

Aus Fehlern der Praxis gelernt?

Leitlinien lebendiger Wissensorganisation

Heiko Roehl

1. Einleitung

In den vergangenen Jahren wurde die Bedeutung eines Managements von Wissen als überlebenswichtige Kompetenz in der wissensbasierten Ökonomie zu oft 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 Managementkonzepten, Tools, Best Practices, Benchmarks und Business Cases, die aktuell vor dem Wissen der Organisationen Stellung beziehen, muß es erlaubt sein, ganz leise anzumerken, wie eigentlich die Frage lautet, auf die Wissensmanagement eine Antwort ist.

2. Wissensprobleme der Organisationen

Der Umgang mit Wissen wird - entgegen vielerorts herrschender Meinung - nicht leichter, sondern mit steigender Dynamisierung der wissensseitigen Umfeldern schwieriger. 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.

3. Reaktionen der Praxis: Sechs klassische Fehler

Die organisationale Praxis hat auf die skizzierten Veränderungen mit einer Vielzahl von Projekten und Initiativen reagiert. Anhand der Erfahrungen der Vergangenheit lassen sich einige klassische Fehler im Umgang mit Wissen identifizieren.

3.1 Instrumentfixierung

Der erste klassische Fehler ist die Instrumentfixierung. Wer Interventionen vom Instrument ausgehend konzipiert (etwa: Training, Intranet, Coaching, Open Space, Community of Practice etc.), 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. Hierzu trägt bei, daß die Geschichte von Instrumenten der Wissensorganisation auch eine Geschichte disziplinärer, bereichs-, abteilungsspezifischer und anderer proprietärer Zuordnungen ist.

3.2 Technologiedominanz

Der zweite klassische Fehler schließt daran an: Technologiegetriebene Interventionen sind eine Gefahr für die Wertschöpfung der Wissensorganisation. 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 Auffassungen gegenüber Informations- und Kommunikationstechnologien gehen weit auseinander und der mangelnde Dialog zwischen den gegnerischen Lagern von Technik-Euphorikern und Technikkritikern führt meist zur Dominanz derer, die ihre Thesen farbiger, schneller - und vor allem dreidimensional animiert - hervorzubringen in der Lage sind.

3.3 Mißachtung von Vertrauen

Der dritte klassische Fehler wird begangen, wenn trotz einer Kultur des Mißtrauens interveniert wird. Vertrauen entsteht erst allmählich in Interaktionsbeziehungen und entfaltet sich erst nach einer gewissen Zeit als Koordinationsmechanismus. 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.

3.4 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 oft durch Versprechen, die von außen an die Organisation herangetragen werden. Die blinde, problem-entkoppelte Definition von Zielen ist in Wissensorganisationen 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. Probleme verweisen auf Veränderungsbereitschaft und sind Zugänge zu den Steuerungsmechanismen von Wissen.

3.5 Standardlösungen statt Diagnosen

Wenn im Kontext der Wissensorganisation von 'Implementierung' die Rede ist, darf man den fünften klassischen Fehler vermuten. Wenn Standardlösungen (ob nun elektronisch oder anders) der Diagnose vorgezogen werden, dann wird wissensbezogene Wertschöpfung trivialisiert. Best Practices, Business-Cases und Benchmarks verführen zur Imitation und zur Übernahme bestehender (Standard-)Lösungen. 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 Grundlage neuen Wissens sind. Im einen oder anderen Fall ist natürlich genau das beabsichtigt. Meist jedoch ist man im nachhinein über die unbeabsichtigten, negativen Folgen der 'Implementierung' verwundert.

3.6 Projektleichen statt Evaluation

Jede Organisation hat ihre Projektleichen im Keller. 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. Es 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.

4. Leitlinien eines lebendigen Umgangs mit Wissen

Was ist zu tun? In Anbetracht praktischer Mißverständnisse des Wissensthemas muß es darum gehen, den Umgang mit Wissen auf ein Fundament zu stellen, das der Organisation als sozialem System gerecht wird. Leitlinien eines lebendigen Umgangs mit Wissen in Organisationen könnten wie folgt aussehen:

1. Ein lebendiger Umgang mit Wissen beginnt immer bei den bestehenden Organisationsformen von Wissen. Sie sind kein Produkt des Zufalls.
2. Der Weg zu einem effizienten Umgang mit Wissen 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.
3. Ein lebendiger Umgang mit Wissen nimmt es in seiner Ganzheit ernst und verlangt vom Menschen nicht, für die Organisation wichtige Teile seines Wissens auszublenden.
4. Ein lebendiger Umgang mit Wissen geht unter die Haut. Daher muß vor Beginn des Prozesses Klarheit über die Tiefe der Interventionen hergestellt werden.
5. Leichtfertigkeit im Umgang mit den Kontexten des Wissens ist tödlich. Der Wille zu einem lebendigen Umgang mit Wissen impliziert einen Willen zur Wahrhaftigkeit. Das erfordert bei den Betreffenden Wissen über Wissen.
6. Wissen und Identität sind in Organisationen zwei Seiten derselben Medaille. Ein erfolgreicher Umgang mit Wissen ist ohne eine hinreichende Antwort auf die Frage: Wer wollen wir sein? nicht möglich.
7. Der Umgang mit Wissen lebt vom Wissen über den Wert und die Werte des Wissens. Diese Werte können in vielen Fällen mit der gelebten Wissenskultur konfliktieren.
8. Der Erfolg von Wissensprojekten ist erst in einem zweiten Schritt und häufig nur mittelbar erfassbar. Der lebendige Umgang mit Wissen beinhaltet intelligente Evaluationsmechanismen für die Bewertung der Wissensorganisation.

5. Schluß

Die Organisation von Wissen ist voraussetzungsvoller als die Organisation von Rohstoffen, Geld oder Transportkapazitäten (oder auf andere Weise voraussetzungsvoll). 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. Wer Wissen organisiert, muß dem Wissen folgen und sich eher anpassen, als es anzupassen. Das bedeutet vor allem ein extremes Maß an Bereitschaft aufzubringen, den eigenen Handlungsgrundlagen immer wieder zu mißtrauen.

Literatur

Roehl, H. (2002): Organisationen des Wissens. Anleitung zur Gestaltung. Stuttgart: Klett-Cotta.

Roehl, H.; Romhardt, K. (2000): Wissensmanagement - Ein Dialog über Totes und Lebendiges. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 19, 4, S. 50-59.

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

