): *Beobachtungen der Moderne*. Opladen.

- Luhmann, N. (1993): Die Paradoxie des Entscheidens. In: Zeitschrift für Verwaltungslehre, Verwaltungsrecht und Verwaltungspolitik, Bd. 84, 3, 287–310.
- Luria, A. R. (1976) Cognitive development: Its cultural and social foundations. Cambridge, MA.
- Machlup, F. (1980): Knowledge: Its Creation, Distribution, and Economic Significance: Volume I: Knowledge and Knowledge Production, Princeton, NJ.
- Peters, T. J. /Waterman, R. H. jr. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg a. Lech.
- Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen, (1. engl. Aufl.: The Tacit Dimension, 1966, Garden City u.a.). Frankfurt a. M.
- Popper, K. R. (1967): Die Logik der Sozialwissenschaften. In: Adorno, T. W. et al. (Hrsg.): Der Positivismus in der deutschen Soziologie. Neuwied/Berlin.
- Roehl, H. (1998): Die zweite Organisation. In: gdi-Impuls 16 (2), 16–27.
- Satir, V. (1972): Peoplemaking. Palo Alto.
- Scott-Morgan, P. (1994): Die heimlichen Spielregeln. Frankfurt a. M./New York.
- Simon, H. A. (1979): Information Processing Models of Cognition. In: Annual Review of Cognition, 30, 271–295.
- Willke, H. (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart u.a.

#### Wert des Wissens

- Bateson, G. (1992): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt a. M.
- Edvinsson, L./Brünig, G. (2000): Aktivposten Wissenskapital. Unsichtbare Werte bilanzierbar machen. Wiesbaden/New York.
- Miller, P. (1995): Accounting as Social and Institutional Practice: An Introduction. In: Hopwood, A. G. /Miller P. (Hrsg.): Accounting as Social and Institutional Practice. Cambridge.
- North, K. /Probst, G. J. B. /Romhardt, K. (1998): Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, 3, 158–167.
- Roehl, H./Järisch, B. (2001): Ego Stoxx: Eine Zukunft des ökonomisierten Individuums. In: Gessner, W./Kramme, R. (Hrsg.): Aspekte der Geldkultur. Neue Studien zu Georg Simmels Philosophie des Geldes. Berlin.
- Roehl, H./Willke, H. (2001): Kopf oder Zahl?! – Zur Evaluation komplexer Transformationsprozesse. In: Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung, 20 (2), 24–34.
- Stewart, T. A. (1997): Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. New York u. a.
- Sveiby, K. E. (1997): The New Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledge-Based Assets. San Francisco u. a.
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement. Mit Fallstudien von D. Gnewekow, T. Hermsen, J. Köhler, C. Krück, S. Mingers, K. Piel, T. Strulik, O. Vopel. Stuttgart u.a.

### **Wissen organisieren**

- Argyris, C./Schön, D. (1996): *Organizational Learning, Part II: Theory, Method and Practice*. Reading, MA.
- Davenport, T. H./Prusak, L. (1998): *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Boston, Mass.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999): *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen (3. Aufl.)*. Frankfurt a. M./Wiesbaden.
- Quinn, J. B. (1992): *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York.
- Roehl, H. (2000): *Instrumente der Wissensorganisation. Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis. Mit Geleitworten von Prof. G. J. B. Probst und Prof. H. Willke*. Wiesbaden/New York.
- Weick, K. (1985): *Der Prozeß des Organisierens (engl. Orig.: The Social Psychology of Organizing, 1979)*. Frankfurt a. M.

### **Wissen in Organisationen gestalten – Eine kurze Geschichte**

- Becker, B. (1992): *Künstliche Intelligenz. Konzepte, Systeme, Verheißungen*. Frankfurt a. M.
- Berger, P./Luckmann, T. (1994): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. 5. Aufl. (engl. Orig.: The Social Construction of Reality, 1966)*, Frankfurt a. M.
- Collins, H. M. (1990): *Artificial Experts. Social Knowledge and Intelligent Machines*. Cambridge, MA./London.
- Huber, G. P. (1990): *A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence and Decision Making*. In: *Academy of Management Review*, 15 (1), 47–71.
- Königswieser, R./Exner, A. (1998): *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart.
- Landauer, T. K. (1995): *The Trouble with Computers. Usefulness, Usability and Productivity*. Cambridge.
- Lattmann, C. (Hrsg.) (1987): *Personalmanagement und strategische Unternehmensführung*. Heidelberg.
- Preßmar, D. (Hrsg.) (1993): *Informationsmanagement*. Wiesbaden.
- Probst, G. J. B./Büchel, B. S. T. (1994): *Organisationales Lernen – Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. Wiesbaden.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999): *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen (3. Aufl.)*. Frankfurt a. M./Wiesbaden.
- Rammert, W. (Hrsg.) (1995): *Soziologie der Künstlichen Intelligenz*. Frankfurt a. M./New York.
- Richter, M. (1994): *Zeitschrift für Organisationsentwicklung. Entwicklungsgeschichtliche Rekonstruktion und Zukunftsperspektiven eines normativen Ansatzes*. Bern u.a.

- Roehl, H. (1999): Kritik des organisationalen Wissensmanagements. In: Projektgruppe Wissenschaftliche Beratung (Hrsg.): Organisationslernen durch Wissensmanagement, Frankfurt a. M., 13–39.
- Sackmann, S.A. (1992): Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. In: Administrative Science Quarterly, 37 (1), 140–161.
- Trebesch, K. (2000): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart.
- Wiegand, M. (1996): Prozesse Organisationalen Lernens. Wiesbaden u.a.
- Wiegand, M./Roehl, H. (1998): Blinde Flecken Organisationalen Lernens. In: Geißler, H./Lehnhoff, A./Petersen, J. (Hrsg.): Organisationslernen im interdisziplinären Dialog Weinheim, 15–30.

### Wissen und Intervention

- Baitsch, C./Heideloff, F. (1997): Collective Construction Changes Organizational Reality: An Illustration of the Relative Influence of Both Consultants and Organizations. In: Journal of Change Management, 10 (3), 5–21.
- Mingers, S. (1995): Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis. Frankfurt a. M.
- Roehl, H./Romhardt, K. (2000): Wissensmanagement – Ein Dialog über Totes und Lebendiges. In: Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung, 19 (4), 50–59.
- Willke, H. (1999): Systemtheorie II: Interventionstheorie, 3., bearb. Aufl. Stuttgart u. a.

### Instrumente

- Freud, S. (1960): Das Unbehagen in der Kultur (zuerst 1930). In: Gesammelte Werke, Bd. XIV. Frankfurt a. M.
- Klimecki, R./Probst, G. J. B./Eberl, P. (1994): Entwicklungsorientiertes Management. Stuttgart.
- Preissler, H./Roehl, H./Seemann, P. (1997): Haken, Helm und Seil: Erfahrungen mit Instrumenten des Wissensmanagements. In: Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung, 16 (3), 4–16.
- Rhodes, J. (1991): Conceptual Tool Making. Expert Systems of the Mind. Cambridge.
- Ruggles III, R. L. (1997): Tools for Knowledge Management: An Introduction. In: ders. (Hrsg.): Knowledge Management Tools. Boston u.a., 1–9.
- Senge P. M./Kleiner, A./Smith, B./Roberts, C./Ross, R. (1996): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Stuttgart.
- Weibel, P. (1989): Territorium und Technik. In: Baudrillard et al. (Hrsg.): Philosophien der neuen Technologien, Berlin, 81–112.

Ein Werkzeugkasten

*Infrastruktur*

- Collins, H. M. (1990): *Artificial Experts. Social Knowledge and Intelligent Machines.* Cambridge, MA/London.
- Davenport, T. H. (1997): *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment.* New York/Oxford.
- Kirn, S./O'Hare, G. (Hrsg.) (1993): *Cooperative Knowledge Processing. The Key Technology for Intelligent Organizations.* London u. a., 1–25.
- Minto, Barbara (1987): *The Pyramid Principle.* Boston u. a.
- Wehner, J. (1995): *Wissensrepräsentationen. Experten und ihre symbolische Reproduktion.* In: Rammert, W. (Hrsg.): *Soziologie der Künstlichen Intelligenz.* Frankfurt a. M./New York, 245–273.
- Wehrsig, C./Tacke, V. (1992): *Funktionen und Folgen informatisierter Organisationen.* In: Malsch, T./Mill, U. (Hrsg.): *ArBYTE-Modernisierung der Industriesoziologie?* Berlin, 219–239.
- Weick, K. E. (1985): *Cosmos vs. Chaos: Sense and Nonsense in Electronic Contexts.* In: *Organizational Dynamics*, 14, 50–64.
- Zizek, S. (1997): *Die Pest der Phantasmen.* Wien.

*Raum*

- Deiser, R. (1998): *Corporate Universities – Modeerscheinung oder strategischer Erfolgsfaktor?* In: *Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung*, 17 (1), 36–49.
- Galaskiewicz, J./Wasserman, S. (1989): *Mimetic Processes within an Inter-organizational Field: An Empirical Test.* In: *Administrative Science Quarterly*, 34 (4), 454–479.
- Henn, G. (1998): *Architektur ist eine soziale Tatsache, die sich räumlich formt.* In: Franken N./Braun, C. F. v. (Hrsg.): *Innovationsforschung und Technologiemanagement. Konzepte, Strategien, Fallbeispiele.* Berlin, 429–435.
- Kern, P./Zinser, S. (1997): *Bürowelten im 21. Jahrhundert – Arbeitsumgebungen für Kreativität und Innovation.* In: Lippert, W. (Hrsg.): *Future Office.* Regensburg, 88–109.
- Lachmayer, H., Louis, E. (Hrsg.) (1998): *Work@Culture: Büro. Inszenierung von Arbeit.* Klagenfurt.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999): *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen (3. Aufl.).* Frankfurt a. M./Wiesbaden.
- Schmitz, C./Zucker, B. (1996): *Wissen gewinnt. Knowledge Flow Management.* Düsseldorf/München.
- Smith, D. K./Alexander, R. C. (1988): *Fumbling the Future: How Xerox invented, then Ignored, the First Personal Computer.* New York.

*Arbeit*

- Antoni, C. H. (1990): Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen. Bern.
- Baitsch, C. (1997): Innovation und Kompetenz – Verknüpfung zweier Chimären. In: Heideloff, F./Radel, T. (Hrsg.): Organisation von Innovation, 59–74. München/Mehring.
- Bungard, W./Antoni, C. H. (1987): Quality Circles und andere Formen der Gruppenarbeit an der Basis – Eine Bestandsaufnahme bei den 100 größten deutschen Unternehmen. In: RKW et al. (Hrsg.): Quality Circle und Qualitätssicherung. Dokumentation des 5. deutschen Quality Circle Kongresses, 287–325.
- Gebert, D. (1993): Interventionen in Organisationen. In: Schuler, H. (Hrsg.): Organisationspsychologie. Bern, 481–493
- Leonard-Barton, D. (1995): Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Information. Boston, MA.
- Nonaka, I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: Organization Science, 5/1, 14–37.
- Ortmann, G. (1994): ›Lean‹ – Zur rekursiven Stabilisierung von Kooperation. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 4: Dramaturgie des Managements, Berlin/New York, 143–148.
- Ulich, E./Conrad-Betschart, H./Baitsch, C. (1989): Arbeitsform mit Zukunft: Ganzheitlich-flexibel statt arbeitsteilig. Bern.
- Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Frankfurt a. M./New York.

*Kommunikation*

- Argyris, C. (1994): Good Communication that Blocks Learning. In: Harvard Business Review, 7 (8), 77–85.
- Baecker, D. (1992): Die Unterscheidung zwischen Kommunikation und Bewußtsein. In: Krohn, W./Küppers, G. (Hrsg.): Emergenz. Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. 2. Aufl., Frankfurt a. M. 217–268.
- Bandler, R./Grinder, J. (1994): Kommunikation und Veränderung. 6. Aufl., Paderborn.
- Bohm, D. (1998): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion. Stuttgart.
- Boje, D. M. (1994): Organizational Storytelling – The Struggles of Pre-modern, Modern and Post-modern Organizational Learning Discourses. In: Management Learning, 25 (3), 433–461.
- Bonora, E. A./Revang, O. (1993): A Framework for Analyzing the Storage and Protection of Knowledge in Organizations: Strategic Implications and Structural Arrangements. In: Lorange, P. et al. (Hrsg.): Implementing Strategic Processes. Oxford, 190–213
- Kriz, J. (2001): Grundkonzepte der Psychotherapie. 5., vollst. überarb. Aufl., München u. a.

- Krogh, G. v./Roos, J. (1996): Conversation Management for Knowledge Development. In: Krogh, G. v./Roos, J. (Hrsg.): *Managing Knowledge: Perspectives on Communication and Competition*, 218–226.
- Mitroff, I. I./Kilman, R. H. (1975): Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving. In: *The Management Review*, 64 (7), 18–28.
- Nonaka, I. (1992): Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen. In: *Harvard Manager*, 14/2, 95–103.
- Schein, E.H. (1993): On Dialogue, Culture and Organizational Learning. In: *Organizational Dynamics*, 22 (2), 40–51.
- Senge, P. M. (2001): *Die Fünfte Disziplin*, 8. Auf., Stuttgart.
- Senge P. M./Kleiner, A./Smith, B./Roberts, C./Ross, R. (1996): *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*. Stuttgart.
- Weick, K. E. (1987): Theorizing about Organizational Communication. In: Jablin, F. M. et al. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park u. a., 97–122
- Zohar, D. (1997): *Rewriting the Corporate Brain*. San Francisco.

### *Problemlösung*

- Argyris, C./Putnam, R./Smith, D. (1985): *Action Science*. San Francisco.
- De Geus, A. P. (1988): Planning as Learning. In: *Harvard Business Review*, 66 (2), 3–4, 70–74.
- Deiser, R. (1996): Vom Wissen zum Tun und zurück. Die Kunst des strategischen Wissensmanagements. In: Schneider, U. (Hrsg.): *Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals*. Frankfurt a. M., 49–76.
- Dörner, D. (1989): *Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek.
- Eppler, M., Sukowski, O. (2000): Managing Team Knowledge: Core Processes, Tools and Enabling Factors. In: *European Management Journal*, 6, 334–341.
- Eppler, M. (2001): The Concept of Information Quality. In: *Studies in Communication Sciences*, 1 (2), 167–182.
- Garvin, D. A. (1993): Building a Learning Organization. In: *Harvard Business Review*, 71 (4), 78–92.
- Gentry, J. W. (Hrsg.) (1990): *Guide to Business Gaming and Experiential Learning*. East Brunswick.
- Kaplan, R./Norton, D. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: *Harvard Business Review*, 1 (2), 70–82.
- Kleiner, A./Roth, G. (1997): How to Make Experience your Company's Best Teacher. In: *Harvard Business Review*, 9(10), 172–178.
- Minx, E./Roehl, H. (1998): Von Inseln und Brücken: Wissensentwicklung durch Szenarien bei der Daimler-Benz AG. In: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 3, 167–170.
- Morecroft, J. D. W. (1992): Executive Knowledge, Models and Learning. In: Euro-

- pean Journal of Operational Research, 59, 9–27.
- Moreno, J. L. (1959): Gruppenpsychotherapie und Psychodrama. Stuttgart.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York.
- Preissler, H. (1995): Achtung Stromausfall! Von simulierten Wirklichkeiten und realen Illusionen. In: VDI-Berichte, 1219, 1–12.
- Roehl, H. (1997): Anmerkungen zur instrumentellen Umsetzung von Managementkonzepten: Das Beispiel Innovationsmanagement. In: Heideloff, F./Radel, T. (Hrsg.): Organisation von Innovation, München/Mehring, 127–136
- Romhardt, K. (1998): Die Organisation aus der Wissensperspektive. Möglichkeiten und Grenzen der Intervention. Wiesbaden u. a.
- Vester, F. (1999): Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. München.
- Weick, K.E. (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks u. a.
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement. Mit Fallstudien von D. Gnewekow, T. Hermsen, J. Köhler, C. Krück, S. Mingers, K. Piel, T. Strulik, O. Vopel. Stuttgart u. a.

#### Person

- Adler, S. A./Clark, K. B. (1991): Behind the Learning Curve: A Sketch of the Learning Process. In: Management Science, 37 (3), 267–281.
- Bird, A. (1994): Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers. In: Journal of Organizational Behavior, 15 (4), 325–344.
- Comelli, G. (1985): Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung. München.
- Fiol, C. M. (1994): Consensus, Diversity and Learning in Organizations. In: Organization Science, 5 (3), 403–420.
- Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung. 2., durchges. Aufl. Stuttgart.
- Pedler, M./Burgoyne, J./Boydell, T. (1994): Das lernende Unternehmen. Frankfurt a. M.
- Probst, G., Deussen A., Eppler, M. Raub, S. (2000): Kompetenz-Management, Wiesbaden.
- Revans, R. W. (1985): The Origin and Growth of Action Learning.
- Stahle, W. H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung. 8., überarb. Aufl. München.

#### Das Dilemma der Wahl

- Kaplan, A. (1964): The Logic of Inquiry. San Francisco.
- Weick, K. E. (1993): The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Man Gulch Disaster. In: Administrative Science Quarterly, 38, 628–652.
- Weick, K. E. (1996): Drop Your Tools: An Allegory for Organization Studies. In: 40th Anniversary Issue, 41/2, Juni, 301–313.

Mauern, Barrikaden, Fallgruben: Wissen schlägt zurück

Argyris, C. (1990): *Overcoming Organizational Defences*. Boston u. a.

Argyris, C. (1997): *Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur Lernenden Organisation*. Stuttgart.

Baecker, D. (1994): *Postheroisches Management*. Berlin.

Baecker, D. (1998): Zum Problem des Wissens in Organisationen. In: *Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung*, 3, 4–21.

Davenport, T. H. (1996): Some Principles of Knowledge Management. In: *Strategy-Management-Competition*, 2, 34–40.

Jermier, J./Knights, D./Nord, W. (Hrsg.) (1994): *Resistance and Power in Organizations*. London.

Luhmann, N. (1994): *Soziale Systeme*. 5. Aufl., Frankfurt a.M.

March, J. G./Olsen, J. P. (1976): *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen u. a.

Mars, G. (1994): *Cheats at Work: An Anthropology of Workplace Crime*. Dartmouth.

Miller, G. A. (1956): The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information. In: *Psychological Review*, 63, 81–97.

Polanyi, M. (1985): *Implizites Wissen* (1. engl. Aufl.: *The Tacit Dimension*, 1966, Garden City u. a.). Frankfurt a. M.

Quinn, J. B. (1992): *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York.

Schreyögg, G. (1989): Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 41 (2), 94–113.

Starbuck, W. H. (1992): Learning by Knowledge-intensive Firms. In: *Journal of Management Studies*, 29/6, 713–740.

Tannen, D. (1996): Sprache am Arbeitsplatz – die Quelle vieler Mißverständnisse. In: *Harvard Business Manager*, 1, 27–36.

Willke, H. (1984): Zum Problem der Intervention in autonome Systeme. In: *Zeitschrift für systemische Therapie*, 2, 191–200.

Willke, H. (1989): Die ›normale‹ Engstirnigkeit der Teilsysteme. In: *gdi-Impuls*, 3, 11–18.

Willke, H. (1996): Dimensionen des Wissensmanagements – Zum Zusammenhang von gesellschaftlicher und organisationaler Wissensbasierung. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung 6: Wissensmanagement*, Berlin/New York, 263–304.

#### Die Praxis der Wissensorganisation

Bateson, G. (1992): *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Frankfurt a. M.

Beckert, J./Metzner, A./Roehl, H. (1998): Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist. In: *Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung*, 17 (4), 56–66.

Boscolo, L./Cecchin, G./Prata G./Selvini Palazzoli, M. (1977): *Paradoxon und Gegen-*

- paradoxon. Stuttgart.
- Bolmann, L./Deal, T. (1997): *Reframing Organizations*, 2. Aufl. San Francisco u. a.
- Davenport, T. H. (1996): *Some Principles of Knowledge Management*. In: *Strategy-Management-Competition*, 2, 34–40.
- Foerster H. v. (1993): *Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke*. Frankfurt a. M.
- Geißlinger, H. (1992): *Die Imagination der Wirklichkeit. Experimente zum radikalen Konstruktivismus*. Frankfurt a. M./New York.
- Heideloff, F. (1998): *Sinnstiftung in Innovationsprozessen. Versuch über die soziale Ausdehnung von Gegenwart*. München/Mehring.
- Luhmann, N/Fuchs, P. (1997): *Reden und Schweigen*. Frankfurt a. M.
- Maturana, H. R. (1985): *Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit*. 2. Aufl., Braunschweig/Wiesbaden.
- Maturana, H. R. (1990): *Ontologie des Konversierens*. In: Kratky, K.W./Wallner, F. (Hrsg.): *Grundprinzipien der Selbstorganisation*, Darmstadt, 140–155.
- Norretranders, T. (1997): *Spüre die Welt. Die Wissenschaft des Bewußtseins*. Reinbek.
- Watzlawick, P. (1997): *Vom Schlechten des Guten oder Hekates Lösungen*. 5. Aufl., München/Zürich.

## **Epilog**

- Roehl, H./Romhardt, K. (2000): *Wissensmanagement – Ein Dialog über Totes und Lebendiges*. In: *Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung*, 19 (4) S. 50–59.
- Roehl, H./Romhardt, K. (1997): *Wissen über die Ressource »Wissen« – Möglichkeiten und Grenzen von Wissensmanagement: Gablers Magazin* 11, 6–7; S. 42–45.
- Romhardt, K. (2001): *Wissen ist machbar. 50 Basics für einen klaren Kopf*. München.

**Karsten Trebesch (Hrsg.):  
Organisationsentwicklung**

*Konzepte, Strategien, Fallstudien*  
420 Seiten, gebunden, ISBN 3-608-91023-9

Die Organisationsentwicklung hat gezeigt, daß es keine festen und dauerhaften Regelungen in Organisationen gibt, daß sie vielmehr immer wieder neu »erfunden« bzw. entwickelt werden müssen. Wie das geschieht und welche Erfahrungen in den verschiedensten Anwendungsbereichen gemacht wurden, vermittelt dieses Buch.

Die für diesen Band ausgewählten Beiträge aus der Zeitschrift *Organisationsentwicklung*, die sich seit 1982 den Konzeptgestaltungen und Methodenentwicklungen widmet, zeigen die ganze Bandbreite effektiven Managements und einer erfolgreichen Durchführung von Veränderungen in Unternehmen und in öffentlichen und sozialen Einrichtungen.

**Dee Hock:  
Die chaordische Organisation**

*Vom Gründer der VISA-Card*

Aus dem Amerikanischen von Thomas Pfeiffer und Heike Schlatterer  
326 Seiten, gebunden, ISBN 3-608-91037-9

In diesem Buch führt Dee Hock aus, daß traditionelle Organisationsformen nicht mehr funktionieren können, weil Technologie, Handel und Gesellschaft zu komplex geworden sind. An Stelle des Unternehmenstyps, wie ihn das Industriezeitalter hervorgebracht hatte, plädiert er für eine neue organisatorische Form. Sie heißt »chaordisch« und verbindet gleichermaßen die Prinzipien von Chaos und Ordnung. Mit eben dieser chaordischen Struktur begründet Dee Hock den einmaligen und weltweiten Erfolg von VISA, der Firma, die das Konzept eines globalen Systems für den elektronischen Geldtransfer umsetzte. Chaordische Konzepte können heute in den unterschiedlichsten wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, kommunalen und staatlichen Organisationen in die Praxis umgesetzt werden.

**Klett-Cotta**



**Peter Littmann / Stephan A. Jansen:**  
**»Oszillodox«**

*Virtualisierung – die permanente Neuerfindung der Organisation*  
391 Seiten, gebunden, ISBN 3-608-94207-6

[www.oszillodox.com](http://www.oszillodox.com)

Unternehmen sind Diven. Sie brauchen ständig die neueste Mode. Eine der beeindruckendsten Moden ist derzeit die der Virtualisierung von Unternehmen. Peter Littmann und Stephan A. Jansen erarbeiten anhand von vier Ebenen der intra-, der extra- und der interorganisationalen sowie der kundenbezogenen Virtualisierung ein Modell spezifischer Virtualisierungsstrategien von Unternehmen.

Neben Praxisbeispielen werden mit einem virtuellen Team von hochkarätigen Gesprächspartnern die Chancen, Herausforderungen und Probleme der Virtualisierung reflektiert.

**Harrison Owen:**  
**Open Space Technology –**  
**Ein Leitfaden für die Praxis**

Mit einem Vorwort von Matthias zur Bonsen  
Aus dem Amerikanischen von Maren Klostermann  
194 Seiten, gebunden, ISBN 3-608-94011-1

Dieses praktische Anwenderhandbuch erklärt Schritt für Schritt, wie man das Open-Space-Verfahren richtig anwendet und begleitet – wie man die Veranstaltung vorbereitet, durchführt und hinterher dafür sorgt, daß die erarbeiteten Ergebnisse zu nachhaltigen Veränderungen führen. Der Autor erläutert, welche konkreten Überlegungen für die Schaffung von Open Space notwendig sind. Wann sollte man Open Space überhaupt einsetzen und von welchen Kriterien hängt diese Entscheidung ab? Was ist im Hinblick auf die Zusammensetzung der Teilnehmer, den Ort und die Zeit der Veranstaltung zu beachten? Wie wird eine Open-Space-Konferenz vorbereitet und welche Hilfsmittel sind erforderlich? Für alles aber gilt der Grundsatz: If it isn't fun, it doesn't work.



**Klett-Cotta**

Die Organisationen dieser Jahrhundertwende steuern Wissen noch immer nach den Regeln und Verfahren der Industriegesellschaft.

Daß Wissen nicht wie Stahl durch Kauf, Verarbeitung und Veredelung in Wert verwandelt werden kann, zeigt das großflächige Scheitern von Wissensprojekten aller Art. Wissenspotentiale liegen brach, weil sie nicht in herkömmliche Wertschöpfung passen. Wissen wird in engen Grenzen rationalisiert, entwertet und vernichtet.

Je wissensintensiver Organisationen werden, desto dringlicher stellt sich die Frage nach Gestaltungsformen, die dem Wissen gerecht werden. Erfolgreiche Wissensorganisation hat die Mechanik der Informationstechnologie ebenso hinter sich gelassen wie die Normen betrieblicher Bildung. Dieses Buch eröffnet Perspektiven, die den praktischen Umgang mit der wichtigsten Ressource von Organisationen nachhaltig verändern.

*Heiko Roehl*, Dr. soc., Dipl.-Psych., beschäftigt sich seit mehr als zehn Jahren mit Veränderung von und in Organisationen. Er ist Autor, Dozent und Berater im Themenkreis Organisationales Lernen, Wissensorganisation und Strategiearbeit – sechs Jahre davon in der Society and Technology Research Group der DaimlerChrysler AG in Berlin und Palo Alto. Heute berät er die Nelson Mandela Foundation im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) in Johannesburg/Südafrika.