

Heiko Roehl

Organisationen
des
Wissens

Anleitung zur Gestaltung

Klett-Cotta 2002

Inhalt

Anliegen dieses Buches

Prolog: Das Land der begrenzten Möglichkeiten

Die Wissensorganisation

1. Organisationen in der Wissensgesellschaft
 - Wissen und Wertschöpfung
 - Wissensarbeit
 - Probleme des Wissens
2. Die andere Seite des Wissens
 - Wissen und Nichtwissen
 - Wissen und Gegenwissen
 - Unbewußtes Wissen
3. Der Wert des Wissens
 - Wissen und Zahlen
 - Objektivierte Wissensbewertung
 - Wissen und Geld

Wissen organisieren

1. Wissen in Organisationen gestalten - eine kurze Geschichte
2. Wissen und Intervention
3. Instrumente der Wissensorganisation
 - Ein Werkzeugkasten
 - Infrastruktur
 - Raum
 - Arbeit
 - Kommunikation
 - Problemlösung
 - Person
 - Das Dilemma der Wahl
4. Mythen des Wissens
5. Mauern, Barrikaden, Fallgruben: Wissen schlägt zurück
6. Die Praxis der Wissensorganisation
 - Klassische Fehler
 - Leitfragen für die Praxis

Epilog: Totes und Lebendiges

Literatur

für Ina

Anliegen dieses Buches

Dies 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.

Die Ressource Wissen ist der wichtigste Hintergrund für Veränderung. 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

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 es 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 Vorstandsbeschluß 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 Kontakt mit den Betreffenden 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 besseren Wissens 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 Einzelfertigung 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 unplanbaren 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 thematische 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 tiefen Überzeugung heraus entstanden, daß wissensbezogene Aspekte

organisierter Wertschöpfung sich nur verstehen, beschreiben und gestalten lassen, wenn man um die Eigenarten der Ressource Wissen weiß. Schwierigkeiten der Wissensorganisation sind dann auch der Ausgangspunkt der folgenden Expedition ins Land der begrenzten Möglichkeiten: Willkommen in der Wissensorganisation!