

Wissensorganisation für gemeinnützige Stiftungen

Heiko Roehl

Stiftungen sind Prototypen wissensintensiver Organisationen. Sie unterscheiden sich in ihren wissensbezogenen Geschäftsprozessen aufgrund ihrer Gemeinnützigkeit erheblich von profitorientierten Organisationen. Während Unternehmen sich etwa gegen Wissensabfluß an die Konkurrenz zu schützen haben, liegt es in der Natur gemeinnütziger Stiftungen, einem definierten Adressatenkreis generiertes Wissen zugänglich zu machen. Darüber hinaus haben Stiftungen im Gegensatz zu Unternehmen den Auftrag, im Sinne kollektiver "Knowledge Broker" nach außen entsprechend des Stiftungsauftrags aufzutreten. Dies stellt besondere Anforderungen an die Wissensorganisation gemeinnütziger Stiftungen.

1. Organisationen in der Wissensgesellschaft

Die Wissensgesellschaft deutete sich in schwachen Signalen an. Inzwischen sind diese zu unübersehbaren Zeichen eines gesellschaftlichen Umbruchs geworden: Noch nie haben Organisationen so große Anteile ihrer Umsätze in Bildung investiert; Börsenkapitalisierungen zeigen, daß intellektuelles Kapital vor Land, Material und Produktionsstätten an Bedeutung gewinnt und Produkte sind immer häufiger Manifestationen von Wissen und Expertise. Nie war es einfacher, zu komplexen Themen in kürzester Zeit Spezialwissen aufzubauen. Jeder Patient kann über seine Krankheit heute via Internet vermutlich weit mehr erfahren, als sein Arzt weiß. 1990 war die Bedienungsanleitung eines tragbaren Cassettenrecorders ein kleines Faltblatt, die eines MD-Players von 2000 ist ein kleines Buch. Wettbewerb ist vielerorts zum Wissens-Wettbewerb geworden.

Für Organisationen wird der effiziente Umgang mit Wissen in dieser Gesellschaft zum zentralen Wettbewerbsvorteil. Das betrifft sowohl die Gestaltung organisationsinternen Wissens als auch die Fähigkeit, wichtige Signale im Umfeld der Organisation zu interpretieren

und in Wissen zu transformieren. "Wissen gewinnt" oder "Wissen ist Geld", heißt es in der Fachpresse, die den fünften Faktor der klassischen betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren als Ressource feiert, die sich beim Gebrauch vermehrt. In einer Zeit, in der Produkte nichts anderes mehr sein werden als die physische Hülle der eingeflossenen geistigen Dienstleistungen, ist "Wissensmanagement" die zentrale Herausforderung der Organisation.

Daß dies keine triviale Aufgabe ist, zeigen die vielfältigen wissensbezogenen Problemstellungen der Organisationen. Organisationen - auch Stiftungen - verspüren im Umgang mit der heute einzig wichtigen Ressource einen immer größeren Problemdruck. Das Dilemma des Wissensmanagements entsteht: Einerseits steigt der Bedarf an Wissen, Wissensbasierung und intelligenter Information, andererseits erschweren die Merkmale organisierter Komplexität (Hierarchien, Funktionalbereiche, Spezialisierung), erforderliches Wissen so zu koordinieren, das es an den Stellen der Organisation verfügbar wird, wo die jeweiligen Entscheidungen fallen. In der Praxis sieht das dann so aus: Wissenspotentiale werden nicht entdeckt (die allfällige Klage lautet: "Warum wissen wir nicht, was wir wissen?"), Potentialträger werden nicht systematisch weiterentwickelt, Ideen bleiben ungenutzt und Wissenssynergien werden nicht erkannt oder bleiben ungenutzt. Häufig kommt es vor, daß Recherchen und Projekte unabhängig voneinander mehrmalig betrieben werden ("das Rad wird immer wieder neu erfunden"), Wissen nicht transparent gemacht/geteilt wird und schließlich beim Personalabbau unwiderbringlich verloren geht.

Auch wenn es vielleicht anders wünschenswert wäre: Wissen ist nicht einfach zu managen. Der Grund hierfür liegt in der Natur der Ressource Wissen selbst. Es unterscheidet sich von materiellen Ressourcen durch eine kontextuelle Bedingtheit und Bindung. Das bedeutet, daß es nur in komplexen Zusammenhängen mit Zeit (Wissen kann veralten), Eigentum (Wissen *gehört* Personen/Organisationen), Sprache (Wissen wird über Sprache veräußert) und anderen Kontexten sinnvoll verstanden werden kann. Ein Beispiel: Personengebundenes Wissen macht Menschen in Organisationen zu begehrten Mitarbeitern. Höhere Qualifikation bedeutet (in der Regel) höheres Einkommen. Je einzigartiger die Qualifikation, desto begehrter. Hierin liegt der einfache Grund, warum wichtige Wissensbestandteile so selten freimütig geteilt werden. Wer professionell mit Wissen in Organisationen umzugehen hat, dem sind die Widrigkeiten einer

Ressource vertraut, von der vieles abhängt, was letztlich über den Erfolg von Organisationen entscheidet. Ingenieure ärgern sich über ungepflegte und ungenutzte Intranets, gleichwie sich Trainer über Teilnehmer von Seminaren wundern, die am Montagmorgen nach dem Seminar arbeiten, als hätte dieses nie stattgefunden.

Gestaltendes Handeln in Bezug auf Wissen, wie es etwa für das Wissensmanagement programmatisch ist, ist daher voraussetzungsvoll, Zielsetzung problematisch und Erfolg nicht programmierbar. Für einen zielorientierten Umgang mit Wissen in Organisationen ist daher die Gestaltung der organisationalen und sozialen Kontexte der einzig wirklich gangbare Weg. Während Wissensmanagement einfache Gestaltbarkeit verheißt ("wir nehmen das Wissen in die Hand"), unternimmt Wissensorganisation den Versuch, die Umgebungsbedingungen (Incentives, Technologien, Architektur, Menschen etc.) ganzheitlich und wissensbezogen zu verbessern.

2. Stiftungen als wissensintensive Organisationen

Die herausragende Rolle gemeinnütziger Stiftungen in der Wissensgesellschaft ist unübersehbar. Stiftungen wirken als *Enabler* von gesellschaftsrelevanten Wissensprozessen, die jenseits ökonomischer Nutzenkalküle liegen. Das bedeutet nicht, daß innerhalb der Stiftungsorganisation keine Notwendigkeit eines effizienten Umgangs mit der Ressource Wissen besteht. Deutlich wird dies insbesondere an forschungsfördernden Stiftungen. Der Auftrag zur Generierung von Wissen ist mit einem Relevanznachweis an die *Stakeholder* der Stiftung verbunden. Dies wirft Fragen der Prüfbarkeit effizienter Organisation von Forschung und entsprechendem Wissenstransfer auf.

"Gemeinnützigkeit" impliziert auf der Wissensseite der Stiftungen auch das Problem von Reichweite und Anschlußfähigkeit der Kommunikationen von Stiftungsaktivitäten. Notwendige Bestandteile eines strategischen Umgangs mit dieser Frage umfassen auf der Managementseite dezidierte Vorstellungen von den Qualitäten der vielfältigen Interessengruppen, denen die Stiftung verpflichtet ist: Welches Wissen über die Stiftungsaktivitäten ist für welche Interessengruppen relevant? Welche Form sollte dies Wissen haben? Wie sollte es kommuniziert werden? Wann sollte kommuniziert werden? Wie

macht man komplizierte Forschungsergebnisse verständlich? Wie liefert man prüfbare Nachweise über die generierte Wissensqualitäten?

Reichweite, Anschlußfähigkeit und Relevanznachweise sind Beispiele für wissensbezogene Aspekte aus stiftungsexterner Perspektive. Wenn gemeinnützige Stiftungen als kollektive *Knowledge Broker* agieren wollen (die vom Druck der Gewinnerwirtschaftung frei sind), dann könnten Antworten auf diese Fragen Schritte in Richtung allgemeiner, wissensbezogener Bewertungskriterien für die Aktivitäten gemeinnütziger Stiftungen sein.

3. Stiftungsbezogene Wissensprobleme

Das wissensbezogene Kernproblem der Stiftung liegt in einem gezielten Transfer generierten Wissens an die *Stakeholder* der Stiftung. Während profitorientierte Organisationen gerade von einer systematischen Abschottung ihres Wissens leben, ist der externe Wissenstransfer für Stiftungen lebensnotwendig. Wie bedeutsam der Schutz geschäftsrelevanten Wissens für Unternehmen ist, zeigt sich etwa in der Rolle der Kernkompetenzen: Sie sichern den Wettbewerbsvorteil durch Unkopierbarkeit. Kernkompetenzen werden niemals preisgegeben. Die im Auftrag gemeinnütziger Stiftungen festgeschriebene Maxime transparenten, extern nachvollziehbaren Handelns ist das exakte Gegenteil davon.

Darüber hinaus teilen sich gemeinnützige Stiftungen mit profitorientierten Organisationen eine Reihe weiterer Wissensprobleme: Wissensabfluß bei Personalabgängen, intransparente Wissensarchive, Doppelspurigkeiten etc. Hieraus ergibt sich für die interne Wissensorganisation eine eigentümliche Dramatik: Einerseits sind Wissenstransparenz, -transfer und -kommunikation zentrale Bestandteile der Wertschöpfung von Stiftungen. Andererseits unterliegen Stiftungen den gleichen, gezielte Wissensorganisation restringierenden Barrieren und Schwierigkeiten wie alle Organisationen, in denen Menschen arbeiten. Wissensorganisation sollte zentraler Bestandteil der Geschäftsprozesse gemeinnütziger Stiftungen sein.

4. Perspektiven der Wissensorganisation für gemeinnützige Stiftungen

Wie eine Praxis der Wissensorganisation für Stiftungen aussehen könnte, hängt von den jeweiligen Problemstellungen ab. Wissensorganisation hat in gemeinnützigen Stiftungen wegen des geringeren ökonomischen Drucks einen größeren Handlungsspielraum als in Unternehmen. Hier ist eine Revision des Instrumenteportfolios der Stiftung gefordert: Sind Reports, Publikationen, Seminare und Kongresse die einzig geeignete Form des Wissenstransfers nach außen? Welche Instrumente haben sich auf der Innenseite der Stiftungspraxis bewährt? Sind Sitzungen ein ausreichender Weg, um den internen Austausch sicherzustellen? Dem Praktiker steht eine unüberschaubare Anzahl von – teils neuen, teils altbekannten - Instrumenten der Wissensorganisation zur Verfügung (Abb.*). Die Revision des Instrumenteportfolios beinhaltet auch, den Blick auf das Neue zu wagen.

Auswahl von Instrumenten der Wissensorganisation					
<i>Arbeitsbezogene Instrumente</i>	<i>Personenbezogene Instrumente</i>	<i>Kommunikationsorientierte Instrumente</i>	<i>Instrumente der räumlich-organisatorischen Infrastruktur</i>	<i>Instrumente der technologischen Infrastruktur</i>	<i>Problemlösungsbezogene Instrumente</i>
Job Rotation	Mentoring	Szenariotechnik	Knowledge Broker	Intranet	Wissenslandkarte
Gruppenarbeit	Training	Vision/Leitbild	Think Tank	Expertensystem	System-Simulation
Projekt-Organisation	Assesment-Center	Kommunikations-Forum	Wissens-Architektur	Datenbank	Gelbe Seiten

5. Leitlinien einer problemorientierten Instrumentenauswahl

Was könnten vor diesem Hintergrund *Kriterien* für eine Auswahl von Instrumenten sein? Ansatzpunkte für solche Kriterien sind die kontextuellen Spezifika des Wissens, die jedes Instrument ins Kalkül ziehen muß. Beispiele hierfür sind *Zeitlogiken* von Wissen, *Eigentumsaspekte*, *Sprachgebundenheit*, *Sinnesabhängigkeit* von Wissensentstehung oder auch die zur Wissensveränderung notwendige *Reflexion*.

5.1 Zeitlogiken von Wissen

Wissen ist in der Organisation ständig im Fluß. Es verändert sich zeitlaufbezogen erstens permanent und zweitens an verschiedenen Orten der Organisation in unterschiedlicher Weise. Für sämtliche Instrumente der Wissensorganisation ist die Beachtung der zeitlichen Organisiertheit von Wissen eine schwierige Herausforderung. Die Frage ist also, *inwiefern es einem Instrument gelingt, die Zeitlogiken von Wissen in der Organisation und ausserhalb ernst zu nehmen*. Im Sinne des oben erwähnten Transparenzgrundsatzes gemeinnütziger Stiftungen ist es daher unabdingbar, auf die zeitlichen Formen zu achten, in denen Wissen intern und bei den *Stakeholdern* der Stiftung verarbeitet wird, um die Auswahl der Instrumente darauf abzustimmen.

5.2 Eigentumsaspekte von Wissen

Wissen wird von Individuen auch als Besitztum interpretiert, welches nur unter besonderen Umständen aufgegeben wird. Das gilt auch für gemeinnützige Stiftungen. Ein solcher Umstand ist die Erwartung, daß für das Weggegebene etwas zurückkommt. Die Balancierung von Kosten und Nutzen der Wissensorganisation ist ein Problem, welches in jedem Fall einer Instrumenteanwendung zum Tragen kommt. Ebenso wie jedes Instrument Ressourcenaufwände verursacht, denen der Nutzen einer Intervention gegenüberzustellen ist, ist jede Neuorganisation von Wissen im Zuge einer Intervention in die organisatorische Wissensbasis durch Aufwände gekennzeichnet, welche die Frage rechtfertigen, ob es sich überhaupt lohnt, sie vorzunehmen. Hier stellt sich also die Frage, *inwiefern das Instrument einen Ausgleich für die Aufwände von Prozessen der Wissensorganisation schafft, die es einfordert*. So ist etwa bei der Einführung von Intranets nicht zu erwarten, daß wertvolles Wissen innerhalb der Organisation öffentlich gemacht wird, solange nicht klar ist, welchen - mittelbaren oder unmittelbaren – Vorteil der betreffende Wissensträger daraus ziehen kann.

5.3 Sprachgebundenheit von Wissen

Die Organisation von Wissen hat zwangsläufig mit der Organisation sprachlicher Vermittlungsprozesse zu tun. Sprache ist gewissermaßen die "Währung", in der Wissen gehandelt wird. Gemeinsame Sprache ist somit eine der Bedingungen für gemeinsam geteiltes Wissen. Für die Instrumente der Wissensorganisation bedeutet dies, *daß sie einen Rahmen für sprachliche Integrationsprozesse zu schaffen haben*. Wenn Stiftungsaktivitäten nach innen und außen sprachlich nicht vermittelbar sind, ist der Stiftungsauftrag gefährdet.

5.4 Sinnesabhängigkeit von Wissensentstehung

Jeglicher Aufbau von Wissen ist an ein wahrnehmendes Sensorium (Sehen, Hören, Fühlen etc.) gebunden. Die Entstehung von Wissen hängt maßgeblich mit dem zur Verfügung stehenden Sinneskanälen zusammen. Ein gestaltender Umgang mit der Ressource Wissen muß hierauf Rücksicht nehmen. Für die Instrumente stellt sich somit die Frage, ob es gelingt, auf *eine balancierte Auswahl sensorielle Modalitäten anzusprechen*. Instrumente der elektronischen Infrastrukturen etwa nehmen fast ausschließlich auf den visuellen Sinneskanal bezug. Auch die gängigen Instrumente wie Sitzungen, Publikationen oder Konferenzen sprechen nur ein begrenztes Sensorium an. Unter Berücksichtigung dieses Kriteriums gewinnt die Wissensorganisation auch für gemeinnützige Stiftungen an Lebendigkeit.

5.5 Reflexion

Absichtsvoll sind Wissensstrukturen nur veränderbar, wenn auf sie eine Reflexion vorgenommen werden kann. Gemeinnützige Stiftungen sind auf permanente Reflexion ihres Handelns angewiesen. Nur wer sich selbst erkennt, kann nach außen als glaubwürdiger Wissensvermittler auftreten. Der instrumentierte Umgang mit Wissen in Organisationen ist daher darauf angewiesen, Reflexivität zu organisieren. Die Frage, inwiefern es dem Instrument gelingt, *das anvisierte Wissen in Bezug zu sich selbst zu setzen*, stellt eine weitere Kernfrage an jedes Instrument dar. Voraussetzung hierfür ist das Vorhandensein von Rückkopplungsschleifen innerhalb des Instruments. Hierzu gehört auch das kritische Hinterfragen bestehenden Wissens.

5.6 Problemgemäßheit der Instrumentenauswahl

Neben diesen allgemeinen, wissensbezogenen Kriterien, mit denen für das bestehende Instrumentportfolio eine Defizitanalyse vorgenommen werden kann, ist die *Problemgemäßheit* der Instrumentenauswahl ein zentraler Erfolgsfaktor. Wenn Wissensorganisation nicht als *l'art pour l'art* betrieben werden soll, dann muß ein *Wissensproblem* (s.o.) Grundlage der Instrumentenauswahl sein. Kommunikationsbezogene Wissensprobleme erfordern in diesem Sinne eher ein kommunikationsbezogenes Instrumenteset, während forschungsbezogene Probleme eher ein forschungsbezogenes Instrumentenset fordern. Es gibt keinen *one-best-way* für gemeinnützige Stiftungen.

5.7 Erfolgsfaktor Instrumentemix

Kein einzelnes Instrument der Wissensorganisation ist in der Lage, die komplizierten Problemlagen des Wissens von und in gemeinnützigen Stiftungen zu bewältigen. Am Ende einer intelligenten Strategie der Wissensorganisation hat vielmehr ein abgestimmtes Set von Instrumenten zu stehen. Voraussetzung hierfür ist eine umfassende Methodenkompetenz des Gestalters und - nicht zuletzt – Zeit zur Reflexion.

6. Conclusio

Wissensorganisation ist für gemeinnützige Stiftungen eine Notwendigkeit. Erfolgreiches Stiftungsmanagement wird dies schon immer berücksichtigt haben. Ob und in welchem Umfang konkreter Handlungsbedarf besteht, läßt sich am besten mit Blick auf die wissensbezogenen Probleme der jeweiligen Stiftung bestimmen. Was Stiftungen von profitorientierten Organisationen lernen können, ist die Mannigfaltigkeit nutzbarer Instrumente ins Kalkül zu ziehen. Was profitorientierte Organisationen von Stiftungen lernen können, sieht dagegen ganz anders aus: Einen gesellschaftlichen Auftrag zur Verbesserung der Wissens-Verhältnisse als langfristige Investition in die eigene Prosperität zu verstehen.

Literatur:

Roehl, H. (2000): Instrumente der Wissensorganisation. Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis. Wiesbaden, New York: Gabler Verlag (Edition Wissenschaft).