

Wissensmanagement und kein Ende. Gäbe es für die Managementliteratur einen Preis für das Schlagwort mit den meisten Veröffentlichungen in kürzester Zeit, dann wäre «Wissensmanagement» sicherlich ein ernst zu nehmender Kandidat. Leider bietet die Fülle von Veröffentlichungen keine Gewähr, dass der Begriff auch an Klarheit gewinnt. Es ist an der Zeit, einige unbequeme Fragen an ein Themenfeld zu stellen, das dem Praktiker noch immer viele leicht enttäuschbare Versprechen macht. Mancher Weg könnte sich dabei als Irrweg erweisen. Lebendiges Wissensmanagement impliziert einen Willen zur Wahrhaftigkeit. Dessen sollte man sich in jedem Falle bewusst sein, bevor man sich darauf einlässt.

Heiko Roehl

Kai Romhardt

Wissensmanagement – Ein Dialog über Totes und Lebendiges

Heiko Roehl und Kai Romhardt reflektieren in diesem Emailldialog fünf Jahre gemeinsame Erfahrung im Forschungs- und Praxisfeld des Wissensmanagements. Über ein Jahr hinweg wurden zentrale Fragen des Wissensmanagements 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.

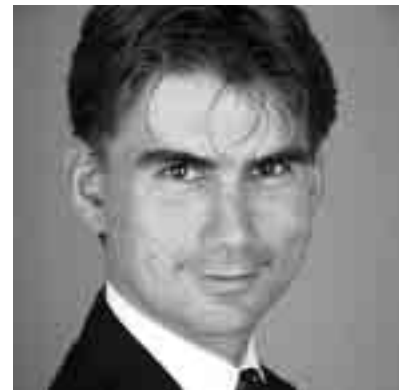
Roehl: Wir haben in den vergangenen fünf Jahren beide unter der Überschrift «Wissen über die Ressource Wissen» geforscht und publiziert. Gibt es ein Resümee? Was hat Wissensmanagement tatsächlich geleistet? Sind Organisationen gegenüber wissensintensiven Prozessen sensibler geworden?

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 Instrumente, 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 Verhalten 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 klei-



DR. HEIKO ROEHL arbeitet im Bereich Forschung Gesellschaft und Technik der DaimlerChrysler AG im Themenkreis Wissensorganisation, Intervention und Strategiearbeit.

DaimlerChrysler AG
Alt-Moabit 96a
D-10559 Berlin
Fon (0049) 30 399 82-328
Fax (0049) 30 399 82-108
E-Mail: heiko.roehl@DaimlerChrysler.com

DR. KAI ROMHARDT ist Unternehmensberater, Trainer, Forscher und Buchautor im Wissensfeld

E-Mail: KRomhardt@aol.com

Lebendiges Wissensmanagement

Romhardt: Zunächst einmal wissen wir, dass die Mythen 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 letztendlichen 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 weiter fahren.

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 ist, 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, das 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 ist, 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 weite-

«Lebendiges Wissensmanagement ist, beim eigenen Chaos an das Chaos des anderen zu denken.»

sten 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, welche einseitige Versprechungen entlarven sollten. Das war Sensibilisierungsarbeit. Unser duales Denken produziert permanent Trennungen, welche 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.

«Kann man denn eine Organisation dazu bringen, mit ihrem Wissen anders umzugehen?»

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 davon eilen? 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 selektieren unbewusst die so wohl geordneten 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.

Beratung im Wissensfeld

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 versucht und versucht Kulturen zu erzeugen, die ermutigen und verzeihen. Gescheitert sind viele der 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, wie es ist. Es ist Produkt der Systemgeschichte, an der Menschen mit ihrem Herzblut beteiligt sind. 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 zückt. 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 äus-

seren 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/ausen 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, schaue in Dich hinein. Wenn Du relevantes Wissen hauptsächlich in Dir selbst vermutest, schaue 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 eMail-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 hochglänzend polierter 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 es an sich 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 über den Berg der eigenen blinden Flecken, das Tal der unwägbaren Kulturen und die Schlucht der Wissenshabgier. 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 introspektiv 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.

22 REGELN FÜR KNOWLEDGE COWBOYS

1. Am Anfang war das Unwissen.
2. Teile Dein Wissen (mit anderen knowledge cowboys).
3. Speise ins Wissensnetzwerk ein und stärke so die Wissensgemeinschaft.
4. Überprüfe deine Wissensrelevanzfilter - mache Dich auf die Suche nach dem Abwegigen.
5. Was Du weisst, wollen viele gar nicht wissen.
6. Verwende zur Wissensvermittlung so oft du kannst anschauliche Beispiele.
7. Denke an die Wissensnutzer (bevor Du sie mit Informationen überschwemmst).
8. Sei streng bei der Auswahl neuer knowledge cowboys.
9. Zolle den Wissensgurus und ihren Buzzwords keinen Respekt.
10. Achte das Unwissen anderer - fühle dich nicht als Missionar.
11. Nutze Dein Wissen.
12. Verzweifle nicht an Deinem Unwissen, sondern lerne es zu lieben.
13. Erschliesse Dir neue Wissensquellen.
14. Befrage immer erst Dein Wissen vor dem der Anderen.
15. Freue Dich, wenn Du nichts mehr sicher weisst, sei glücklich über Wissenskrisen.
16. Stürze andere höflich aber bestimmt in Wissenskrisen.
17. Lasse Dir die Welt aus den Augen anderer knowledge cowboys erklären.
18. Setze an veränderbarem Wissen an.
19. Versuche mit den anderen eine gemeinsame Sprache über Wissensphänomene aufzubauen.
20. Beobachte bei Veränderungen der Wissensbasis stets die Machtkomponente.
21. Meide und isoliere Wissensdiebe.
22. Akzeptiere widersprüchliche Regeln für knowledge cowboys.

Wissensmanagement und Wissensethik

Wir müssen einen spielerischen Umgang mit Konzepten aller Art kultivieren und uns vor übertriebener Systematisierung hüten. Nehmen wir das Bausteinmodell des Wissensmanagements, das 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 dazwischen liegt, ist Wissensmanagement/-organisation. Wissensmanagement ist immer Arbeit an den mentalen

«Das Feld Wissensmanagement braucht eine Wissensethik.»

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 effizienzorientiert (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 klauge», «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 Prozesses 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 «Un-

tiefen» 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 Betreffenden 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 hohen Masse individuumspezifisch.

Anforderungen an Wissensmanager

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 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 unterscheiden. 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

speziell 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

ZEHN BOTSCHAFTEN EINES LEBENDIGEN WISSENSMANAGEMENT

1. Lebendiges Wissensmanagement beginnt immer bei den bestehenden Organisationsformen von Wissen. Sie sind kein Produkt des Zufalls.
2. 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.
3. Der Weg des Wissensmanagements 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.
4. Lebendiges Wissensmanagement nimmt Wissen in seiner Ganzheit ernst und verlangt vom Menschen nicht, für die Organisation wichtige Teile seines Wissens auszublenden.
5. Wissensmanagement geht unter die Haut. Daher muss vor Beginn des Prozesses Klarheit über die Tiefe der Interventionen hergestellt werden.
6. 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.
7. 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.
8. Wissensmanagement lebt vom Wissen über den Wert und die Werte des Wissens. Diese Werte können in vielen Fällen mit der gelebten Wissenskultur konfliktieren.
9. 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.
10. Lebendiges Wissensmanagement ist mit bestehenden Veränderungsansätzen in Organisationen vernetzt. Es integriert die wissensbezogenen Aspekte etablierter Ansätze.

Masstäbe 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 all-gemeingültigen 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 gegenüber steht. Auf welchen Grundsätzen basiert die Organisation? Wie verhalten die sich zu den Gesellschaften der Welt? Und wie geht sie mit den entstehenden Brüchen zwischen eigener Welt-sicht 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 des «Immunsystems 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 Deinen 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 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 gelebten 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 meinen 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 eMail 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. Jetzt bringe ich erst mal meine Kiste mit den bunten Broschüren zum Müll...]

LITERATUR

- Preissler, H.; Roehl, H.; Seemann, P. (1997):** Haken, Helm und Seil: Erfahrungen mit Instrumenten des Wissensmanagements. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 16, 3, S. 4–16.
- Roehl, H.; Romhardt, K. (1997):** Wissen über die Ressource «Wissen» – Möglichkeiten und Grenzen von Wissensmanagement: Gablers Magazin 11, 6–7; S. 42–45.
- Roehl, H. (2000):** Instrumente der Wissensorganisation. Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis. Wiesbaden, New York: Gabler Verlag (Edition Wissenschaft).
- Romhardt, K. (1998):** Die Organisation aus der Wissensperspektive – Möglichkeiten und Grenzen der Intervention, Wiesbaden: Gabler Verlag (nbf 245).
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999):** Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Auflage, Frankfurt (Main)/Wiesbaden: FAZ/Gabler sowie Zürich: Verlag NZZ, englisch: Managing knowledge – building blocks of success, London: Wiley&Sons (1999).
- North, K./Romhardt, K./Probst, G. (2000):** Wissensgemeinschaften – Keimzellen lebendigen Wissensmanagements. io-Management (7/8), S. 52–62.

WISSENSMANAGEMENT NUR LIPPENBEKENNTNIS?

Es ist eine Sache, über Wissensmanagement zu reden – die andere, es zu praktizieren. In ihrer Ausgabe vom 30.10.2000 berichtet die FAZ von einer Studie der Universität Witten/Herdecke und der Unternehmensberatung Lab (Berlin), an der 112 der 500 grössten deutschen Unternehmen teilgenommen haben. Danach klafft zwischen dem Verständnis für die Anforderungen an ein Wissensmanagement und der tatsächlich zu beobachtenden Ausgestaltung in den Unternehmen noch eine beträchtliche Lücke.

So ist die Umfeldanalyse, die ohnehin nur 70% der Unternehmen regelmässig praktizieren, meist nur auf das unmittelbare Wettbewerbsumfeld beschränkt statt auch den branchenübergreifenden Wettbewerb zu betrachten. In Marktanalysen fehlt es an Untersuchungen der Faktoren, die das Verhalten der Kunden mitbestimmen. Auch der Blick nach Innen ist lückenhaft. Der Kenntnisstand über eigene

Kompetenzen ist unzureichend, die Fluktuation wird kaum hinsichtlich eines Abflusses von Wissen analysiert. Nur 20% der Unternehmen nehmen laut Studie systematisch «weiche» Faktoren und «schwache Signale» auf, die ihnen eine Vorstellung von der Zukunft vermitteln könnten.

Statt dessen dominiert die Betrachtung harter Faktoren mit eher kurzfristigem Horizont: Konkurrenzbeobachtungen und Kundenbefragungen werden als Informationsquelle genutzt, deutlich weniger hingegen die eigenen Mitarbeiter sowie die Erfahrungen des Vertriebs. Auch Informationsbeschaffung aus externen Quellen (Internet, wissenschaftliche Einrichtungen) ist noch immer nicht selbstverständlich. Ganz allgemein zeigt sich, dass bei der Auswahl der Informationsquellen der Zukunftsbezug fehlt.

Die Defizite in der Wissensbeschaffung setzen sich dann in der Wissensverbreitung und -anwendung fort. Als einen be-

sonderen Schwachpunkt im Wissensmanagement hat die Studie die Weiterleitung von Informationen an die MitarbeiterInnen identifiziert. Meist findet die Informationsauswertung nur an speziellen Stellen (Marketing, strategische Planung) statt oder bleibt in der obersten Führungsetage hängen. Während Unternehmensleitung, strategische Planung und auch Vertrieb so meist gut mit Informationen versorgt sind, fließen nur wenige Informationen in den Entwicklungs- und Produktionsbereich. Dabei wären zukunftsorientierte Marktinformationen gerade hier besonders wichtig.

Dass sich Wissensmanagement auch rechnet, zeigt ein weiteres Ergebnis der Studie: Unternehmen, die über ein ausgebautes und zukunftsorientiertes Wissensmanagement verfügen, konnten ein deutlich grösseres Umsatzwachstum realisieren als die übrigen Unternehmen.

Helmut Meyer

(Quelle: FAZ, 30.10.2000, S. 32)