

Martin Carmann

## Systemisches Wissensmanagement

### Hintergründe – Chancen – Grenzen

(Vortrag, gehalten am 10.10.2000, vor dem "Forum Soziale Arbeit" des Vereins für Bewährungshilfe und Soziale Arbeit)

Wissensmanagement ist heute in aller Munde. Wenn man sich umschaute, stellt man allerdings fest, dass darunter meistens kommunikationstechnologische Maßnahmen gemeint sind. Es geht dabei im wesentlichen um die Einrichtung von Datenbanken. „Systemisches Wissensmanagement“ geht darüber weit hinaus. Zwar stellt auch hier die Kommunikationstechnologie eine wichtige Ausgangsbasis dar. Es zeigt sich aber, dass systemisches Wissensmanagement weit mehr umfasst als das.<sup>1</sup> Hier wird das Verhältnis der Organisation zu den vielfältigen Erfahrungen ihrer MitarbeiterInnen zum Thema. Während bis zu Anfang der 1990er Jahre Rationalisierungsmaßnahmen gang und gäbe waren, verändert sich jetzt das Verhältnis von Organisationen zu ihren MitarbeiterInnen. An die Stelle von Downsizing tritt „Knowledge Management“. Plötzlich wird bewusst, wie grundlegend Organisationen auf die Erfahrungen ihrer MitarbeiterInnen angewiesen sind. Statt wegzurationalisieren wird nun überlegt, wie hochqualifizierte MitarbeiterInnen in den Organisationen gehalten werden können bzw. wie ihr Wissen in den Organisationen behalten werden kann. Im Folgenden möchte ich gerne fünf Gedankengänge durchgehen.

1. Den Beginn bildet eine historische Rückbesinnung: Wie wurde in der Geschichte mit Wissen umgegangen? Die These wird hier lauten: Wissen hat irgendwie immer mit Hierarchie zu tun gehabt. Hierarchie bedeutete Wissenshierarchie. Dies ändert sich erst heute, in einer Zeit, in der sich Wissenshierarchie und Entscheidungshierarchie auseinander entwickeln.
2. Im zweiten Schritt wird es um die wesentlichen Gründe gehen, warum sich systemisches Wissensmanagement entwickelt hat. Die These ist hier, dass Projektmanagement und Wissensmanagement die Antworten der Organisationen auf die Krise ihrer Wissenshierarchien sind.
3. Drittens wird es um die zwei wesentlichen Widerstände gehen, die Wissensmanagement überwinden muss: Die Interessen der beteiligten Personen und die Schwierigkeiten, fremde Daten zu interpretieren.
4. Es braucht vieler verschiedener Maßnahmen, um Wissensmanagement zum Laufen zu bringen. Ich möchte Ihnen einige dieser Maßnahmen am Beispiel meiner eigenen Firma C/O/N/E/C/T/A schildern.

---

<sup>1</sup> Dazu M. Carmann/ K. Prammer, Wissen ist Erfahrung? Grundlagentheoretische Überlegungen zum systemischen Wissensmanagement, erscheint in: Organisationsentwicklung. Vgl. auch H. Willke, Systemisches Wissensmanagement, 1998

5. Am Schluss werde ich zusammenfassen. Es gibt keine verallgemeinerbaren Regeln, wie Wissensmanagement in Organisationen am besten gelingen kann. Es gibt aber ein paar Hinweise darauf, wie Wissensmanagement in Organisation am besten scheitern kann. Mit diesen Scheiterrezepten und einem Augenzwinkern werde ich schließen.

## 1. Macht ist Wissen – Die Krise der Wissenshierarchien

Wissen hatte in der Geschichte immer mit Hierarchie zu tun. Die oberste Position in der Pyramide (Gott, der Papst, der Kaiser) war allwissend und allmächtig zugleich. Andersdenkende wurden verfolgt und ausgerottet, um diese Macht zu beweisen und zu stärken. Wissen war heilig, und Nicht-Wissen wurde bestraft.<sup>2</sup>

Im Westen hat sich das erstmals mit der Reformation durchschlagend geändert. Weil es plötzlich zwei christliche Bekenntnisse gab, war Kritik an der Hierarchie nun möglich. Plötzlich konnte man bezweifeln, dass zumindest die innerweltliche Spitze der Hierarchie allwissend sein könnte. Kein Wunder, dass der Papst Martin Luther für vogelfrei erklärte. Schließlich war seine Allmacht in Gefahr.

Luther drängte zwar den Papst sozusagen aus der Pole-position. An seine Stelle traten jedoch die Theologen, die den Menschen die Welt erklärten. Die protestantischen Pfarrer wurden so für zwei Jahrhunderte zu den Lehrern der Nation: Sie wussten die richtige Lehre von der falschen zu unterscheiden.

Zweihundert Jahre später setzte der Philosoph Immanuel Kant eins drauf. Er rief die Menschen dazu auf, sich von den Theologen nicht weiter bevormunden zu lassen, sondern sich ihres eigenen Verstandes zu bedienen. Die Menschen sollen das Wagnis eingehen, auf ihr eigenes Wissen zu vertrauen und sich nicht ungefragt irgendwelchem theologischen Wissen zu unterwerfen.

Kant war auf dem richtigen Weg. Er hatte aber ein Problem, das auch heute noch nicht zu unterschätzen ist: Kant ging von einer allgemein verbindlichen, vernünftigen Logik aus. Er war der Meinung, dass alle Menschen, wenn sie nur wahrhaftig sich bemühen, zur selben vernünftigen Ansicht kommen müssten. Das bedeutet: Er entthronte zwar die protestantischen Theologen. An ihre Stelle traten aber die weltlichen Universitätsprofessoren des 19. Jahrhunderts. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts gab es im deutschen Sprachraum ca. 400 Professoren, alle mehr oder weniger Universalgelehrte, die so ziemlich alles wussten, was damals zu wissen war. Die Herrschaft der reinen Wissenschaft war geboren.

Zuerst der Papst, dann die Theologen, dann die weltlichen Professoren. So wurde die Wissens-Macht verteilt. Im Lauf des 19. Jahrhunderts freilich geht es dann ziem-

---

<sup>2</sup> Wenn es um Wissen geht, wird immer auch Nicht-Wissen zum Thema. Das macht das Thema Wissensmanagement so heikel. Vgl. dazu auch die Einsichten bei D. Baecker, Zum Problem des Wissens in Organisationen, in: Ders., Organisation als System. Aufsätze, Frankfurt/Main: Suhrkamp 1999, 68-101.

lich schnell. Innerhalb kürzester Zeit spezialisieren sich die verschiedenen universitären Disziplinen, und es gibt plötzlich keine universale Position mehr. Vielmehr stehen plötzlich verschiedene Systeme nebeneinander, und jedes hat seine ganz eigene Logik: Politik, Wissenschaft, Religion – und Wirtschaft.

Von der Wirtschaft haben wir bisher noch gar nicht gesprochen. Interessanterweise wird auch die Wirtschaft erst im 19. Jahrhundert zum Problem. Durch die soziale Revolution wird plötzlich sichtbar, dass die Fabriken nicht von selbst funktionieren, weil sich Menschen nicht einfach einteilen lassen. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts beschreibt Max Weber dann die Eigenschaften des idealen Unternehmers und Frederik Taylor veröffentlicht die erste Management-Lehre. Beides weist darauf hin, dass die Sachen nicht so einfach sind. Was nicht klaglos und selbstverständlich funktioniert, wird in der Theorie beschrieben: Dass es ein richtiges Wissen gibt, wie Wirtschaftsbetriebe gelenkt und gesteuert werden können. Wie in Religion, Wissenschaft und Politik beginnt also auch in der Wirtschaft, die Wissenshierarchie in die Krise zu geraten.

Das gesamte 20. Jahrhundert ist im wesentlichen mit diesen Krisen des richtigen Wissens beschäftigt. Während Leute wie Husserl noch versuchen, eine absolute Position wenigstens in der Theorie zu retten, werden diese Versuche von den postmodernen Denkern endgültig aufgegeben. „Anything goes“ – dieses bekannte Wort von Paul Feyerabend bringt die allgemeine Stimmung am deutlichsten auf den Punkt. Es gibt kein absolutes Wissen mehr, es gibt nur verschiedene Standpunkte, die kaum mehr zueinander passen. Die Zeit der „großen Erzählungen“ (F. Lyotard) ist endgültig vorbei, die große Skepsis kehrt ein.

Interessant ist an dieser Skepsis nun vor allem eines: Sie beginnt, die sozialen Verhältnisse deutlich zu sehen. Sie reißt den Hierarchien sozusagen die Verkleidung herunter: Das Mäntelchen des richtigen Wissens kann das „Gorgonenhaupt der Macht“ (H. Kelsen) nicht mehr verdecken. Vor allem in der Wirtschaft wird das überdeutlich: Die Hierarchien sind nicht mehr Wissenshierarchien. Sie treten als Entscheidungshierarchien deutlich wie nie zuvor zu Tage. Und die ManagerInnen werden dafür hoch bezahlt, ohne hinreichendes Wissen Entscheidungen fällen zu müssen.

## **2. Wissensmanagement als Antwort auf die Hierarchie-Krise in Unternehmen**

Es ist die Wirtschaft, die aus diesen Umständen die ersten Konsequenzen zieht. Zwar dauert auch das noch eine Weile. Einige Jahrzehnte wird versucht, die Menschen irgendwie in die hierarchischen Strukturen der Unternehmen einzupassen und herauszufinden, wie sie sich am besten berechenbar machen lassen. Motivationstheorien werden gesponnen (A. Maslow!), Druckmittel ersonnen, Gängelungsmaßnahmen entworfen. Die Fülle unterschiedlichster Management-Literatur belegt diese Versuche bis heute.

Doch der Versuch, Menschen der Hierarchie gefügig zu machen, ist einfach zu teuer und zu wenig erfolgreich. Das setzt die Unternehmen unter Druck, neue Wege zu gehen.<sup>3</sup>

Eine erste Antwort auf die Krise der Hierarchie ist „Projekt-Management“<sup>4</sup>. Die Linienorganisation erkennt, dass sie für komplexe Probleme keine Lösungen erarbeiten kann. Das Wissen an der Spitze der Entscheidungshierarchien reicht nicht aus, wenn die Komplexität der Aufgabenstellungen steigt. Denn Hierarchie wird nur mit vergleichsweise trivialen Schwierigkeiten fertig. Also werden Projektmanagement-Strukturen auf Zeit eingeführt, die ein wesentliches Kennzeichen haben: Sie stehen im Widerspruch zur hierarchischen Organisation. Es gibt in Projekten Team-Strukturen. Plötzlich kann jemand Projekt-Leiter werden, der in der Linienorganisation eine untergeordnete Position innehat.

Wenn Projektmanagement erfolgreich ist, dann hat das Folgen. Personen beginnen, miteinander kreativ zu sein und entwickeln Lösungen, die keiner vorherzusagen gewagt hätte. Und das in immer kürzerer Zeit. Plötzlich wird deutlich, wie viel Wissen erfolgreiche Teams erarbeiten können, und wie viele Erfahrungen in den einzelnen MitarbeiterInnen stecken.

Vom Projektmanagement zum Management des Wissens von MitarbeiterInnen und Teams ist es eigentlich nur ein kleiner Schritt. Wissensmanagement ist daher die zweite Antwort auf die Krise der Wissenshierarchie. Der Hintergrund ist einfach: Es wird die Konsequenz aus den Erfahrungen mit Projektmanagement gezogen: Das meiste Wissen steckt nicht in den Spitzen der Hierarchie, sondern es ist in der ganzen Organisation verteilt. „Wenn die Firma wüsste, was die Firma weiß!“ – dieser Satz wird zum geflügelten Wort in der Wirtschaftswelt. Eine Zahl macht die Runde: Unternehmen nutzen höchstens 40% der Erfahrungen, die in den Köpfen ihrer MitarbeiterInnen stecken. Die Kreativität erfolgreicher Teams macht deutlich, wozu Personen im Stande sind, wenn man sie lässt und unterstützt, anstatt sie mit streng hierarchischen Wissensstrukturen zu behindern. Dies ist dann auch die Markierung, wo der Weg von hierarchischen Linienstrukturen zu nicht-hierarchischen Netzwerk-Strukturen beginnt.<sup>5</sup>

Neben den „Vorarbeiten“ durch Projektmanagement gibt es aber noch zwei weitere Gründe für das Entstehen von Wissensmanagement. Einmal sind da die Grenzen der Rationalisierungswelle in den 80er und 90er Jahren. Zwar schrumpfen die Unternehmen auf schlanke Strukturen zusammen, und das spart v.a. Personalkosten. Gleichzeitig wird aber deutlich, wie viel Erfahrung mit den gekündigten MitarbeiterInnen aus den Unternehmen abwandert. Dienstleistungen, von denen keiner je wusste, dass das Unternehmen sie erbracht hat, fallen auf, weil sie plötzlich nicht mehr er-

---

<sup>3</sup> Zum Ende der Motivationsbemühungen vgl. R.K. Sprenger, Mythos Motivation, 1992.

<sup>4</sup> Vgl. dazu P. Heintel/ E. Krainz, Projektmanagement. Wege aus der Hierarchiekrisis? 4. Aufl. 1996 (noch ohne Unterscheidung zwischen Wissens- und Entscheidungshierarchie).

<sup>5</sup> Vgl. dazu paradigmatisch J. Rifkins, Access. Das Verschwinden des Eigentums, Frankfurt/Main: Campus, 2000.

bracht werden können. Telefonate werden nicht mehr oder erst spät beantwortet, Auskünfte können nur mehr mit Verzögerung erteilt werden. Im Dienstleistungs-Zeitalter werden solche Mängel leicht zur Katastrophe, weil sie die langfristige Kundenbindung bedeutend erschweren.

Zusätzlich stellt sich zunehmend das Problem von Doppelerfindungen. Man stellt fest, dass verschiedene Abteilungen an der Lösung desselben Problems arbeiten. Es ist die Kostenbremse, die dieses Problem in besonderer Weise in den Fokus der Aufmerksamkeit rückt. Man könnte Geld sparen, wenn solche aufwendigen Doppelerfindungs-Prozesse vermieden werden könnten. Auch hier lautet die Antwort Wissensmanagement. Die Vermutung ist: Wenn das Wissen von der einen Stelle zu anderen gelangen könnte, dann könnte man sich die Mühe sparen, einen Weg ein zweites Mal zu gehen. Man müsste bloß nachlesen und könnte auf den Ergebnissen anderer Projekte aufbauen.

### **3. Zwei Schwierigkeiten des Wissensmanagements:**

#### **3.1 „Was hab ich davon, mein Wissen weiterzugeben?“**

„Die Menschen haben so viel Erfahrungswissen in ihren Köpfen. Dieses Wissen muss doch für die Organisationen nutzbar gemacht werden. Es muss anderen zur Verfügung gestellt werden.“ Das ist die ursprüngliche Intention organisationalen Wissensmanagements. Das implizite Wissen der Individuen soll zum expliziten Wissen der Organisation werden!

Die erste Maßnahme lautet: „Nutzen wir doch die Möglichkeiten, die uns die Informationstechnologie bietet! Legen wir Datenbanken an, in denen das Wissen der MitarbeiterInnen gespeichert werden kann! Das hätte den großen Vorteil, dass die Erfahrungen der Einzelnen allen MitarbeiterInnen zugänglich gemacht werden könnten! Und das noch dazu personen-, zeit- und ortsunabhängig!“ Die virtuelle Welt erlaubt es, von überall auf alles zuzugreifen.

Soweit die Intention. Was passiert aber jetzt? Die Datenbanken verrotten, bleiben seltsamerweise ungenutzt. Ich möchte ihnen dazu ein kleines Beispiel geben, das wir bei einem bedeutenden internationalen Technologie-Konzern beobachtet haben. Dieser Konzern hat seine Forschung projektmäßig organisiert (Projekt-Management!). Neue kreative Produkte werden in Projektteams erarbeitet. Diese Projekte sind „Riesendinger“, eines umfasst selten weniger als 1000 Meilensteine. Nun stellte sich heraus, dass alle Projektteams immer wieder bei Null anfangen in der technischen Entwicklung. Es entstand daher die Idee, eine Datenbank einzurichten, in der die Learnings aus den verschiedenen Projekten eingetragen werden sollten. Jede Projektgruppe sollte ihre Arbeit kritisch reflektieren und die Ergebnisse über die Datenbank den anderen zur Verfügung stellen. Die Einrichtung dieser Riesendatenbank kostete zig-Millionen von Schilling. Nach einigen Monaten stellte sich heraus, dass kaum Informationen eingegeben wurden, und wenn, dann fand sich in den

Sheets weitgehend wertloser Datenmüll. Was war geschehen? Es stellte sich heraus, dass die einzelnen Teams kein Interesse daran haben konnten, diese Datenbank zu bedienen. Die verschiedenen Projektteams arbeiteten nämlich traditionell in Konkurrenz zueinander. Diese Konkurrenz betraf v.a. die Entwicklungszeiten und die Kosten der verschiedenen Projekte. Entgelte und Löhne im einen Projekt waren davon abhängig gemacht, dass Zeit und Kosten anderer Projekte unterboten werden. Unter diesen Bedingungen konnte es sich für die einzelnen Teams nicht lohnen, ihr Wissen den anderen Projekten zur Verfügung zu stellen. Es stellt unter diesen Bedingungen einen Vorteil dar, das eigene Wissen für sich zu behalten. Dieser Vorteil wiegt offensichtlich bedeutend schwerer als der Nachteil, der dem Gesamt-Unternehmen durch die Doppelerfindungen erwächst. Zumal ich als Mitarbeiter im Projektteam ja auch nicht für die Gesamt-Performance des Unternehmens verantwortlich bin. Das Hemd ist einem allemal noch näher als der Rock.

Was wir daraus lernen können, ist folgendes: Es muss sich für MitarbeiterInnen und Teams lohnen, ihr Wissen weiterzugeben.<sup>6</sup> Wenn wichtige Dimensionen wie Gehalt, Ansehen und Karriere dem im Weg stehen, dann wird Wissensmanagement kaum erfolgreich sein können. Insgesamt kann man sagen: Wenn ein Unternehmen die Einzelleistung stärker fördert als die Teamleistung, dann lohnt es sich für die Beteiligten nicht, ihr Wissen zu teilen. Das findet natürlich in den Karrieresystemen einer Organisation seinen besonderen Ausdruck: Wenn nur der befördert wird, der mehr weiss, dann ist es in meinem ureigensten Interesse, mein Wissen zu horten und darauf zu achten, mich nur ja nicht überflüssig zu machen.

### 3.2 „Ich verstehe die Daten nicht!“

Nehmen wir nun einmal an, die erste Schwierigkeit ist gelöst. Die Karrieresysteme sind angepasst, ebenso die Entgeltsysteme. Belohnt wird, wer Erfahrungen weitergibt. Die MitarbeiterInnen sind zu der Auffassung gekommen: „Es lohnt sich für uns, unsere Erfahrungen weiterzugeben.“ Die Datenbanken werden benutzt, es wird „Wissen“ eingetragen.

Was kann leicht geschehen? Keiner ruft das Wissen ab. Ich möchte Ihnen auch das an einem Beispiel schildern. Dieses Beispiel haben wir in einer schillernden, pffrigen New-Economy-Firma aus der Telekommunikationsbranche beobachtet. In deren „Maschinenraum“ herrscht Hochbetrieb. Sämtliche Datenleitungen werden rund um die Uhr überwacht, Störungen wenn möglich sofort behoben. Nun reicht es allerdings nicht aus, Störungen bloß zu beheben. Es müssen auch Aufzeichnungen gemacht werden, wann welche Störung aufgetreten ist und welche Maßnahmen gesetzt wurden. Diese Aufzeichnungen sollten in eine Datenbank eingetragen werden. Nun stellte sich heraus, dass diese Aufzeichnungen höchst mangelhaft waren. Die meisten Sheets waren zu weniger als der Hälfte ausgefüllt.

---

<sup>6</sup> Vgl. zum Phänomen der „inneren Bilanzierung“ F.B. Simon und C/O/N/E/C/T/A, Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements, 2. Aufl. 1998.

Was war los? Bei der Bearbeitung des Problems konnten zwei Gründe für den Mangel identifiziert werden:

- 1.) Es stellte sich heraus, dass die Beteiligten nur diejenigen Daten eintrugen, die für ihre eigene Arbeit relevant waren. Darüber hinaus hielten sie die Datenbank für viel zu kompliziert. „Ich weiß nicht, was wir da eintragen sollen. Wir brauchen die meisten Felder nicht. Braucht die überhaupt irgendwer?“ Es wurde vereinbart, hier nachzurecherchieren. Es sollte festgestellt werden, ob die gefragten Daten für irgend jemand anderen von Belang waren. Man wollte sich die Bedeutung erklären lassen. Von der Sinnhaftigkeit überzeugt, wollte man gerne die Dienstleistung für die – bis dato unbekanntes Anderen – erbringen, für die die Felder von Bedeutung sein könnten. Das Problem war hier also nicht mangelnde Team-Fähigkeit. Hier ging es um zusätzliche Information, was andere, weiter entfernte Teams wie Vertrieb oder Service benötigen.
- 2.) Die zweite Schwierigkeit war bedeutend gravierender. „Ich kann mit den Informationen, die da tatsächlich eingetragen werden, eigentlich nichts anfangen! Jeder schreibt irgendwas rein, ich versteh in den meisten Fällen kaum, was gemeint ist! Ich muss also bei jeder Störung von vorn anfangen zu recherchieren. Oder ich lass es einfach bleiben.“

Wie sich heraus stellte, hatte man im Team nie darüber gesprochen, nach welchen Standards die Störungen dokumentiert werden sollten. So legte jeder seine eigenen Maßstäbe an, die für ihn selbst klar und deutlich, für die anderen aber kaum verständlich waren.

Im Hintergrund steht hier eine Unterscheidung, die sozusagen den Kern allen Wissensmanagements ausmacht: die Unterscheidung von Zeichen/ Daten/ Information/ Wissen. Um Ihnen ein Beispiel zu geben: 1, 7 und 5 sind Zeichen. 1,75m ist ein Datum, „die Körpergröße ist 1,75m“ kann für mich eine Information sein, und der Satz „bei einer Körpergröße von 1,75m liegt das Idealgewicht eines Mannes bei 67,5 kg“ kann Wissen sein.<sup>7</sup> Daten sind eine „nackte“, sehr bedeutungsarme Zusammensetzung von Zeichen. Um aus Daten Information zu gewinnen, bedarf es der Kombination verschiedener Daten, hier „Körpergröße“ und „1,75m“. Das ist allerdings noch nicht ausreichend. Von Information ist nämlich nur dann zu sprechen, wenn auch ein Neuigkeitswert dazu kommt.<sup>8</sup> Wer an einem Tag 5mal die Nachrichten gehört hat, weiß, was gemeint ist. Hier kommt kaum ein Neuigkeitswert dazu. Das bedeutet: Die BeobachterInnen entscheiden, welche Daten für sie zu Informationen werden und welche nicht. Es ist nicht eine Eigenschaft der Daten, Information zu „sein“. Das gleiche gilt auch für die Kombination von Informationen zu Wissen. Was „Wissen“ ist und was nicht, darüber entscheiden die BeobachterInnen und nicht die – Datenbestände.

---

<sup>7</sup> Vgl. dazu G. Probst u.a., Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Aufl. 1999, 35.

<sup>8</sup> Vgl. N. Luhmann, Die Realität der Massenmedien, 2., erw. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1996.

Nun hört man gelegentlich das Wort „Wissensdatenbanken“. Nach dem bisher Gesagten ist das eigentlich ein Widerspruch in sich. In Datenbanken gibt es kein „Wissen“, da gibt es nur Daten, wie der Name schon sagt. Dennoch verrät dieses Wort einen positiven Sinn: Für die Beobachter sind die Daten, die die Datenbank enthält, sinnvoll. Sie greifen auf diese Daten zu und können sie verarbeiten. Für sie stellen diese Daten Informationen bzw. Wissen dar.

Das ist allerdings alles andere als selbstverständlich. Woran uns Paul Watzlawick in diesem Jahrhundert erinnert hat, das gilt gerade bei der Anlage von Datenbanken mehr denn je: Missverstehen von Daten ist die Regel, Verstehen ist die Ausnahme. Es ist daher sinnvoll, zunächst einmal davon auszugehen, dass BenutzerInnen mit den Daten nichts anfangen können. Die Telekom-Firma, die ich vorhin beschrieben habe, bietet dafür ein gutes Beispiel. Wenn man davon ausgeht, dass Missverstehen das „Normale“ ist, dann kann man sich fragen, wie Verstehen eigentlich hergestellt werden kann.

#### **4. Was Wissensmanagement brauchen kann, damit es zum Laufen kommt**

Wie kann man Wissensmanagement zum Laufen bringen? Lassen Sie mich auch hier meine Gedanken an einem Beispiel verdeutlichen. Ich möchte Ihnen gern von meiner eigenen Firma C/O/N/E/C/T/A erzählen. Dieses Beispiel erläutert, denke ich, sehr gut, wie umfassend das Einrichten von WM-Strukturen eine Organisation verändert.

- Ein wichtiger Schritt am Beginn war zweifellos die Einrichtung einer internen Management-Funktion. Zwei GesellschafterInnen werden dafür bezahlt und sind dafür zuständig, die Implementierung von WM-Strukturen voranzutreiben und Entscheidungen vorzubereiten. Bei C/O/N/E/C/T/A werden alle strategischen Entscheidungen im Kreis der elf GesellschafterInnen einstimmig gefällt. Entsprechend hoch ist oft der Diskussionsbedarf. Diese beiden KollegInnen betreiben das interne Wissensmanagement seit nunmehr drei Jahren und tragen durch ihre Motivation und ihr Beharrungsvermögen sehr viel zum Erfolg des Wissensmanagements der C/O/N/E/C/T/A bei.
- Aufgrund der Vorarbeiten der Wissensmanager haben wir vor drei Jahren ein Intranet eingeführt und Datenbanken eingerichtet. In diesen Datenbanken sollten all die relevanten Materialien gesammelt werden, die wir für unsere Beratungs- und Trainingstätigkeiten benötigen. Diese Datenbank sollte von überall her zugänglich sein. Auch aus dem Ausland sollten wir zugreifen können und uns so das Mitschleppen von schweren Ordnern ersparen. Der Server wurde eingerichtet, die Berater wurden mit tragbaren Notebooks ausgestattet, die entsprechende Software eingekauft. Auf der Technologie-Ebene wurde also alles vorbereitet.
- Auch auf der Inhalts-Ebene wurden entsprechende Vorbereitungen getroffen. Es wurden die Tätigkeitsbereiche von C/O/N/E/C/T/A in 18 „Themen-Ordner“ unter-

teilt. Themen sind z.B. Berater-Ausbildung, Konfliktmanagement, Lohn- und Entgeltsysteme, Human Resources Management, Internationale Beratung, Veränderungs-Management und Wissensmanagement. Für jedes dieser Themen wurde einE „ThemenverantwortlicheR“ (= TV) bestimmt. Diese Funktion sollte dafür verantwortlich sein, die Inhalte des jeweiligen Themenordners benutzerfreundlich aufzubereiten. Gleichzeitig sollte der/die TV auch eine Art Controlling ausüben: Doppelungen sollten vermieden werden, nur Neuerungen sollten in den Themenordner aufgenommen werden. Die BeraterInnen schließlich sollten die Themenverantwortlichen mit neuen Stoffen füttern.

- Wir stellten nun folgendes fest: Im ersten Jahr geschah so gut wie gar nichts. Es wurden zwar „alte“ Datenbestände in die neue Datenbank gekippt. Weder begannen die TV zu arbeiten, noch lieferten die BeraterInnen in nennenswertem Umfang neue Stoffe. Es zeigte sich, dass erste Schwierigkeiten auf der Ebene der individuellen Fähigkeiten lagen: Viele BeraterInnen wussten mit Software und Hardware nicht wirklich umzugehen. Keiner fand aber die Zeit, sich intensiv mit dem Computer zu beschäftigen, und sich diese Fähigkeiten selbst anzueignen. Im zweiten Jahr wurden diese Kompetenzschwierigkeiten behoben. Junge Angestellte setzten sich mit den älteren Gesellschaftern zusammen und coachten sie bei der Benutzung des Intranets und bei der Bearbeitung alter Datenbestände. Dennoch begann das System noch nicht im erhofften Ausmaß zu laufen.
- Eine nachhaltige Verbesserung der Situation erreichten wir, als das Entgeltsystem den neuen Umständen angepasst wurde. Bisher hatte es nur externe Umsatztage gegeben, die gezählt und als Leistung anerkannt wurden. Jetzt wurden „interne Funktionstage“ eingeführt. Jede/r BeraterIn sollte neben den externen Umsatztagen auch interne Funktionstage zum Erhalt der Firma leisten. Die Leistungen waren zwar auch bisher erbracht worden. Erst jetzt aber wurden sie als „interne Tage“ auch in die offizielle Bilanz der Firma aufgenommen. Es zeigte sich, dass ein Sockelbetrag von ca. 30 internen Tagen im Jahr von jedem erbracht wurde. Spitzen darüber hinaus sollten nun mit einem bestimmten Geldbetrag abgedeckt werden.
- Eine dieser internen Leistungen war es ab nun, die eigenen Themenverantwortungen wahrzunehmen. Nun ist die Anpassung des Gehaltssystems ein wichtiger Schritt in Richtung funktionierendes Wissensmanagement. Nun zeigte sich aber, dass diese Anpassung zwar eine notwendige, keinesfalls aber eine hinreichende Bedingung war. Denn plötzlich begann die Diskussion um die Funktion der TV so richtig zu laufen. Handelt es sich dabei nun um eine sammelnde Dienstleistungsfunktion oder um eine durchaus auch zensurierende Leitungsfunktion? Kann/ darf ein TV es sich erlauben, die Daten seiner KollegInnen zu „zensurieren“? Wir haben diese Diskussion noch nicht zu Ende geführt. Allein die Tatsache, dass sie begonnen hat, ist allerdings ein wichtiges Zeichen dafür zu werten, dass das Wissensmanagement zu laufen beginnt. Denn die beteiligten Individuen beginnen, die selbst geschaffenen Strukturen ernst zu nehmen. Was man hier auch sehen

kann, ist die zirkuläre Entwicklung selbstreferentieller Projekte. Man kann nie davon ausgehen, dass eine Frage ein für alle Mal geklärt wäre. Fragen können jederzeit wieder zum Thema werden und müssen dann auch durchgearbeitet werden. Dies gilt v.a. für wenig hierarchische Netzwerk-Organisationen wie C/O/N/E/C/T/A.

- Auch wenn die Diskussion noch nicht abgeschlossen ist: Mittlerweile beginnen die TVen zu laufen. Nun zeigt sich hier aber ein interessantes Phänomen: Es wird plötzlich bewusst, wie divergierend die einzelnen Materialien sind, die sich in den Themen-Ordern finden. Plötzlich wird deutlich, wie unterschiedlich die einzelnen KollegInnen denken.<sup>9</sup> Es ist derzeit noch nicht ausdiskutiert, ob diese Entwicklung für C/O/N/E/C/T/A ein Problem ist. Denn die Identität unserer Dienstleistung besteht nicht nur auf der Inhaltsebene, sondern auch auf der Ebene sozialer und emotionaler Kompetenzen. Diese Kompetenzen aber lassen sich nicht ohne weiteres verschriftlichen. Auch wenn die Frage noch nicht geklärt ist, so zeigt sich doch eine spannende Tendenz: Wir haben bei C/O/N/E/C/T/A interne „Theorie-Tage“. Diese Tage sind der Weiterentwicklung des internen Wissens gewidmet. Diese internen Theorie-Tage hat es immer schon gegeben. Allerdings hat sich in letzter Zeit etwas wesentliches verändert. Früher wurde zu diesen Tagen meistens ein externer Referent eingeladen. Ohne dies explizit vereinbart zu haben, nutzen wir heute diese Tage dazu, die internen Wissensbestände abzugleichen. Wir besprechen dabei unsere unterschiedlichen Zugänge zu Themen und beginnen, uns wechselseitig als Experten für neu entwickeltes Wissen zu benutzen. Dies ist ohne Zweifel ein Ergebnis der Wissensmanagement-Strukturen, die gerade zu laufen beginnen. Und noch eins: Die Zahl der internen Theorie-Tage ist in den letzten zwei Jahren um ca. 25% gestiegen. Auch dies scheint mir ein Indiz dafür zu sein, dass sich die Organisation verstärkt mit der Integration ihrer eigenen Wissensbestände beschäftigt.
- Die Zahl der internen Tage steigt. Das zeigt sich noch an einer zweiten Einrichtung, die bei C/O/N/E/C/T/A langsam ins Laufen kommt: Die Einrichtung von sog. „Markt-Tagen“. An diesen Markttagen gleichen wir nicht unser internes Methoden-Wissen ab. Hier tauschen wir uns darüber aus, wie wir unsere Märkte wahrnehmen. Wir unterhalten uns über Trends, Erlebnisse, Kunden-Bedürfnisse und –Anfragen. Diese Markttag sind eine wichtige Ergänzung zu den Theorie-Tagen. Denn wenn wir nicht ein gemeinsames Bild darüber haben, wer unsere Kunden und was ihre Bedürfnisse sind, dann macht es auch keinen Sinn, unser Methoden- und Theorie-Wissen zu vereinheitlichen. Interessanterweise ist es nun so, dass die Markttag am wenigsten ins Laufen kommen. Sie fallen derzeit noch immer wieder den operativen Alltagsthemen zum Opfer. Dafür ist vor allem ein Grund maßgeblich. Wir wissen noch nicht genau,

---

<sup>9</sup> Auf diesen desintegrierenden Effekt von Wissensmanagement weist Baecker, Zum Problem des Wissens in Organisationen, S. 90ff., deutlich hin.

wie wir Trends besprechen können, ohne sofort unsere Strategien zu verändern. Die Strategie aber wird einmal im Jahr auf der sog. „Strategiewoche“ Anfang September besprochen. Das heißt, hier sind die organisationseigenen Strukturen von Marktwahrnehmungsmechanismen und Strategischer Planung noch nicht aufeinander abgestimmt.

- Der explizite Ausweis interner Tage in der Bilanz hat eine spannende Folge für das Management der freien MitarbeiterInnen. Die Einführung des Wissensmanagements hat nämlich auch zur Professionalisierung des Konsumentenmanagements geführt. Das Einführen von Funktions- und Markttagen stellte sich der impliziten Fiktion entgegen, die individuellen Umsätze der GesellschafterInnen könnten unendlich gesteigert werden. Denn die gestiegenen Ansprüche an die Wahrnehmung interner Aufgaben stehen im Widerspruch zu „grenzenlosem“ Markteinsatz. Wachstum wird nun professionell und gezielt durch den vermehrten Einsatz freier MitarbeiterInnen angestrebt. Das bedeutet zunächst die Einrichtung einer Management-Funktion „Konsumentenmanagement“. Diese Funktion wird von zwei KollegInnen erfüllt. Inhaltlich bedeutet dies vor allem den Abschluss klarer Kooperationsvereinbarungen mit den freien MitarbeiterInnen. Darüber hinaus werden aber auch Veranstaltungen geplant, die die emotionalen Bindungen der KonsulentInnen an das Unternehmen (und umgekehrt) vertiefen sollen.
- Der abschließende Punkt zum C/O/N/E/C/T/A-WM, den ich ihnen vorstellen möchte, betrifft die Personalwirtschaft. Es hat sich herausgestellt, dass die BeraterInnen die Wissensarbeit, die die neuen Strukturen von ihnen fordern, nicht selber leisten können. Daher hat man vor drei Jahren damit begonnen, sog. „wissenschaftliche MitarbeiterInnen“ einzustellen. Diese sollten zum einen als BeraterInnen und TrainerInnen tätig sein, zum anderen aber auch die interne Wissensarbeit vorantreiben. Damit sollten sie einerseits an den Markt angekoppelt sein und sich dort bewähren, andererseits die KollegInnen dabei unterstützen, ihre Wissensarbeit zu erledigen.

Dieses Projekt ist gelungen, was die Rekrutierung des C/O/N/E/C/T/A- Nachwuchses betrifft. Beide „wissenschaftlichen MA“ sind GesellschafterInnen geworden bzw. auf dem Weg, es zu werden. Was das interne WM betrifft so ist das Projekt interessanterweise in gewissem Sinn „gescheitert“. Es zeigte sich nämlich, dass Attraktivität und Druck des Marktes so hoch sind, dass die internen Leistungen stets hinter die externen zurückgestellt werden. Und das nicht nur bei den wissenschaftlichen Angestellten, sondern auch bei deren internen „KundInnen“. Seit dem letzten Jahr sind wir nun dabei, aus diesen Lernerfahrungen die Konsequenzen zu ziehen: Es werden wissenschaftliche MitarbeiterInnen angestellt, die nicht mehr auf externen Märkten arbeiten, sondern ausschließlich interne Dienstleistungen erbringen. Die zweite wissenschaftliche Mitarbeiterin wird im November mit ihrer Arbeit beginnen.

## 5. Schlussbemerkungen

Wir haben einen langen Gedankengang hinter uns. Im ersten Schritt habe ich die historische Krise der Wissenshierarchien als den Hintergrund geschildert, vor dem sich Wissensmanagement entwickelt hat. Im zweiten Teil habe ich drei wichtige Auslöser organisationalen Wissensmanagements benannt:

- Die positiven Erfahrungen mit contra-hierarchischen Projektteams,
- das Problem der Abwanderung von MitarbeiterInnen, und
- das Problem der Doppelerfindungen.

Im dritten Teil haben wir uns mit zwei wesentlichen Schwierigkeiten organisationalen Wissensmanagements auseinander gesetzt: den Gründen für MitarbeiterInnen, ihr Wissen weiterzugeben und der Schwierigkeit, Daten zu interpretieren. Im vierten Teil habe ich die Etablierung von Wissensmanagement anhand meiner eigenen Firma beschrieben. Hier hat sich gezeigt, das Wissensmanagement eine starke Intervention in die Kultur einer Organisation als solche ist. Wenn WM eingeführt wird, dann muss man damit rechnen, dass sich die Organisation deutlich zu verändern beginnt. Bei C/O/N/E/C/T/A wurden von dieser Entwicklung folgende neun Dimensionen berührt:

1. Eine Management-Funktion wurde eingeführt,
2. Intranet und Datenbanken wurden eingerichtet,
3. Themen-Ordner und Themen-Verantwortungen wurden etabliert und intensiv diskutiert,
4. Trainings- und Coaching-Maßnahmen wurden getroffen,
5. das Verrechnungs- und Entgeltsystem wurde angepasst,
6. der Fokus der Theorietage wurde auf die interne Wissensvernetzung gerichtet,
7. Markttag wurden eingeführt,
8. der Einsatz freier MitarbeiterInnen wird nun professioneller gesteuert, und
9. die Personalressourcen wurden angepasst.

Wenn Wissensmanagement eingeführt werden soll, dann gibt es dafür keine allgemeinen Regeln, die man von außen verbindlich vorschreiben könnte.<sup>10</sup> Denn jede Organisation ist anders, ist individuell, genauso wie ihre Mitglieder. Was man jedoch mit einer gewissen Sicherheit formulieren kann, sind einige Scheiterrezepte. Wer diese Scheiterrezepte beachtet, kann sicher sein, dass seine Wissensmanagement-Anstrengungen mit Sicherheit im Sand verlaufen.

- Kaufen Sie die teuersten und aufwendigsten Informations-Systeme! Qualität hat schließlich ihren Preis!
- Zwingen Sie die Beteiligten dazu, die Datenbanken zu benutzen! Fragen Sie aber nie nach den Interessen der MitarbeiterInnen! Das könnte Ihre eigenen Absichten in Bedrängnis bringen!

---

<sup>10</sup> Wichtige Empfehlungen formuliert S. Mingers, Wissensmanagement praktisch. Handlungsfelder rund um die Grundpfeiler des Unternehmens, in: Hernsteiner 3/99, 14-19.

- Machen Sie die Weitergabe von Wissen nicht von Geld abhängig. Wissen sollte nicht mit so schnöden kapitalistischen Mitteln wie Entlohnung in Zusammenhang gebracht werden!
- Haben Sie in ihrem Unternehmen Karriere-Systeme, die auf Konkurrenz beruhen? Wenn nicht: Schaffen Sie sie! Nur wenn es Konkurrenz um Ressourcen gibt, merken die MitarbeiterInnen, das Wissen was wert ist!
- Sorgen Sie ja nicht für Situationen, in denen MitarbeiterInnen sich austauschen können! Wenn Menschen sich austauschen, kommen sie auf Ideen, die die Implementierung von Wissensmanagement gefährden könnten.
- Und abschließend: Planen Sie ein umfassendes, großes Projekt! Nur wenn alle Dimensionen einbezogen werden, kann Wissensmanagement erfolgreich sein! Die Politik der kleinen Schritte ist etwas für Langweiler und Kleingeister!

**Mag. Dr. Martin Carmann**

- Geschäftsführender Gesellschafter
- Berater und Trainer



- Studium der Evang. Theologie, Philosophie, Politikwissenschaft und Volkswirtschaft in Wien und München;
- Forschungs- und Lehrtätigkeit an der Universität Wien mit den Schwerpunkten theoretische Sozialforschung, Systemtheorie, Ethik, Wissenssoziologie und Didaktik;
- seit 1998 Mitarbeiter von C/O/N/E/C/T/A.

**Arbeitsschwerpunkte**

- Change Management: Begleitung von Restrukturisations- und Veränderungsprozessen in Organisationen
- Internationale Projekte: Strategieentwicklung und Kooperationen im Horizont unterschiedlicher Kulturen und Kontexte
- Wissensmanagement: Beratung von Unternehmen bei der Gestaltung bzw. Optimierung von Knowledge-Speichern und Know-how-Flüssen
- Innerbetriebliche Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte, MitarbeiterInnen und (interne) BeraterInnen
- Management-Trainings in den Bereichen Motivation/Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement, Moderation, u.a.
- Grundlagenforschung in Management- und Organisationstheorie (Organisationsdynamik, Unternehmenskultur, virtuelle Teams ...) und zu Spezialgebieten systemischer Beratungstheorie (Konstruktivismus, Kybernetik, Gruppendynamik, Organisationsaufstellungen).

**Arbeitserfahrungen**

Produktions- und Dienstleistungsunternehmen im Profit-Bereich, in Non-Profit-Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung;  
Österreich und Deutschland.