

Teil D

Wissensmanagement – Quo vadis?

Gegenstand dieses Buches ist der Trend, Wissen in Unternehmen einem planvollen und zielgerichteten Umgang zu unterwerfen. Unterschiedliche theoretische Zugänge zu diesem Thema wurden vorgestellt und nach Übereinstimmungen untersucht. Diese Ansätze wurden unter dem Oberbegriff der *klassisch-instrumentellen* Ansätze des Wissensmanagements zusammengefasst. In einem weiteren Schritt sind wir dazu übergegangen, diese beiden Stränge – Theorie und Praxis – auf zu Grunde liegende Muster und Gemeinsamkeiten zu befragen. Ziel war es, eine Einschätzung darüber zu gewinnen, welchen Beitrag ein klassisch-instrumenteller Zugang zu Fragen des Wissensmanagements für die in der Praxis zu beobachtenden Probleme und Umsetzungsschwierigkeiten leistet. Beitrag ist dabei durchaus im doppelten Sinne zu verstehen: Sowohl zu den Umsetzungsschwierigkeiten als auch zur Lösung der Frage des Managements von Wissen.

Zunächst haben wir drei Grundmuster, die sich in den Praxiseinblicken manifestierten, herausgearbeitet:

- Muster 1:* Wissen wird als Begriff keiner Klärung unterzogen, sondern es wird angenommen, dass mit „Wissen als Ressource“ bzw. „Wissen als höherwertiger Information“ bereits alle begrifflichen Fragen abschließend geklärt seien.
- Muster 2:* Das Management greift diese rasche begriffliche Schließung bereitwillig auf und versucht, die Ressource Wissen unter seine Kontrolle zu bringen. Es richtet große Erwartungen an die Problemlösungskapazität der sich unter der Überschrift „Wissensmanagement“ verbergenden Konzepte und Instrumente.
- Muster 3:* Die Artikulation der Absicht, Wissen einem planvollen Management zu unterwerfen, erzeugt Phänomene, die sich nicht in die Logik der von der Literatur entwickelten Sollkonzepte einpassen lassen und als dysfunktionale, politische oder sonstwie geartete Widerstandsphänomene gewertet und bekämpft werden.

Schließlich landeten wir bei der These, dass sich klassische Zugänge zum Wissensmanagement ihre eigenen Probleme und Verstrickungen – z. B. in „mikropolitische Ränkespiele“ – selbst erzeugen. Bei der näheren Analyse der klassischen Ansätze zeigte sich, dass alle skizzierten Zugänge, trotz ihrer unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen in ihrer Sicht von Wissen und Wissensmanagement, grundlegende paradigmatische Gemeinsamkeiten aufweisen. Wichtig ist an dieser Stelle, dass die Gemeinsamkeiten weniger auf der Ebene der formulierten Rezepte und Empfehlungen als vielmehr auf der Ebene der getroffenen Grundannahmen zu suchen sind.

Die Auseinandersetzung mit den Leitunterscheidungen klassisch-instrumenteller Ansätze des Wissensmanagements förderte drei grundlegende begriffliche Konzepte bzw. Leitunterscheidungen zu Tage, anhand derer klassisch-instrumentelle Ansätze ihren Gegenstand bestimmen:

- die Unterscheidung von *Wissen* entlang der Differenz „Haben“ und „Nicht-Haben“, die dafür sorgt, dass Wissen als Ressource behandelt wird, und dass der Besitz bzw. die Vermehrung und Anhäufung von Wissen attraktiv erscheint;

- die begriffliche Bestimmung von *Management* als Steuerungsinstanz, die einem laissez-faire im Zusammenhang mit Wissen Einhalt gebietet und für den planvollen Umgang mit der „Ressource Wissen“ verantwortlich zeichnet;
- der Entwurf von *Organisation* als idealer Ordnung; im Gegensatz zur selbstorganisierten, spontanen Ordnung ohne (managerielle) Eingriffe. Klassische Konzepte des Wissensmanagements meinen Unternehmen am ehesten im Rahmen einer rationalen, nach vernünftigen Maßstäben geplanten Ordnung zum Erfolg führen zu können.

Die Fährte, die wir verfolgten, ist die, dass die hinter den Ansätzen verborgenen Denkmuster sich in Theorie und Praxis niederschlagen bzw. wiederfinden. Nicht auf der Ebene der angebotenen Tools und Instrumente liegt die Schwierigkeit der Umsetzung von Wissensmanagementbemühungen, sondern sozusagen dahinter: auf der Ebene der Begriffsbildung. Erst wenn es modellhaften Ansätzen gelingt, Praktikern in Unternehmen Beschreibungsmöglichkeiten an die Hand zu geben, die das, was *ohnehin passiert*, besser beschreib- und verstehbar machen, können sie einen wirkungsvollen Beitrag zur Umsetzung von Ideen der Mobilisierung von Wissen leisten. Gefragt scheint deshalb ein Zugang zum Management von Wissen, der um seine Auswirkungen weiß und insbesondere mit ihnen umzugehen weiß.

Im Rahmen dieses Buches wird davon ausgegangen, dass das Interesse für Wissen nicht nur eine temporäre Erscheinung ist, sondern Ausdruck eines radikalen Umbruchs in der Art und Weise, wie wir ein Unternehmen betreiben und führen (müssen). Die Bedeutungszunahme von Wissen lässt sich in die vielfältigen Veränderungsdynamiken einreihen, denen sich Unternehmen gegenüber sehen. In der Nahaufnahme erscheint dies bedingt durch aktuelle Entwicklungen, die gerne mit Schlagworten wie Virtualisierung, Globalisierung, Standardisierung und weltweite Vernetzung umschrieben werden. Aus diesen Entwicklungen wird die Notwendigkeit abgeleitet, Wissen nicht (mehr) wie bisher quasi nebenbei zu bewirtschaften, sondern einem gezielten Management im Sinne einer Ressourcenbewirtschaftung zu unterwerfen.

Eine der hier aufgestellten Thesen besagt, dass sich genau dahinter ein Kunstgriff verbirgt, der es letztendlich erlaubt, so weiter zu machen wie bisher. Wissen in betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Zusammenhängen ernst zu nehmen, ist ein Teil. Der zweite ist, Wissen der Logik von Ressourcen zu unterwerfen. Dass Wissen neben allen anderen Ressourcen nun auch einer Bewirtschaftung zugeführt werden muss – schließlich wird Wissen mehr und mehr zum Alleinstellungsmerkmal par excellence für Unternehmen – ist die schlechte Nachricht, denn das hat etwas Beängstigendes. Dahinter könnte sich die Notwendigkeit beispielsweise für veränderte Führungsprinzipien verbergen. Deshalb die gute Nachricht (insbesondere an das Management): Behandle Wissen als Ressource, und du kannst mit den dir vertrauten und bekannten (Management-)Werkzeugen weiterarbeiten wie bisher. Abgesehen von einigen kleinen Besonderheiten können Manager die Ressource Wissen dadurch in den Griff bekommen, dass sie sie durch Steuerung und Kontrolle in den manageriellen „Würgegriff“ nehmen. Schon ist das (beängstigende) Gespenst des radikalen Umbruchs in der Art der Führung von Unternehmen gebannt und die Aufgabe klar. Erleichterung macht sich breit. Es gibt neue Her-

ausforderungen und es ist klar, dass diese neuen Aufgaben einer Lösung zugeführt werden können; es müssen nur altbekannte Instrumente an die neue Herausforderung angepasst werden.

Diese notwendigerweise überspitzte und polemische Darstellung der bislang diskutierten klassischen Position trifft den Kern, auch wenn sie an der einen oder anderen Stelle überzeichnet sein mag. Wissen ist ein Managementproblem, das – und damit ist auch schon wieder Entwarnung gegeben – mit altbekannten Methoden und Instrumenten bewältigt werden kann. Fragt man, wozu die Debatte um „Wissensmanagement“ dann eigentlich dient, so kommen mehrere Überlegungen in Betracht: Zum einen könnte sie der Hoffnung Nahrung geben, dass der „bounded rationality“¹⁵¹ des Menschen in Entscheidungssituationen beizukommen sei. Dem Management könnte sie, wie schon kurz diskutiert, dazu dienen, den eigenen Anspruch bzw. die Illusion des „to be in control“ aufrechtzuerhalten. Auf der Ebene der Organisation ließe sich als Begründung für den hitzigen Diskurs rund um Wissensmanagement anführen, dass damit die Bedingungen für die Möglichkeit der Aufrechterhaltung der Hierarchie trotz steigender Notwendigkeit zu lateraler Kommunikation verhandelt werden.

Nicht auf der Ebene der angebotenen Instrumente liegt die Schwierigkeit der Umsetzung von Ideen des Wissensmanagements, sondern dahinter – auf der Ebene der Begriffskonzepte, so muss die Folgerung aus den bisherigen Überlegungen lauten. Wissen wird als Ressource konzipiert, das Management greift diesen Gedanken hoffnungsvoll auf und versucht, die Ressource unter seine Kontrolle zu bringen – und damit verfängt man sich unweigerlich im „mikropolitischen Ränkespiel“, wie das teilweise an den „Orten des Wissensmanagements“ deutlich wurde: Wissen ist Macht und Wissen ist Zumutung. Aus den vorangegangenen Überlegungen sollte deutlich geworden sein, dass es mit der klassischen Herangehensweise an Wissen in Unternehmen kaum eine Möglichkeit gibt, die dargestellten Muster zu verhindern oder aufzulösen. Was benötigt wird, ist ein anderes als das klassische Verständnis der begrifflichen Werkzeuge, die wir benutzen, um uns Wissen im Unternehmenskontext anzunähern. Mit Begriffen gelangt man zu größerer Schärfe und geringerer Genauigkeit zugleich. Während sie uns ermöglichen, schärfer und genauer wahrzunehmen, gehen uns gleichzeitig die Nuancen und Schattierungen verloren: „Through the naming of things, however, we are not lonely seeing, we are suppressing awareness in order to distinguish one thing from another.“¹⁵² Unterschiedliche Begrifflichkeiten lassen Unterschiedliches sichtbar werden und führen den Betrachter mithin zu anderen Schlussfolgerungen. Die althergebrachten, trivialisierenden Verständnisse von „Wissen“, „Management“ und „Organisation“ führen uns an die zuvor beschriebenen Muster und Grenzen insbesondere mikropolitische Verstrickungen – und damit in Schwierigkeiten, die mit diesen „Denkwerkzeugen“ nicht zu lösen sind. Soll die Unternehmenspraxis entsprechende Möglichkeiten erhalten, sich genau mit diesen

¹⁵¹ Mit dem Begriff der „bounded rationality“ (vgl. March/Simon 1957) wird die rationale Entscheidungstheorie dahingehend in Frage gestellt, dass nicht vollständige Information und ein komplettes Bild der Situation die Grundlage für Entscheidungen abgeben, sondern stets nur ein angenähertes und vereinfachtes Modell der Wirklichkeit.

¹⁵² Weick/Westley 1996, S. 446

Schwierigkeiten auseinanderzusetzen, brauchen wir also ein komplexer gebautes Vokabular.

Die systemisch (bzw. systemtheoretisch) geprägte (Management-)Literatur beschäftigt sich schon seit längerem mit der Frage, wie es gelingen kann, Management nicht als linear intervenierende Steuerungsinstanz zu beschreiben, dem Management aber trotzdem Möglichkeiten der Intervention und Beeinflussung an die Hand zu geben. Entsprechend komplex sind Begriffe wie „Wissen“, „Organisation“ und „Entscheidung“ aufgebaut. Dieses Gedankengut könnte demnach ein Ausgangspunkt sein, um zu einem anderen Verständnis von Wissensmanagement zu gelangen. Mit dem Schwenk von mechanistisch geprägten Konzepten zur Systemtheorie ist ein Perspektivenwechsel verbunden, der auf den ersten Blick undramatisch erscheint, in seiner Konsequenz aber drastische Folgen hat: Soziale Systeme (und dazu gehören unbestreitbar auch Unternehmen) werden als Geflecht von Erwartungen beschrieben, in denen ganz bestimmte Spielregeln gelten, auf die sich die „Mitspieler“ üblicherweise verlassen (können). Freilich, ein Außenstehender – sei er Völkerkundler, Forscher oder einfach ein neuer Mitarbeiter– wird die Spielregeln nicht von Beginn an kennen, da diese sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden. So wird ein Außenstehender am Anfang unter Umständen Regelverletzungen begehen, aus dem einfachen Grunde, weil er noch nicht *weiß*, welche Regeln überhaupt gelten. Mit der Zeit aber werden die Regeln auch von Außenstehenden erlernt, und jeder erwartet vom anderen, dass er die Regeln ebenso *kennt* und *befolgt*, wie man das selbst tut. Nur auf der Grundlage dieser gegenseitigen Erwartungen funktioniert die Koordination und die Bildung von Sozialsystemen. Und das ist eine wesentlich andere Betrachtungsweise als die, die Unternehmen als Ansammlung von Menschen sieht, die nach einer rationalen, festgefügt Ordnung im Sinne des Unternehmensziels zusammenarbeiten. Denn *Rationalität* ist unter Umständen nur eines von mehreren relevanten Kriterien für Entscheidungen in einem Unternehmen.

Sobald man beginnt, Wissensmanagement systemisch zu denken, ergibt sich eine Entzauberung von Ideen des Wissensmanagements, und gleichzeitig erscheint ein klassisch-instrumentelles Verständnis von Wissensmanagement heroisch. Entzaubert wird der Traum von der menschenlosen Organisation, in der die Ressource Wissen ungehindert fließt. Heroisch scheint der Ansatz, mit Managementmethoden Wissen handhabbar machen zu wollen. Systemtheoretisch gedacht geht es nicht um „Wissensmanagement“, sondern es dreht sich alles um die Fragen, wie es gelingt und wo es sinnvoll ist, gemeinsame Bedeutungskontexte zu etablieren, innerhalb derer ein Austausch unterschiedlicher Perspektiven und Erfahrungshorizonte möglich und gepflegt wird. Diese Überlegungen verlangen nach einer eingehenderen Betrachtung.