

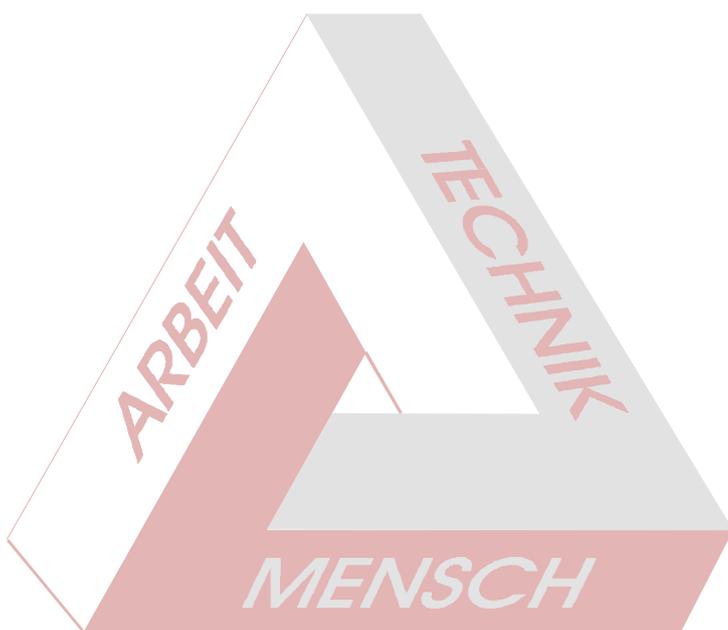
HARBURGER BEITRÄGE

ISSN 0944-565X
Nr. 22, Januar 2001

Maria Jarowoy & Michael Dick:

Wissensmanagement als Integrationsmetapher.

**Eine Fallstudie zur Situation von
Führungskräften und deren Haltung zur
Ressource Wissen.**



zur Psychologie und Soziologie der Arbeit

Harburger Beiträge zur
Psychologie und Soziologie der Arbeit



Herausgeber:
Christel Kumbruck & Michael Dick

Redaktion:
Technische Universität Hamburg-Harburg
Arbeitswissenschaft 1-08/1
Schwarzenbergstr. 95
D-21071 Hamburg

Tel.: 040 / 42878 – 3447
Fax: 040 / 42878 – 2081
e-mail: prauss@tu-harburg.de
Internet: www.tu-harburg.de/aw1

© bei den Autoren
ISSN 0944-565X

Redaktionelle Vorbemerkung

Dieser Beitrag entstand im Rahmen eines Anwendungsprojektes zum Wissensmanagement mit einem Luftfahrtunternehmen. In unserem Beitrag Nr. 16 (Dick & Hainke 1999) wurden aus demselben Projekt bereits die Einschätzungen und Bewertungen beteiligter Mitarbeiter dokumentiert und ausgewertet. Hier geht es nun um die Rekonstruktion und Bewertung des Projektes und des Themas Wissensmanagement allgemein aus Sicht der beteiligten Führungskräfte. Zusammengenommen ergeben beide Beiträge ein ausführliches Bild über die praktische Aneignung des Wissensthemas im organisatorischen Alltag. Ergänzt wird diese Perspektive durch den strategischen und definitorischen Beitrag Nr. 14 (Wehner, Clases & Manser 1999) sowie den Beitrag Nr. 18 (Derboven, Dick & Wehner 1999), in dem die Begriffe Wissen, Erfahrung und deren Transformation theoretisch und methodisch reflektiert werden. Die Kooperation zu diesem Thema zwischen der TUHH und der ETH Zürich wird auch in dieser Reihe fortgesetzt.

Hamburg-Harburg, Januar 2001.

Wissensmanagement als Integrationsmetapher

Eine Fallstudie zur Situation von Führungskräften und deren Haltung zur Ressource Wissen

(Maria Jarowoy, Michael Dick)

Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 22, 2001

1	Einleitung: Wissensmanagement und Führung.....	4
1.1	Wege des Wissens.....	4
1.2	Kontext der Fallstudie und Mitarbeiterperspektiven	6
1.3	Die Rolle der mittleren Führungsebene in Zusammenhang mit Wissensmanagement.....	8
2	Empirie: Führungskräfte über Wissensmanagement.....	9
2.1	Methodischer Ansatz: Die Erzählung als Methode der Wissenstransformation	9
2.2	Welche Szenarien und Bedarfe für Wissensmanagement formulieren Führungskräfte?	11
	<i>Verständigungsschwierigkeiten zwischen den Fachdisziplinen</i>	11
	<i>Entfremdung von Expertenwissen</i>	11
	<i>Überblick über vorhandene Qualifikation</i>	12
	<i>Abstimmung der Produktstrategie auf vorhandenes Qualifikationspotenzial</i>	12
	<i>Bildungsplanung</i>	12
	<i>Lernen im Alltag, Wertschätzung von Lernprozessen</i>	12
	<i>Know how-Sicherung</i>	13
	<i>Hierarchieübergreifende Kommunikationsstrukturen</i>	13
	<i>Transparenz zu anderen Abteilungen</i>	13
	<i>Einbeziehung der Mitarbeiter</i>	13
2.3	Fazit: Wissensmanagement als Integrationsmetapher.....	13
2.4	Missverständnisse: Wissensmanagement als Codierungsinstrument oder als Reflexionsprozess?	16
2.5	Die Kluft zwischen normativem, strategischem und operativem Anspruch.....	17
	<i>Wenig Kooperation und Kommunikation zwischen den Abteilungen</i>	17
	<i>(Macht-)Positionen können Wissensvermittlung verhindern</i>	17
	<i>Manager vergessen, ihr eigenes Wissen zu managen</i>	19
	<i>Effektivitätsdruck versus Dynamik von Wissensprozessen</i>	20
	<i>Das Beharrungsvermögen der Unternehmenskultur</i>	20
2.6	Die passive Position des Betriebsrates	21
3	Zusammenfassung: Wesen, Aufgaben und Methoden von Wissensmanagement	22
3.1	Das Integrationspotenzial von Wissensmanagement.....	23
3.2	Legitimationsprobleme in den Zwischenräumen	23
3.3	Wissensmanagement ist Zwischenmanagement	25
3.4	Wissensmanagement als methodisch unterstützter Reflexionsprozess	26
	Literatur	29

1 Einleitung: Wissensmanagement und Führung

Konzepte über Wissensmanagement (WM) vermischen häufig zwei Aspekte des Wissens in Organisationen, nämlich die Frage, *wo* im Unternehmen sich relevantes Wissen befindet mit der Frage, *wie* dieses Wissen entsteht und zur Anwendung gelangt. *Orte des Wissens* und *Wege des Wissens* sind jedoch zu unterscheiden. Die Frage, wo sich welches Wissen befindet und an welcher Stelle im Unternehmen es benötigt wird, scheint zunächst durch Informationsmedien lösbar. Entstehung, Anwendung, Entwicklung und Austausch von Wissen sind jedoch unmittelbar an das praktische Handeln in der Organisation geknüpft (Deiser 1996; Arbnor & Bjerke 1997). Sie bedürfen der Reflexion und Gestaltung von Kommunikations- und Kooperationsprozessen innerhalb und an den Grenzen der Organisation. Damit wird deutlich, dass Informationsmanagement und Transparenz über die Verteilung von Wissen allein nicht ausreichen, um dieses Wissen in Bewegung zu bringen und fruchtbar zu machen. Informationsmanagement kann helfen, Wissen zu managen, indem es die Orte des Wissens einer Landkarte ähnlich abbildet, die Praxis an und zwischen diesen Orten jedoch erfasst es nicht. Wissen zeichnet sich gegenüber der Information dadurch aus, dass es mit dem Handeln verschränkt ist und sich mit diesem in stetiger Veränderung befindet. WM kann dem dynamischen und situierten (eingebetteten) Charakter des Wissens nur gerecht werden, indem es von dessen Wegen ausgeht und die Bewegung nachzeichnet, die Orte sinnvoll miteinander verbinden.

1.1 Wege des Wissens

Die Forderung nach WM folgt der allgemeinen Erkenntnis, dass der Umgang mit Wissen in der spätindustriellen Gesellschaft eine wichtige Rolle spielt (Wilensky 1967; Bell 1976; Spinner 1994). Im Hinblick auf die industrielle Produktion wird Wissen als Ressource begriffen, die in den einzelnen Menschen schlummert (Probst, Raub & Romhardt 1997; ILOI 1997). Im Angebot der Berater befinden sich Techniken, diese Ressource auszuschöpfen, abzubilden und verwertbar zu machen. Solche Ansätze greifen jedoch zu kurz, da sie allenfalls das vorhandene explizite (das bewusste, vermittelbare) Wissen erfassen und strukturieren können. Die eigentliche Frage, wie man den Prozess der Generierung neuen Wissens fördern kann, wird kaum berührt. Die Entstehung von Wissen ist in das alltägliche Handeln und die alltägliche Zusammenarbeit eingebettet, sie kann als ein Kreislauf aus Antizipation, Handlung und Reflexion beschrieben werden (Derboven, Dick & Wehner 1999). Diese Einbettung wird im Begriff des *impliziten Wissens* (*tacit knowledge*) deutlich (Polanyi 1985; Neuweg 1999; Sternberg & Horvath 1999). Kreativität, Intuition, Entscheidung oder Kompetenz durch Erfahrung beruhen auf implizitem Wissen, deren Verbalisierung ist allenfalls im Rückblick und nur annähernd möglich. Wissen entsteht also nicht durch die Verknüpfung möglichst vieler Informationen, sondern hängt ab von der individuellen und organisationalen Kompetenz und Bereitschaft,

- implizites Wissen bewusst zu machen,
- dieses zu kommunizieren,
- daraus Handlungsentscheidungen zu treffen und
- diese zu bewerten, wodurch der Kreislauf erneut beginnt.

Der Begriff des Impliziten legt den Fokus auf *individuelle Qualitäten* des Wissens. Für seine Entstehung sind Austausch und Kommunikation aber ebenso wichtig. Der Begriff der *Situiertheit* drückt die *kulturelle Eingebundenheit* des Wissens aus. Diese wird deutlich, wenn man Kooperations- und Lernprozesse in der konkreten Lebenswelt untersucht (Lave & Wenger 1991; vgl. die Beiträge in Engeström & Middleton 1996). Der Austausch und die Weitergabe von Wissen erfolgen durch aufeinanderbezogenes, wechselseitiges Handeln, nicht durch Unterrichten bzw. verbal oder schriftlich kodierte Instruktion (Nonaka & Takeuchi 1997). Implizites Wissen wird auch durch handgreifliches Nachahmen, Beobachten und Üben erworben („Sozialisation“ bei Nonaka & Takeuchi 1997).

Dies passiert alltäglich, wenn Menschen sich zusammengetan haben, um kontinuierlich bestimmte Aufgaben zu bewältigen, in betrieblichem Rahmen sind dies Teams oder Abteilungen. Solche Gruppen werden als *Praxisgemeinschaften* bezeichnet (Wenger 1998, 2000). Waibel definiert diese „als kulturelle Einheiten, ... die innerhalb eines übergeordneten Funktions- und Beziehungsgeflechts als kohärentes soziales Gefüge identifizierbar sind“ (1997, S.35). Gruppen sind nach diesem Konzept also nicht mehr nur bezüglich ihres Einflusses auf das individuelle Verhalten und Erleben interessant, sondern sie erhalten als *kollektives Handlungssubjekt* eine neue Bedeutung. So wie das handelnde Individuum und sein Wissen in die lokale Praxisgemeinschaft eingebunden ist, sind Praxisgemeinschaften in ein kulturelles Umfeld eingebunden. Die Wege des Wissens sind damit nicht nur im situierten Alltagshandeln, sondern auch durch einen historisch tradierten kulturellen Rahmen vorgezeichnet. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Gestaltung von WM und organisationalen Lernprozessen ist in Fallstudien immer wieder deutlich geworden (Hanft 1996; Argyris 1997; Davenport & Prusak 1998).

Mit der individuellen, praktischen und kulturellen Einbettung des Wissens müssen im WM folgende Aspekte berücksichtigt werden (Waibel 1997; Wehner, Clases & Manser 1999; Wehner & Dick 2000):

- Die *Subjektgebundenheit* des Wissens verweist auf die Notwendigkeit von Partizipation aller Beteiligten und unmittelbare Kommunikation;
- Der *Handlungsbezug* verweist auf die Grenzen eines instrumentellen Ansatzes und legt den Fokus auf die Transformationen zwischen theoretischem Wissen und praktischem Handeln;
- Der *soziale Kontext* rückt - auf der Grundlage von Einzelinteressen, der Organisationsstruktur, Machtverteilung und kultureller Einflussfaktoren - Fragen der Kooperation in den Vordergrund.

So verstandene WM-Projekte erfordern als Ausgangspunkt die Reflexion der Kommunikations- und Kooperationsprozesse, also der Wege des Wissens, aus den verschiedenen Perspektiven der Beteiligten. Die Art und Weise, in der nach innen (untereinander) und nach außen (in das soziale Gefüge, die Organisation, das Umfeld) kommuniziert und kooperiert wird, bestimmt die Prozesse der lokalen Wissensgenerierung und des Wissenstransfers. Ob und wie das funktioniert, hängt maßgeblich auch von den Führungskräften ab, die ihr Team von innen heraus gestalten und nach außen vertreten. Somit kommt den Abteilungsleitern eine besondere Rolle im WM-Prozess zu.

1.2 Kontext der Fallstudie und Mitarbeiterperspektiven

Die Umsetzungsmöglichkeiten einer solchen *partizipativen* und *prozessorientierten* Herangehensweise im Feld zu erforschen, war Ziel eines Projektes der TUHH mit einem Luftfahrtunternehmen. Dort gab es seit längerem eine innerbetrieblich geführte Diskussion über die Notwendigkeit, abfließendes Know-how bei Personalabgängen zu sichern. Mithilfe des Projektes sollten Möglichkeiten erkundet werden, mehr Transparenz über vorhandenes Wissen herzustellen und die Weitergabe von Wissen innerhalb und zwischen Fachabteilungen zu befördern. Ausgangspunkt war die Fragestellung, wie das Unternehmen das Wissen der Mitarbeiter derzeit nutzt, entwickelt und honoriert.

In einem ausgewählten Pilotbereich, einer Entwicklungsabteilung, von deren Hauptabteilungsleiter ein Bedarf für eine solche Maßnahme gesehen wurde, wurde ein halbtägiger Workshop durchgeführt, der die Mitarbeiter für das Thema sensibilisieren sollte. Aufgrund des hier geäußerten Bedürfnisses, möglichst konkret anhand eines Werkzeuges weiter zu arbeiten, wurde ein Wissenszirkel vereinbart. Dessen Ziel ist es, Aufgabenbewältigungen zu reflektieren und soweit wie möglich in Strukturen, Abläufen, Arbeitshinweisen, Arbeitsmitteln etc. zu vergegenständlichen. Darüber hinaus geht es darum, Methoden zu finden, „das Unsichtbare sichtbar zu machen und Selbstverständliches zu hinterfragen“ (Derboven, Dick & Wehner 1999, 23; in Druck). Wissenszirkel sollen gleichzeitig als Lernzirkel wirken, in denen das persönliche Wissen der Beteiligten zum Thema wird:

- was kann ich,
- wie sichere ich mein Wissen,
- wie verteilt sich mein Wissen auf das Team,
- wo bin ich Experte, wo will ich delegieren,
- welche neuen Aufgaben möchte ich machen,
- wo und von wem hole ich mir Rat und Wissen,
- mit wem vernetzte ich mich?

Nach diesen Leitlinien wurde eine Gruppe von Beschäftigten moderiert, um Anwendungsszenarien für WM und Ansätze für mögliche Maßnahmen zu erarbeiten. Um die Ergebnisse und Diskussionen des Zirkels auch an die anderen Mitarbeiter

zu vermitteln und diese zu weiteren Gestaltungsvorschlägen zu ermutigen, wurde eine Befragung von 10 Mitarbeitern aus den beiden beteiligten Abteilungen durchgeführt. Dort wurde eine ambivalente Grundhaltung dem Thema WM gegenüber deutlich: Das eigene Wissen transparent zu machen, könnte die Legitimation des Arbeitsplatzes in Frage stellen, andererseits wurden Möglichkeiten gesehen, das eigene Wissen an anderer Stelle im Unternehmen zur größeren persönlichen Zufriedenheit und besseren Honorierung einzusetzen. Auch Verbesserungen in Austausch und Koordination von Wissen zwischen Abteilungen wurden als Chance gesehen. Insgesamt überwog jedoch vorsichtige Zurückhaltung - insbesondere aufgrund fehlenden Vertrauens gegenüber der Geschäftsleitung und der Undurchschaubarkeit ihrer Ziele im Bezug auf WM. Aus der Studie wurden Voraussetzungen für die Beteiligung von Mitarbeitern an WM-Projekten abgeleitet, z.B. Wertschätzung des Mitarbeiter-Wissens, Spielraum für Experimente ohne Ergebnisdruck oder klare und widerspruchsfreie Kommunikation (ausführlich in Dick & Hainke 1999).

Im Rahmen dieses Forschungsprojekts bot es sich an, der Projektauswertung und den Mitarbeiter-Befragungen eine Untersuchung der Perspektive von mittleren Führungskräften hinzuzufügen. So wurden Interviews mit drei Managern aus der Entwicklungsabteilung, zweien aus der Personalabteilung und einem Mitglied des Betriebsrats geführt. Drei der Befragten waren operativ an dem Projekt mit der TUHH beteiligt, die übrigen indirekt über Information und hierarchische Verantwortung. Die Form des narrativen Interviews ließ den Gesprächspartnern Raum, losgelöst von Projekt- oder Unternehmensinteressen und -zielen ihre eigene Position zu entwickeln. So sind ein- bis anderthalbstündige Gespräche entstanden, in denen die Befragten weitgehend frei und offen angesprochen haben, was ihnen im Zusammenhang mit WM wichtig erscheint. Das geschilderte Projekt stand dabei nicht im Vordergrund. Herausgekommen ist zunächst ein umfassender Einblick in die Unternehmensstruktur, die Arbeitsabläufe und die Problemfelder des Unternehmens.

Beeindruckend waren das große Mitteilungsbedürfnis, die Vielzahl von Ansatzpunkten für WM im Arbeitsalltag, die Bandbreite der angesprochenen Ebenen sowie das hohe Engagement aller Befragten, die Interessen der Mitarbeiter mit den Unternehmensinteressen produktiv zu verbinden. All dies bestätigt, dass gerade mittlere Führungskräfte – aufgrund ihrer Position an einer Schnittstelle der Hierarchie und aufgrund ihres Aufgabengebietes, die Arbeit ihrer Abteilung zu organisieren – einen engen Bezug zu der Frage des WM haben.

Im Verlauf der Auswertung wurden auch Grenzen deutlich, die sich aus der Effizienzlogik des Unternehmens und des eigenen Denkens, aus Interessenkonflikten zwischen Kooperationsbereitschaft und Sicherung der eigenen Position und dem Misstrauen gegenüber (vermeintlich?) festgefahrenen Strukturen und Wertvorstellungen ergeben. Die Interviews haben gezeigt, dass die Betrachtung der Sichtweise von Managern der mittleren Ebene einiges dazu beitragen kann, eine praktische Vorstellung über die Ansatzpunkte und Möglichkeiten aber auch Gefahren und

Grenzen von WM-Projekten zu bekommen. Dies korrespondiert mit grundsätzlichen Überlegungen zu der veränderten Rolle des mittleren Managements, die zunehmend laut werden.

1.3 Die Rolle der mittleren Führungsebene in Zusammenhang mit Wissensmanagement

„Es wird in Zukunft nicht mehr möglich sein, dass man ‚die Dinge oben ausknobelt‘ und dafür sorgt, dass alle anderen den Anweisungen des ‚großen Strategen‘ folgen. Die Spitzenorganisationen der Zukunft werden sich dadurch auszeichnen, dass sie wissen, wie man das Engagement und das Lernpotential auf allen Ebenen einer Organisation erschließt“ (Senge 1996, 12).

In diesem Zitat werden ein verändertes Verständnis von Hierarchie und veränderte Anforderungen an Führungskräfte deutlich. Seit die Organisation als Ort des Lernens thematisiert wird, wandelt sich Führung von der Kontrolle zum Coaching und von der zentralen Steuerung zur Selbstorganisation. Viele Unternehmen ergreifen Maßnahmen zur Dezentralisierung von Entscheidungsstrukturen, zur Reintegration planender und ausführender Tätigkeiten und zum schrittweisen Hierarchieabbau, um in kleinen, schnellen Regelkreisen effektiv auf die sich fortlaufend ändernden Umfeldbedingungen reagieren zu können. Die so entstandenen autonomen Teams oder Projektgruppen können nach dem oben beschriebenen Konzept als Praxisgemeinschaften verstanden werden. So kommt dem mittleren Management eine zunehmend wichtige Rolle bei der Wissensgenerierung im Unternehmen zu. Die „Wissensingenieure und Wissensunternehmer“, die der mittleren Führungsschicht angehören, müssen das Wissen ihrer Wissenspraktiker bündeln, für Lösungen von Kundenproblemen umsetzen und hierfür entsprechende Verfahren und integrative Fähigkeiten erwerben und immer wieder erneuern; sie „fungieren als strategischer Knotenpunkt, der die Verbindung zwischen Unternehmensführung und Basis herstellt, als Brücke zwischen den visionären Idealen der Spitze und der oft chaotischen Arbeitsrealität“ (Nonaka & Takeuchi 1995, 145f).

Mit Freimuth & Haritz (1997, 11) lassen sich drei Ebenen von WM unterscheiden:

- auf der Ebene der Unternehmensführung die Entwicklung strategischer Wissensprozesse;
- auf der mittleren Ebene einerseits eine Vermittlungsfunktion, andererseits Initiierung von Selbststeuerungsprozessen;
- auf der exekutiven Ebene Problemlösung in weitestgehender Autonomie.

Die Abteilungs- bzw. Projektleiter befinden sich „im Schnittbereich zwischen den aus strategischer Sicht formulierten Kernkompetenzen des Unternehmens und den einerseits die Marktanteile erfassenden, andererseits die konkreten Produkttechnologien beherrschenden Potentialen der exekutiv tätigen Organisationsmitglieder. Um zu neuen Ideen zu gelangen, sind im Rahmen kollektiver Lernprozesse schöpferische Dialoge und Face-to-Face-Interaktionen notwendig, in denen mannigfaltige Informationen zusammengetragen, Anregungen aufgenommen, Perspektiven geschaffen und Hypothesen formuliert und verworfen werden.“ In diesem

Prozess wird sich „das mittlere Management nicht mehr über seine fachliche Kompetenz profilieren und definieren ..., sondern sich auf die Metarolle der Initiierung von Wissensprozessen“ verlagern. (ebd., 15). Solche Aufgaben liegen konkret darin,

- „Wissenspotentiale, Ahnungen, Vermutungen, die bisher unausgesprochen geblieben sind, in den Diskurs der Gruppe zu bringen,
- Individuelles Wissen und Erfahrungen zu aktivieren, es mit anderen Sichten zu konfrontieren und so zu einem kollektiven Erkenntnisprozess zu gelangen,
- Querdenker zu ermutigen, Ideen und Gedanken aus dem Organisationskontext einzubringen, an dem der herrschende Diskurs sich reiben kann,
- Und schließlich selber gleichsam als Modell oder Medium für eine Lernkultur zu fungieren, die mit zunehmender gemeinsamer Erfahrung auf Diskursregeln zurückgreifen kann, die immer mehr Bedingung für den kollektiven Erkenntnisfortschritt in der Organisation sind“ (ebd., 14).

Damit wird ein Qualifikations- und Aufgabenportfolio entworfen, dass Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung - in der Regel Ingenieure, Betriebswirtschaftler oder Juristen - zu Experten sozialer und psychologischer Prozesse macht. Abgesehen davon, dass die Ausbildung und Förderung von Führungskräften nicht darauf ausgerichtet ist, stellt sich auch die Frage, ob diese Anforderungen nicht der Lebenswelt und alltäglichen Realität in Organisationen zuwiderlaufen. Wirtschaftlichkeit und Arbeitsverdichtung sind nur zwei Stichworte dafür, woran der Erfolg einer Führungskraft geknüpft wird. Wie sich Führungskräfte in diesem Spannungsfeld aus organisationaler Realität und (pseudo-) demokratischer und partizipativer Programmatik orientieren, wird in der folgenden Empirie deutlich.

2 Empirie: Führungskräfte über Wissensmanagement

2.1 Methodischer Ansatz: Die Erzählung als Methode der Wissenstransformation

Wenn wir die Frage nach dem Bezug der mittleren Führungskräfte zu WM stellen, richten wir unser Erkenntnisinteresse auf deren subjektive Repräsentationen der organisatorischen Lebenswelt (Dick 1996). Menschliche Aktivität wird von subjektiven Theorien beeinflusst, mit deren Hilfe jeder Mensch sich Zusammenhänge erklärt, Vorgänge einschätzt und zu Handlungsentscheidungen kommt. Indem der Mensch Ereignisse und Handlungen rückblickend auslegt, gibt er ihnen einen Sinn, verändert gegebenenfalls seine subjektive Theorie und baut so seine Wissensstruktur aus. In der qualitativen Forschung laufen somit parallel zwei Prozesse, in denen der Forscher und der Beforschte ihre Theorien überprüfen und modifizieren. Dieser Vorgang (die wechselseitige Beeinflussung der wissenschaftlichen und der subjektiven Theorie) trägt dem hier zu untersuchenden Thema in seiner Prozesshaftigkeit und Dynamik Rechnung.

Das narrative Interview ist ein Erhebungsverfahren, das dem Prinzip der Offenheit in hohem Maße gerecht wird. Entscheidender Vorteil ist „die Rückbindung an selbsterlebtes Interaktionsgeschehen“ (Wiedemann 1986, 58), wodurch ein hohes Maß an Authentizität erreicht werden kann. Es „eignet sich für die Rekonstruktion kognitiv komplexer und /oder für den Informanten bei Bekanntwerden riskanter bzw. potentiell entblößender Sachverhalte“ (Schütze 1977, 51). Gerade, wenn die Gefahr besteht, dass sich die Beforschten durch kalkulierte Darstellungen (bewusst oder unbewusst) legitimieren oder Aspekte verschleiern wollen, ist es wichtig, zum Erzählen von persönlichen Erlebnissen und Handlungsverwicklungen zu motivieren.

Erzählungen unterliegen nach Schütze bestimmten Zugzwängen (ebd.):

- dem Detaillierungszwang (der Erzähler will sich verständlich bzw. das Gesagte plausibel machen)
- dem Gestaltschließungszwang (die Erzählung muss abgeschlossen werden)
- dem Kondensierungszwang (der Erzähler muss sich entscheiden, was er wie ausführlich erzählt).

Durch diese Verständigungszwänge kommen in Erzählungen Dinge zur Sprache, die von dem Erzähler vorher nicht geplant worden sind.¹ Durch die Erzählung können subjektive Theorien initiiert und generiert werden. Erzählungen sind also „nicht nur die sprachlichen Abbilder fixer kognitiver Wissensbestände; sondern sie sind Verarbeitungseinheiten, in denen Erlebnisse retrospektiv gedeutet werden“ (Wiedemann 1986, 52). Der Erzählstrom erfasst unvermittelt implizites Wissen und kleidet dieses in eine explizite verbale Darstellung. *In Erzählungen werden Erfahrungen transformiert.*

Es verwundert angesichts der anerkannten Bedeutung von Unternehmenskultur, dass in der deutschsprachigen Organisationsforschung kaum auf Methoden aus der kulturvergleichenden Forschung zurückgegriffen wird. Im angelsächsischen Raum scheint die Berührung qualitativer und kulturwissenschaftlicher Methoden mit der Organisationsforschung weiter fortgeschritten zu sein (vgl. Arbnor & Bjerke 1997; Cassell & Symon 1994). Besonders die Erzählung stellt sich dabei als fruchtbare Forschungsmethode heraus (Gabriel 1998; Musson 1998). Im Zusammenhang mit der Nutzung von Erfahrungen und implizitem Wissen haben Kleiner & Roth die Methode der *Erfahrungsgeschichte* vorgestellt (1998). Sie verweisen darauf, dass das Erzählen von erlebten Geschichten neue Perspektiven und dadurch Bedeutungen eröffnet. Auf diese Weise können gemeinsame Lernprozesse in den Alltag integriert werden (vgl. Reinmann-Rothmeier, Erlach & Neubauer 2000).

¹ Zwar sind diese Zugzwänge aus dem Darstellungsmodus der Erzählung, die von der Beschreibung und Argumentation abgegrenzt wird, hergeleitet, aber nicht ausschließlich daran gebunden. Vielmehr leiten sie sich aus der Notwendigkeit ab, dass der Erzähler sich dem Zuhörer verständlich macht. Diese implizite Vereinbarung des Verständlichmachens bestimmt jede Interaktionssituation, in denen ein Teilnehmer als Sprecher und einer als Zuhörer legitimiert ist.

Wir haben die Form des narrativen Interviews in dem Bewusstsein gewählt, dass Erzählungen in Reinform unter den gegebenen Bedingungen nur eingeschränkt zustande kommen würden. Die Interviews fanden am Arbeitsplatz statt, was die Erzählbereitschaft negativ beeinflussen kann, denn die Befragten stehen in einem beruflichen Abhängigkeitsverhältnis und repräsentieren nicht nur sich als Person, sondern auch ihre berufliche Position und organisationale Strukturen. Gerade deshalb erhofften wir uns von der narrativen Methode, Bewertungen, Urteile und Bilanzierungen aus konkreten Erfahrungen und deren Reflexion ableiten zu können anstatt aus abgesicherten und vorbereiteten Statements. Zudem interessierte uns, auf welche Themen die Befragten von sich aus fokussieren würden. Aufschlussreich ist dabei nicht nur das, was sie erzählen, sondern auch das, worüber sie nichts erzählen.

Alle Interviews wurden mit folgender Eingangsfrage eingeleitet: „Vielleicht können Sie sich noch daran erinnern, wann sie zum ersten Mal mit dem Thema WM in Berührung gekommen sind. Was haben Sie sich davon für sich persönlich und für ihre Arbeit versprochen und wie ist es dann bis heute abgelaufen. Am besten fangen Sie einfach mal an zu erzählen“. Es ist bemerkenswert, dass diese recht allgemein gehaltene Erzählaufforderung eine Fülle von Anregungen und Überlegungen hervorgebracht hat, jeweils mit engem praktischen Bezug zu den eigenen Arbeitsaufgaben (hierzu ausführlich Jarowoy 2000).

2.2 Welche Szenarien und Bedarfe für Wissensmanagement formulieren Führungskräfte?

Losgelöst von einem Versuch der Begriffsdefinition zu Wissen oder WM ergibt sich aus der Zusammenschau der Interviews ein umfassendes Bild darüber, wo die Führungskräfte in ihrer alltäglichen Praxis Bedarf für WM sehen. Zunächst wollen wir schlaglichtartig einen Überblick über diese Problemfelder und Anwendungsszenarien geben. Originalaussagen aus den Interviews werden in Anführungszeichen gestellt.

Verständigungsschwierigkeiten zwischen den Fachdisziplinen

Die Fachsprachen seien inzwischen so kompliziert geworden, dass die Spezialisten verschiedene Sprachen sprächen, dies sei wie der „Turmbau zu Babel“. Deshalb müssten Kommunikationsmedien geschaffen werden, durch die „mehrere Disziplinen ... mit sehr präziser Aussage und trotzdem mit einfachen Modellen miteinander kommunizieren können“.

Entfremdung von Expertenwissen

Wegen der Entkoppelung des Entwicklungs- und des Fertigungsstandortes hätten die Experten zu wenig konkrete Vorstellungen von den Umsetzungsproblemen, die sich bei der Zusammenführung der einzeln entwickelten Teile ergeben. Computersimulationen könnten helfen, den Experten in der Entwicklung ein ganzheitlicheres Verständnis zu vermitteln.

Überblick über vorhandene Qualifikation

Die „latenten Fähigkeiten der Mitarbeiter“ würden nur unsystematisch genutzt. Wichtig sei, einen Überblick über alle Fähigkeiten der Mitarbeiter zu bekommen, um diese effektiver einsetzen zu können.

Abstimmung der Produktstrategie auf vorhandenes Qualifikationspotenzial

Bei Umstellungen in der Produktion müsse der aktuelle Stand der vorhandenen Mitarbeiter-Qualifikation miteinbezogen werden. So würden z.B. immer mehr Aufträge an Fremdfirmen gegeben, für die Betreuung dieser Fremdaufträge fehle es aber an entsprechend qualifiziertem Personal. Ebenso deutlich werde dies, wenn ein neues Flugzeug gebaut wird: „Wer sagt dann, was müssen wir eigentlich für eine Personalpolitik machen ... solche Qualifizierungsplanungen werden einfach nicht gemacht.“

Bildungsplanung

Durch die Dezentralisierung habe jede Hauptabteilung eine eigene Bildungsstrategie entwickelt, diese müssten jetzt wieder aufeinander abgestimmt werden, damit „nicht jeder seine Extra-Wurst kocht“. Bildungsplanung müsse am vorhandenen Wissen der Leute ansetzen, statt diese in ein „spezielles Aufgabenprofil reinzuquetschen“. Ausgangspunkt für Fortbildungsmaßnahmen sollte neben den strategischen Überlegungen auch der Bedarf sein, den die Mitarbeiter selber sehen. In Bezug auf Weiterbildungsmaßnahmen müsse eine Strategie entwickelt werden: „Was für Aufgaben kommen in 5 Jahren auf uns zu, wie weit muss ich jetzt das Know how dahingehend ausrichten, dass wir diese Anforderungen auch erfüllen können“.

Lernen im Alltag, Wertschätzung von Lernprozessen

Mitarbeiter-Qualifikationen – insbesondere wenn sie durch innerbetriebliche Aus- und Fortbildung erworben wurden – müssten konsequenter genutzt werden. So gab es ein Förderprogramm für Nachwuchs-Führungskräfte, das in den letzten 12 Jahren 180 Absolventen durchlaufen hätten, aber „nur 5 bis 10% dieser Kandidaten konnten sich weiterentwickeln ... alle anderen machen noch den gleichen Job wie vorher.“

Die firmeninterne Berufsausbildung würde nicht ausreichend wertgeschätzt. Wünschenswert sei vor allem eine bessere Förderung der Ausbilder, denn da diese meist „keine Perspektive im Job haben“, „ganz unten in der Hierarchie sind“ und „vielleicht nicht so super toll bezahlt werden“, könne man von ihnen auch nicht erwarten, dass sie eine gute Ausbildung machen.

Wichtig sei auch, nicht nur Ergebnisse, sondern auch die Wege des Lernens weiterzuvermitteln, etwa über einen alltäglichen Austausch im Intranet.

Know how-Sicherung

Personalabgänge und Fluktuation können in den Fachabteilungen Wissenslücken hinterlassen. Weder wisse man genau, welches Know-how die Abteilung verliere, noch wie man diesen Verlust ausgleichen könne. Um das Wissen ausscheidender Mitarbeiter für den Betrieb zu erhalten, sei es nötig, Berufserfahrungen zu erfassen, „wo ganz grundsätzlich, ja, das bitter erkämpfte, bitter gewonnene Know how ... einfach niedergeschrieben wird“.

Zudem sollten Ansprechstellen systematisiert werden, um an externe Informationen zu kommen. Ebenfalls hilfreich seien Datenbanken, die Fehler, Wege der Ursachenfindung und Vorschläge, wie man die Fehler vermeiden kann, dokumentieren.

Hierarchieübergreifende Kommunikationsstrukturen

Nicht nur der Wissensaustausch auf horizontaler Ebene, sondern auch der vertikale Dialog wird im Zusammenhang mit WM als wichtig eingeschätzt. In Face-to-face-Veranstaltungen sollten möglichst viele Menschen aus allen Hierarchiestufen kontinuierlich einbezogen werden. Entscheidend seien eine angenehme Atmosphäre und gut organisierte Rahmenbedingungen, um offene Diskussionen zu ermöglichen und so gegenseitige Lernprozesse in Gang zu setzen.

Transparenz zu anderen Abteilungen

Insbesondere die letzten beiden Punkte zeigten, dass Austausch und Kooperation zwischen verschiedenen Fachabteilungen zu verbessern seien. Obwohl sich alle Interviewpartner eine größere Transparenz zu anderen Abteilungen wünschen, gestaltet sich der direkte Kontakt offensichtlich schwierig. Hierauf gehen wir in Kap. 2.5 näher ein.

Einbeziehung der Mitarbeiter

Die Wahrung der Interessen der Mitarbeiter ist für alle Interviewpartner ständiges Thema: Es „muss für die Mitarbeiter richtig was rausspringen“. Es seien „alles hochintelligente Menschen hier“, auf deren „Befindlichkeit man Rücksicht nehmen“ müsse. Es gehe darum, die Menschen „nicht nur zu vermarkten“, sondern sie „in ihrem Selbstwertgefühl“ zu unterstützen, indem sie „beteiligt werden“. Es wird als eine Führungsaufgabe gesehen, den Mitarbeitern in ihrem beruflichen Weiterkommen maximale Freiheiten zu lassen. Die Betonung von Partizipation lässt sich einerseits auf die persönlichen Wertmaßstäbe der Befragten zurückführen, basiert aber auch auf der Erfahrung, dass sie ohne die Bereitschaft aller Beteiligten nichts erreichen können.

2.3 Fazit: Wissensmanagement als Integrationsmetapher

Zusammengefasst und unter Verzicht auf die spezifischen Szenarien lassen sich drei wesentliche Erwartungen an WM ableiten, die alle dessen kulturelle, soziale und kooperative Anteile betreffen:

- *Verschränkung von Perspektiven:* In der Entfremdung des Fachwissens untereinander sowie zwischen spezialisierter Theorie und anschaulicher Praxis wird eine Gefahr erkannt (vgl. Wehner & Dick 2001). Folglich werden Offenheit und ein intensiverer Austausch zwischen Abteilungen und Hierarchiestufen eingefordert. Es geht hierbei um die Möglichkeit zur *Verständigung zwischen Praxisgemeinschaften*, die ihre Aufgaben zunehmend losgelöst voneinander wahrnehmen und ausführen. Verständigung besteht darin, die eigene Perspektive für andere verstehbar zu machen und andere Perspektiven selbst nachvollziehen zu können. Dabei geht es auch darum, innerhalb dieser unterschiedlichen Perspektiven den gemeinsamen Gegenstand (wieder) zu entdecken. Hierzu sind weniger technisierte Medien als vielmehr „einfache Modelle“ vonnöten.
- *Den Umgang mit Wissen kultivieren:* Der Wertschätzung von Lernprozessen wird hohe Bedeutung beigemessen. Dies betrifft sowohl das in die tägliche Arbeit eingebettete Lernen als auch die formale Qualifikation und Berufsausbildung, die im Unternehmen vollzogen wird. Ein weiterer Punkt, der in diese Richtung weist, ist die Anerkennung und Unterstützung der Individualisierung von Berufslaufbahnen und von firmenunabhängigem Wissen gerade in höher qualifizierten Bereichen. Die veränderten Rollen der betrieblichen Akteure verweisen auf die notwendige Anerkennung legitimer Partizipationsansprüche (vgl. Kißler 1992; von Krogh & Venzin 1997). Hier wird der notwendige Wandel auf der Werteebene und damit der Unternehmenskultur deutlich.
- *Wissen über Wissen:* Beklagt wird ein Mangel an Transparenz über Know-how zur Qualifizierungsplanung, zum Ausgleich von Fluktuation und zum effektiveren Einsatz von Mitarbeitern. Einen validen Überblick über Wissensbestände können nur die Mitarbeiter selbst herstellen. Deren Bereitschaft zur aktiven Teilnahme und Förderung solcher Projekte hängt jedoch wiederum von Fortschritten auf den beiden vorher genannten Ebenen ab. Die Initiierung von WM-Projekten über diese Schiene - wie sie zunächst nahe liegt und die Praxis dominiert - läuft Gefahr zum Rückschläger zu werden, wenn Intransparenz und fehlende Verständigungsmöglichkeiten ein Misstrauensklima befördern (vgl. Dick & Hainke 1999; Derboven, Dick, Wehner & Waibel 1996; Derboven, Dick & Wehner 1994).

In der Heterogenität der formulierten Szenarien und Problemfelder liegt ein gemeinsamer Ausgangspunkt: *Wissen und Erfahrung der einzelnen Akteure in einer Organisation sind anzuerkennen, wertzuschätzen, miteinander zu verschränken und dadurch in Bewegung zu bringen.* Unabhängig von fachspezifischen Unterschieden werden diese Schritte als wesentliche Voraussetzungen für die notwendige Aktivierung der Wissensressourcen gesehen. Ein wichtiger Ansatzpunkt zur Förderung der Wertschätzung von Wissen und Erfahrung liegt in dem Arbeitsstil der einzelnen Abteilungen. Aber die schnittstellenübergreifende Transparenz und Vernetzung des „Wissens über Wissen“ ist von ebenso zentraler Bedeutung. Für die hier formulierten Erwartungen muss WM als fach- und hierarchieübergreifende Perspektive

angelegt werden und stellt damit eine notwendige Ergänzung der bereichsinternen Kommunikations- und Steuerungsprozesse dar.

Das integrative Potenzial von WM wird damit in zweierlei Hinsicht deutlich: Als *Handlungsprogramm* verweist WM auf die Notwendigkeit, Perspektiven zu verschränken und verschiedene organisatorische Aufgaben und Tätigkeiten (z.B. Produktion, Entwicklung, Qualifizierung, Logistik, Führung, Management) zu reintegrieren, als *Metapher* verbindet es fachspezifisch formulierte, aber von allen Befragten gemeinsam gesehene Defizite und Zukunftsorientierungen zu einer noch unscharfen gemeinsamen Vision.

Die Bandbreite der angesprochenen Themen macht deutlich, dass WM nicht als eine zusätzliche Managementaufgabe zu verstehen ist, sondern die verschiedenen Aspekte der betrieblichen Zusammenarbeit – Informationsaustausch, Qualifikations- und Lernprozesse, Qualitätssicherung, Kommunikations- und Kooperationsstrukturen – gleichermaßen anspricht. Die Perspektive der mittleren Manager legt Wissensbarrieren an verschiedenen Schnittstellen offen:

- zwischen den verschiedenen Fachexperten,
- zwischen den einzelnen Abteilungen,
- zwischen Entwicklung und Fertigung,
- zwischen Unternehmensplanung und betrieblicher Realität sowie
- zwischen den Bedürfnissen und Interessen der Mitarbeiter und den Unternehmensstrategien.

Problemlösungen werden ebenfalls auf verschiedenen Ebenen gesucht, zur Sprache kommen vor allem strukturelle, logistische, personal- und bildungspolitische sowie kulturelle Aspekte. Jeder Interviewpartner präsentiert eine Fülle von Ideen und praktischen Ansatzpunkten. Dennoch vermittelt sich der Gesamteindruck, dass in dieser Organisation bisher kein Weg für einen befriedigenden Umgang mit Wissen gefunden werden konnte.

Hier offenbart sich ein grundsätzlicher Widerspruch, der schon in dem Begriff und damit in dem Anspruch, Wissen zu managen, angelegt ist: Implizites, in die Praxis eingewobenes und nicht verbalisiertes Wissen ist weder imitier- noch von außen steuerbar (Wehner, Clases & Manser 1999, 13 f.). Einzelne Maßnahmen zur Verbesserung des Umgangs mit Wissen verändern nichts grundsätzlich, weil die subjektiven und organisationalen Hemmnisse nur begrenzt einbezogen werden können. Wissensprozesse in ihrer Gesamtheit zu betrachten, erscheint zu abstrakt. Sich komplexe Strukturen bewusst zu machen, ist ein mühseliges Unterfangen, das sich nicht mit dem Wunsch vereinbaren lässt, Wissen durch operatives Management in den Griff zu kriegen. Es fehlt ein *gemeinsamer Reflexionsprozess*, in dem die Ähnlichkeit der Probleme und Erwartungen, die sich aus unterschiedlichen Perspektiven und in verschiedenen Organisationsbereichen ergibt, bewusst wird. Auf dieser Basis könnten Ideen und Ansätze gesammelt und zu einer gemeinsamen Strategie gebündelt werden.

2.4 Missverständnisse: Wissensmanagement als Kodierungsinstrument oder als Reflexionsprozess?

Aus den Interviews wurde deutlich, dass es keine einheitliche Definition oder Vorstellung davon gibt, was WM bedeutet. Wahlweise werden mit WM Datenerfassungsinstrumente, strukturelle Veränderungen oder fachliche Austauschprozesse verbunden. Dies ist auch kein Wunder, spiegelt es doch die Uneinheitlichkeit und Unklarheit der einschlägigen Veröffentlichungen wieder. In der betrieblichen Auseinandersetzung kann es durch solche Begriffsverwirrung zu erheblichen Irritationen kommen: So sind z.B. für die Interviewpartner A und B Kommunikation und Transparenz wichtige Faktoren bei der Wissenstransformation. A sieht WM eher im Widerspruch zu diesen Werten, während B sich von einem WM-System bessere Durchschaubarkeit und verstärkten Informationsfluss verspricht. Ursache für diese Diskrepanz liegt offensichtlich eher in den unterschiedlichen Begriffsdefinitionen als an unterschiedlichen (Wert-) Vorstellungen.

Dieses Missverständnis soll kurz veranschaulicht werden: In dem angesprochenen Kooperationsprojekt wurde in mehreren Entwicklungsabteilungen versucht, einen Aspekt von WM (nämlich die Qualifikationserfassung) zu operationalisieren. Ergebnis war der Vorschlag einer intranetbasierten Computeranwendung auf Basis von Know-how-Landkarten, in der Mitarbeiter wie Vorgesetzte Qualifikationen eingeben und abfragen können (vgl. hierzu Hoefs 1998). Ausgangspunkt und zentraler Bestandteil dieses Vorgehens war eine umfassende Diskussion über den Umgang mit Wissen in mehreren Workshops und Arbeitsgruppen, an denen Mitarbeiter und Abteilungsleiter beteiligt waren. Einer der daran nicht beteiligten Interviewpartner aus der Personalabteilung übersieht diese wichtigen Diskussionsprozesse und identifiziert ausschließlich die Computeranwendung zur Qualifikationserfassung als das von der Entwicklungsabteilung gewünschte Vorgehen im WM. In der Zuspitzung auf das Tool kommen seine Anliegen nicht vor, das Vorgehen erscheint ihm zu technisch. Konsequenz ist ein grundsätzlich distanziertes Verhältnis zu WM und ein Misstrauen gegenüber den diesbezüglichen Aktivitäten. Teilweise mag diese Verwirrung daran liegen, dass sich der Kollege aus der Personalabteilung nicht ausführlich mit dem Projekt und den dort entwickelten Überlegungen zu WM auseinandergesetzt hat. Gleichzeitig war wohl auch die Vermittlung von Seiten der Projektprotagonisten ungenau: In einer Atmosphäre, die von Erfolgsdruck geprägt ist, ist es verführerisch, die Darstellung handfester Ergebnisse in den Mittelpunkt zu stellen, anstatt Diskussionsprozesse und übergreifende Zusammenhänge zu beschreiben. Dies zeigt exemplarisch einen Weg, der WM trotz weitergehender Ansprüche auf seine instrumentelle Seite einschränkt und damit blockiert.

2. Die Kluft zwischen normativem, strategischem und operativem Anspruch

Auf der normativen und strategischen Ebene formulieren die Interviewpartner ganz ähnliche Ansprüche und Erwartungen an WM und die zukünftige Ausrichtung der Organisation, auf der operativen Ebene kommen sie jedoch nicht zusammen. In den Interviews wurde deutlich, dass insbesondere die Auseinandersetzung mit dem eigenen Wissensbedarf fehlt und Fragen der Kooperation ungelöst sind. Effizienzlogik, Unternehmenskultur und die Notwendigkeit der eigenen Positionssicherung sind blockierende Faktoren.

Wenig Kooperation und Kommunikation zwischen den Abteilungen

Bis vor ein paar Jahren war das Unternehmen in den Entscheidungskompetenzen top-down organisiert. Diese Struktur wurde aufgehoben, einzelne Abteilungen bekamen weitgehende Autonomie und ein eigenes Budget. Im Rahmen der Ausgestaltung der Arbeit in den Abteilungen hat dies offensichtlich – zumindest bei meinen Interviewpartnern – Eigeninitiative freigesetzt und hohes Engagement und Identifikation mit der Arbeit herbeigeführt. Dieses scheint beim WM ins Stocken zu geraten. Denn obwohl die Einsichten, Erwartungen und Interessen der verschiedenen Interviewpartner nicht weit auseinanderliegen, beziehen sie sich nicht aufeinander (noch nicht einmal Befragte aus derselben Abteilung). Soweit sie auf das Thema der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen überhaupt zu sprechen kommen, machen sie sich von einer entsprechenden Weisung der Geschäftsleitung abhängig und tariieren ihren eigenen Handlungs- und Kooperationspielraum nicht aus. Sie scheinen nicht einmal zu ahnen, dass andere Verantwortliche ihre Erfahrungen und Orientierungen teilen.

WM in einem dezentral organisierten Unternehmen bedeutet jedoch auch, dass verschiedene Arbeitsgruppen Verantwortung für gemeinsames Vorgehen übernehmen, Strukturen hierfür kooperativ erarbeiten und ausgestalten. Stattdessen wird an Abteilungsgrenzen an der alten top-down-Mentalität festgehalten – vielleicht weil die Hierarchie um der eigenen Positionssicherung willen nichts anderes zulässt, allerdings scheinen den einzelnen Akteuren aber auch ihre diesbezüglichen Möglichkeiten nicht bewusst zu sein. Für die Fachspezialisten seiner Abteilung benennt ein Entwicklungsingenieur genau dieses Problem: Diese könnten unheimlich gut sein und ein System erarbeiten, das in sich schlüssig ist und perfekt funktioniert – dennoch könne es im Endeffekt unzureichende Arbeit sein, weil die Perspektiven anderer Fachdisziplinen nicht berücksichtigt wurden. Diese Erkenntnis wäre von der rein fachlichen Zusammenarbeit auf die Ebene der normativen, strategischen und mikropolitischen Ausrichtung zwischen Abteilungen und über Fachgrenzen hinaus zu übertragen.

(Macht-)Positionen können Wissensvermittlung verhindern

Alle Interviewpartner entwerfen Szenarien der Partizipation, Kooperation, Kommunikation und alltäglichen Lernprozesse. Bei der praktischen Umsetzung kocht

jedoch jeder sein eigenes Süppchen. Das Ausbleiben durchgreifender Veränderungen wird auf organisationale Mängel zurückgeführt, die außerhalb des eigenen Einflussbereiches liegen: fehlende Unternehmensstrategie, geringe Wertschätzung von Wissens- und Bildungsprozessen; mangelnde Bereitschaft „der Anderen“. Hier vollzieht sich ein Bruch zwischen theoretischer Erkenntnis und praktischem Handeln. Insbesondere der Kooperationsanspruch geht dabei verloren.

Eine mögliche Erklärung zeigt sich bei der Betrachtung der unterschiedlichen Positionen und der unterschiedlichen Herangehensweisen von Interviewpartner A (Personal) und B (Entwicklung): A ist in einer höheren Hierarchiestufe als B und sieht wegen des Konjunkturaufschwungs gerade jetzt relativ große Handlungsspielräume für sich. Handlungsleitendes Kriterium ist für ihn offensichtlich die Erweiterung seiner persönlichen Einflussmöglichkeiten. Ein WM-Konzept, das er nur aus der Distanz verfolgt hat und das ihm daher diffus und schwer vermittelbar erscheint, ist hierzu nicht gerade förderlich. Dies wird direkt in seinem distanzierten Verhältnis zu den bislang ohne seine Einbindung durchgeführten WM-Aktivitäten und indirekt durch das von ihm formulierte Misstrauen gegenüber der Entwicklungsabteilung deutlich. B hingegen ist bei übergreifenden Aktivitäten wesentlich abhängiger von der formalen Legitimation durch seinen Vorgesetzten. Er muss Umwege gehen, um die Grenzen seines Handlungsspielraums zu überwinden. So fordert er für die weitere Auseinandersetzung um WM eine externe Beraterfirma ein oder will mithilfe des WM-Instrumentes der Geschäftsführung Qualifikationsdefizite deutlich machen. Beide Strategien aber stellen die Arbeit von A in Frage, der sowohl für innerbetriebliche Qualifizierung als auch für die Initiierung des WM-Projektes verantwortlich zeichnet. Unterschiedliche hierarchische Positionen und die damit verbundenen Umsetzungsstrategien erscheinen somit vordergründig als massive Interessensgegensätze und verhindern den Kontakt. Die Parallelität der dahinter liegenden Ideen und Wertvorstellungen wird so nicht bewusst, und ein gemeinsames Vorgehen steht gar nicht zur Diskussion.

Ein weiteres Beispiel: Interviewpartner D ist der Vorgesetzte von Abteilungsleiter B. Er verknüpft mit WM instrumentelle Maßnahmen zur besseren Erfassung von Qualifikationen und Know-how der Mitarbeiter. Er sieht (anders als B) die Grenzen dazu weniger in fehlenden Weisungen der Geschäftsleitung, sondern in der Empfindlichkeit oder kritischen Haltung der Mitarbeiter - und damit verbunden auch der nicht hinreichenden Fähigkeit ihrer Vorgesetzten (von denen B einer ist), gewünschte Maßnahmen motivierend weiterzuvermitteln. Es wäre nötig, die Kommunikation zwischen D und den ihm unterstellten Abteilungsleitern einschließlich der gegenseitigen Erwartungen (selbst-)kritisch zu thematisieren - WM als Verschränkung von Perspektiven. Stattdessen wünscht D sich mit WM ein Tool, mit dem er diese Kommunikation umgehen kann und ohne den Umweg über die Abteilungsleiter direkten Zugriff auf den Mitarbeiterereinsatz hat.

In beiden Fällen unterscheidet sich die praktische Herangehensweise an WM entlang verschiedener hierarchischer Perspektiven. Eine produktive Zusammenarbeit könnte erst zustande kommen, wenn diese Unterschiede offen ausgesprochen wür-

den. Die Basis für einen Konsens besteht unserer Auffassung nach darin, dass alle Seiten auf der normativen Ebene der Entfaltung von Wissen einen hohen Stellenwert einräumen: A, B und D beschreiben anschaulich, wie sie alltäglich versuchen, die Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeiter einzubeziehen.²

Manager vergessen, ihr eigenes Wissen zu managen

Ein persönliches Interesse an WM wird in den Interviews nicht deutlich. Es geht um den betrieblichen Nutzen, den Nutzen für die Geschäftsleitung und für die Mitarbeiter. Die Interviewten stellen sich quasi außerhalb des Geschehens und betrachten nur ihre Aufgabe, Wissensprozesse von anderen zu steuern und zwischen den verschiedenen Ebenen zu vermitteln. Die Frage, wofür sie WM persönlich (in ihrer Rolle als mittlere Manager) brauchen könnten (z.B. Förderungsbedarf, Klärung des persönlichen Handlungsspielraums, Supervisionsbedarf bei Interessenskonflikten o.ä.), bleibt weitgehend unbeantwortet. Entsprechend kommen Probleme im eigenen Kommunikations- bzw. Kooperationsverhalten nur indirekt zum Vorschein. So sind die Befragten auch Träger einer Kultur, die sie eigentlich kritisieren: Um sich nicht angreifbar zu machen, wird die eigene Position geglättet und in ihrer Widersprüchlichkeit nach außen abgeschottet. Die Subjektgebundenheit des Wissens impliziert jedoch eine Reflexion über den eigenen Umgang mit ihm. Andernfalls denken alle, sie täten doch ihr Bestes und wundern sich, warum sich nichts verändert.

Die Dezentralisierung hat den Abteilungsleitern mehr Autonomie zugestanden. Die Ausgestaltung ihrer neuen Rolle scheint ihnen insbesondere im Hinblick auf die Anbahnung und Gestaltung übergreifender Kooperationen selbst überlassen. Hierfür fehlt es an

- der Förderung der dazu notwendigen Qualifikation,
- einer Positionsbestimmung durch Austausch der Abteilungsleiter untereinander,
- der Wertschätzung der Bedeutung von Abteilungsleitern für die Wissensgenerierung sowie
- transparenten Aufgabenzuweisungen durch die Geschäftsführung.

Die Personalentwicklung könnte für die Qualifizierung und Supervidierung der Abteilungsleiter eine wichtige Aufgabe übernehmen. Voraussetzung wäre die Veränderung eines Status quo, in dem Einsichten nicht in Handlung umgesetzt werden können, weil die Sicherung der eigenen Position überwiegt.

² Es stellt sich zwangsläufig die Frage, inwieweit die Begleitforschung diesen Konsens veranlassen oder befördern kann. Eine Rückmeldung der hier dargelegten Forschungsergebnisse in die Praxis kann dazu beitragen. Dies weist aber über kommunikative Validierung hinaus und bedeutete einen Anspruch auf Mediation oder gar Beratung. Aus unserer Sicht wäre zu prüfen, inwieweit anwendungsbezogene Forschung diesen Anspruch in der Praxis legitimieren kann, ohne dabei Rollendiffusion und Abgrenzungsprobleme heraufzubeschwören.

Effektivitätsdruck versus Dynamik von Wissensprozessen

Einige Interviewpartner machen auch deutlich, wie stark der Effizienzdruck dem eigenen Handeln trotz anderer Ansprüche immer wieder seinen Stempel aufdrückt: Sie berichten ausführlich, wie sie sich dafür einsetzen, die Kommunikationswege im Betrieb oder in ihrer Abteilung zu verbessern. Beschrieben werden hier lediglich die *Rahmenbedingungen* (face-to-face-Veranstaltungen, wöchentliche Team-Sitzungen, Einbeziehung des Betriebsrates) und die persönlichen Ansprüche oder Erwartungen, die damit verbunden sind. Probleme, die sich daraus ergeben, werden zwar abstrakt benannt (Unzufriedenheit über fehlende praktische Konsequenzen aus den Veranstaltungen, Interessengegensätze zwischen Mitarbeitern und Abteilungsleitern) oder kommen indirekt zum Vorschein (der angeblich miteinbezogene Betriebsrat weiß von nichts), aber der persönliche Umgang mit solchen Problemen bleibt verschwommen. Nur hieran ließe sich aber überprüfen, ob das eigene Handeln den formulierten Ansprüchen gerecht wird. Wie so häufig reduziert sich die Reflexion auf eine hierarchische Positionsbestimmung. Die Konsistenz von Wissen und Handeln geht dabei verloren. Eingeschliffene Verhaltensmuster zu überwinden und Wertvorstellungen zu überprüfen, ist jedoch nur in einem ständigen Prozess möglich, bei dem das eigene Handeln am theoretischen Wissen überprüft und beides wechselseitig verändert wird.

Deutlich wird auch die Abhängigkeit der Schwerpunktsetzung von der jeweiligen Hierarchiestufe: Bei den befragten Abteilungsleitern liegt der Fokus stärker auf den Mitarbeiterinteressen, der befragte Hauptabteilungsleiter D stellt Effizienzüberlegungen in den Mittelpunkt seiner Überlegungen. Folgerichtig zeigt sich bei D auch am deutlichsten das instrumentelle Verständnis von WM: Abstrakt argumentierend bezeichnet er Kommunikation durchaus als wichtig und instrumentell nicht ersetzbar. Pragmatisch am eigenen Alltag orientiert hält er es für unvermeidbar, diesen Anspruch über Bord zu werfen und die seiner Meinung nach nicht allgegenwärtige Kommunikation durch ein Instrument zu ersetzen. Auch hier liegt ein Bruch zwischen theoretischer Einsicht und praktischem Handeln.

Das Beharrungsvermögen der Unternehmenskultur

An mehreren Punkten wird die Wirkung der Unternehmenskultur auf den Umgang mit WM deutlich:

- Positionsabsicherung hat Vorrang vor offener selbstkritischer Auseinandersetzung.
- Es scheint keinen Erklärungsbedarf für die fehlende Kommunikation zwischen den Abteilungen zu geben, sie wird als gegeben und unveränderlich hingenommen.
- Die strategische Ebene scheint ausschließlich der Geschäftsführung vorbehalten zu sein – eigene Einflussmöglichkeiten werden nicht genauer überprüft.

Solche „ungeschriebenen Gesetze“ können nur in einem offenen Kommunikationsprozess aufgespürt werden, an dem es gerade auch auf der horizontalen

Ebene, also zwischen den Abteilungsleitern, zu mangeln scheint. Ohne diese horizontale Kommunikation besteht die Gefahr, dass Hierarchien erstarren - den unteren Hierarchiestufen bleiben Schuldzuweisungen und Resignation („die da oben machen ja nichts“), die oberen Hierarchiestufen bleiben in ihrem Handeln in die Organisation hinein unhinterfragt.

2. Die passive Position des Betriebsrates

Ausgangspunkt für die bestehenden Ansätze zu WM sind ökonomische Interessen, Erfolgskriterium ist unmittelbare Produktivitätssteigerung. So wird WM eng verknüpft mit Fragen der Unternehmensführung. Es hat sich jedoch durch die Wissensintensivierung der Produktion ein Wandel vollzogen: Während traditionell Beschäftigte Unternehmensinteressen ausgeführt und umgesetzt haben, wird jetzt das Wissen der Beschäftigten „zum Ausgangspunkt von Veränderungen“ (Wehner & Dick 2001). Der Satz: Was fürs Unternehmen gut ist, ist auch für die Beschäftigten gut, könnte sich in seiner Gewichtung umdrehen: Was für die Beschäftigten gut ist, ist auch fürs Unternehmen gut. So bewegt sich WM in dem Spannungsfeld zwischen dem Interesse, das vorhandene Wissenspotenzial unter Kontrolle zu bekommen und der Möglichkeit, dass die Wissensträger sich ein Stück Kontrolle über die Arbeitsorganisation erobern. Aus der Perspektive der Beschäftigten könnte es darum gehen, sich durch Teilhabe am betrieblichen Wissen und dessen Transformation Freiräume im Sinne von selbstbestimmter beruflicher Entfaltung zu verschaffen.³

Dass die Belegschaft in Bezug auf den Umgang mit Wissen eine aktive und gestaltende Rolle übernehmen und dies zu einer Verbesserung von Arbeitsbedingungen und beruflichem Fortkommen führen könnte, spielt in dem Interview mit dem Betriebsrat F keine Rolle. Er versteht WM ausschließlich als eine Strategie der Geschäftsführung im Sinne einer datenmäßigen Erfassung von Mitarbeiter-Qualifikationen. Aufgrund dieses engen Verständnisses sieht er die Aufgabe des Betriebsrates darin, die Belegschaft vor möglichem Missbrauch eines solchen Instrumentes zu schützen. Damit wird Interessenvertretung auf einen Abwehrkampf gegen Maßnahmen der Geschäftsführung und die Erhaltung des Status quo reduziert. Eine Auseinandersetzung über den betrieblichen Umgang mit Wissen in Verbindung mit Kommunikations- und Kooperationsstrukturen konnte im Betriebsrat dementsprechend nicht stattfinden. Obwohl der Betriebsrat nach Aussage der Protagonisten des WM-Projektes in alle Diskussionen miteinbezogen wurde, hat sich keine gemeinsame Arbeitsbasis entwickelt. Aus Projektsicht wiederum reicht es nicht aus, dem Betriebsrat Zustimmung für bestimmte Maßnahmen abzurufen, notwendig wäre eine inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Ziel, WM nicht als Führungsstrategie, sondern als Gestaltungselement der Arbeit zu begreifen.

³ Dies gilt für die hier angesprochenen Entwicklungs- und Zentralbereiche. In der Produktion gelten andere Voraussetzungen.

3 Zusammenfassung: Wesen, Aufgaben und Methoden von Wissensmanagement

Die vorliegende Fallstudie hat bestätigt, dass eine instrumentelle Herangehensweise an WM nicht ausreicht, um die subtilen Mechanismen, die bei der Wissensübertragung und -genese eine Rolle spielen, zu verstehen und zu entwickeln. Nur in einem kooperativen Prozess lässt sich der nötige Freiraum zur Entfaltung von Wissen schaffen. Dabei müssen die Handlungsspielräume aller Beteiligten ständig überprüft und reformuliert werden, was eine hohe Flexibilität erfordert und gewohnte Denkweisen und Machtpositionen infrage stellt. Nicht das Instrument selbst erweist sich als das Problem, sondern die Verständigung darüber, was es leisten soll und welche Bedingungen es voraussetzt. Konkrete Tools und Verfahren können durchaus wertvoll zur Initiierung von Wissensprozessen sein, wenn der Kern der Aufmerksamkeit sich auf deren Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und Folgen richtet statt auf deren instrumentelle und technische Funktionen. Sowohl die gemeinsamen Interessen als auch die von allen formulierten Hürden und Hindernisse verweisen auf die kulturelle und kooperative Seite des Wissensprozesses, die auch eine individuelle selbstkritische Reflexion voraussetzt.

Aus den Interviews ist deutlich geworden, dass Probleme im Umgang mit Wissen sich vor allem an den Schnittstellen und Grenzübereichen in der Organisation zeigen:

- Verständigungsschwierigkeiten zwischen Fachspezialisten, Konkurrenz und Zeitdruck erschweren Austausch und Koordination zwischen verschiedenen Abteilungen und Fachbereichen.
- Die Komplexität des Gegenstandes und der ablaufenden Prozesse führt dazu, dass Planungen an den Erfordernissen der ausführenden Mitarbeiter vorbeigehen.
- Einzelinitiativen verpuffen, weil Zuständigkeiten ungeklärt und Handlungsspielräume zu eng gesteckt sind.
- Mangelnde Wertschätzung, fehlender Überblick und Effizienzdruck verhindern alltägliche Lernprozesse und den Einsatz von Mitarbeitern entsprechend ihrer Fähigkeiten.

Mittlere Manager spielen eine wichtige Rolle, da sie als Vermittler zwischen Planungs- und Ausführungsebene und als Koordinatoren zwischen verschiedenen Fachrichtungen bzw. Projekten an Schnittstellen operieren. Obwohl sie alltäglich mit KollegInnen aus anderen Bereichen zusammenarbeiten, ist ihre Zuständigkeit auf die eigene Abteilung und deren Aufgaben beschränkt. Strukturelle Entwicklungen, z.B. die Initiierung eines kontinuierlichen Austauschs über Grenzen hinweg, gehören nicht zu ihren Aufgaben. Wenn einzelne Manager ohne entsprechende Legitimation dennoch bereichsübergreifend tätig werden, besteht die Gefahr, dass ihre Initiativen verpuffen oder gar negativ sanktioniert werden. Folglich beschränken mittlere Manager sich in der Regel auf die Umsetzung der ihnen eindeutig zugeteilten Aufgaben. Neben Konkurrenz und Effizienzdruck ist dies eine weitere

wichtige Ursache, warum ein bereichsübergreifender Erfahrungsaustausch häufig nur marginal zustandekommt. Wir sehen es folglich als vorrangige Aufgabe von WM, im betrieblichen Alltag entstandene Kooperationsräume sichtbar zu machen oder neue Räume zu schaffen, in denen die Beteiligten ermutigt und legitimiert werden, auf der Grundlage eines Erfahrungsaustauschs Handlungsvorschläge und neue Lösungswege zu entwickeln.

3.1 Das Integrationspotenzial von Wissensmanagement

Es wurde gezeigt, dass mit dem Schlagwort WM von den Führungskräften in verschiedenen Fachbereichen ähnliche Diagnosen, Vorstellungen und Erwartungen verbunden sind. Wenn auch unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden – Vernetzung, Lernen, Transfer – beruhen doch alle auf denselben Erkenntnissen über Defizite in der Wertschätzung und Kenntnisnahme des unterschiedlichen Wissens in und zwischen Organisationseinheiten. WM ist daher nicht als Teil entweder von Informationsmanagement oder von Organisationsentwicklung oder von Personalentwicklung zu verstehen, sondern als übergreifender Prozess, der die verschiedenen Aspekte der betrieblichen Zusammenarbeit – Informationsaustausch, Qualifizierung und Lernen, Führung, Qualitätssicherung, Kommunikation und Kooperation – aufgreifen muss, um eine Kultivierung des Umgangs mit Wissen vorantreiben zu können. Zu beachten sind hierbei:

- Die Beteiligung der ausführenden Mitarbeiter an Planungsprozessen - nicht nur, um deren Vor-Ort-Wissen durch Rückkoppelung zentral nutzbar zu machen, sondern auch um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter im WM einen Nutzen für sich entdecken können und dieses auch als persönliche Professionalisierungsstrategie verstehen können. Voraussetzung hierfür ist u.a. eine Qualifikationsstrategie, die an den Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeiter ansetzt.
- Die Förderung und Wertschätzung von Kompetenzen, die mittlere Manager dazu befähigen, Selbststeuerungsprozesse innerhalb und an den Grenzen ihrer Abteilung zu initiieren sowie als Vermittler zwischen den Planungszielen des Unternehmens und den exekutiv tätigen Mitarbeitern zu fungieren.
- Die Abkehr von einer Unternehmenskultur, die auf individueller Leistungszuschreibung und einem instrumentellen Wissensverständnis beruht. Stattdessen sollte kooperatives Lernen im Alltag und die offene Auseinandersetzung – auch über Fehler, Defizite und Interessensdivergenzen – in den Vordergrund gestellt werden.

3.2 Legitimationsprobleme in den Zwischenräumen

Den befragten Managern fehlt es weder an Ideen und Lösungsmöglichkeiten, noch an der operativen Umsetzungskompetenz. Die Handlungsspielräume enden allerdings an den eigenen Abteilungsgrenzen. Den Befragten fehlt die Legitimation, die Ansätze über die eigene Abteilung hinaus weiterzuverfolgen. Formal beziehen sie die Legitimation aus der Organisationsstruktur und -hierarchie, diese betrifft

ausschließlich den jeweils unterstellten Bereich. Eine informell ausgehandelte Legitimation zwischen unterschiedlichen Abteilungen, etwa in Form einer Kooperationsvereinbarung, wird nicht erkennbar. Nun sind bereichsübergreifende Kooperationen zwar an der Tagesordnung, die dort bestehenden Legitimationen zu Handeln und zu Wandeln beschränken sich aber auf die jeweilige Aufgabe und Problemlösung entlang der Prozesskette. Darüber hinausgehende Ansprüche scheinen eine Dynamik freizusetzen, deren Unsicherheiten im bestehenden mikropolitischen Klima nicht aufgefangen werden können.

Zudem sind diese Nahtstellen im Unternehmen und nach außen nicht in vergleichbarer Weise transparent wie das offizielle Organigramm. Formal scharf geschnittene Organisationsgrenzen erweisen sich im Alltag als überlappende und anpassungsfähige Strukturen (Giddens 1988, Ortman, Sydow & Windeler 1997). Diese Strukturen bilden und verändern sich entlang der gemeinsamen Praxis. Der Begriff der *Praxisgemeinschaft* drückt aus, dass es in Organisationen Handlungslogiken und Wissen gibt, die sich jenseits formal sichtbarer Strukturen bilden. Ein solches Wissen ist meist nicht explizit, sondern eng mit dem praktischen Handeln verwoben. Ebenso sind Praxisgemeinschaften nicht die voneinander durch Leitzeichen unterscheidbaren Abteilungen, sondern die in der Praxis entlang konkreter Tätigkeiten bestehenden Kooperationen und Arbeitsgruppen, intern wie übergreifend. Sie entstehen auch und gerade über die formal so genannten Schnittstellen hinweg, die als *Grenzräume* angemessener bezeichnet sind (Abb. 1).

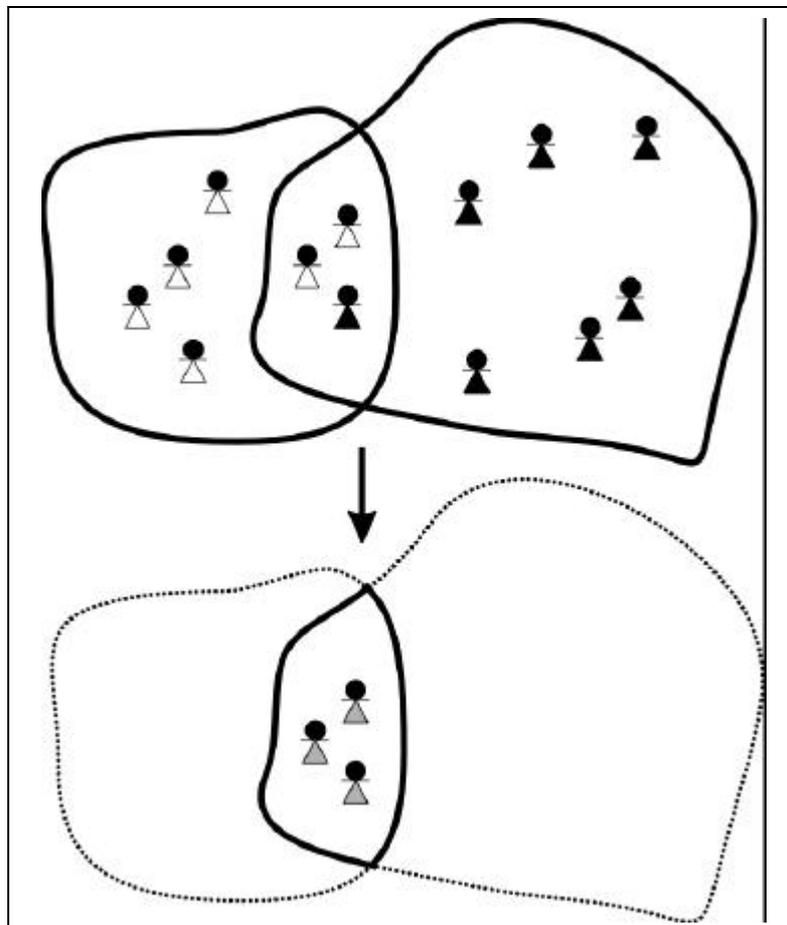


Abb. 1: Praxisgemeinschaften in Grenzräumen, schematisch

Die Graphik drückt aus, dass durch bereichsübergreifende Zusammenarbeit Praxisgemeinschaften entstehen, in denen gemeinsam und aufeinander abgestimmt gehandelt wird. Diese bilden eigene Strukturen, Regeln und Verfahren aus, etwa für Qualifizierung und Dokumentation. Je nach Intensität und Dauer der Kooperation können sich diese Praxisgemeinschaften als Vertrauensgemeinschaften erweisen, die Vertrauensgrenzen auch quer durch die „Heimatabteilungen“ bilden. Bestimmte Informationen oder Praktiken gelangen durch diese Vertrauensgrenzen hindurch nicht in die übrige Organisation.

In dieser gemeinsamen Praxis entsteht außerdem ein spezifisches Wissen, das sich durch die Verschränkung unterschiedlicher Perspektiven auszeichnet. Es besteht nicht in der weiteren Spezialisierung von Fachwissen, sondern in dessen Vermittlung. Wissen wird nicht vertieft, sondern transformiert und verständlich gemacht. Allerdings gelingt es diesen Praxisgemeinschaften bisher weder, die Transparenz über das in der Organisation verteilte und verfügbare Wissen zu erhöhen, noch, die dort entwickelte Fähigkeit der Wissenstransformation und des kooperativen Austausches zu verallgemeinern. Ein Grund liegt darin, dass diese Praxisgemeinschaften formal ausschließlich dazu legitimiert sind, die fachliche Aufgabe und dazu erforderliche technische Abstimmung in der Prozesskette zu lösen. Die Zusammenarbeit in Grensräumen soll nicht auffallen. Die formale Legitimation und die tatsächliche Bedeutung des Handelns in Grensräumen fallen auseinander. Die Interviews illustrieren dies deutlich: Während die Einen darauf verweisen, dass sie vor einer Entscheidung in der Geschäftsführung keine weiteren Schritte für WM unternehmen werden, stoßen die Anderen mit ihrer Eigeninitiative und ihrem Problembewusstsein an bisher unsichtbare Grenzen.

Das Abwarten der formalen Legitimation aus der Hierarchie kann auch als Absicherungsstrategie verstanden werden. Wird die formale Legitimation erteilt, müssen die bereichsübergreifenden Strukturen und Grensräume auch formal anerkannt werden, womit sich der Charakter dieser Strukturen bereits verändert hätte (etwa, indem eine neue Organisationseinheit in den bisher nur informell existierenden Grenzen geschaffen würde). Vermutlich bildeten sich in diesem Fall neue informelle Strukturen heraus, um eingespielte Koordinationen und Autonomiespielräume zu bewahren. Anders ausgedrückt: Wenn bestehende Grensräume durch formale Legitimation transparent und durchlässig werden, entstehen neue Grenzen, die wiederum informellen und verborgenen Charakter haben. WM ist somit auch eine dezentrale Innovationsstrategie, die immer auch eine informelle Aushandlung bereichsübergreifender Handlungsspielräume erfordert.

Vor diesem Hintergrund erlangt Wissensmanagement als Zwischenmanagement eine integrative Bedeutung, es verleiht dem Managen von Grensräumen einen eigenen Charakter und erfordert dem angemessene Methoden (Kap. 2.2, 2.3).

3.3 Wissensmanagement ist Zwischenmanagement

Funktionale, hierarchische und organisatorische Barrieren erschweren den Umgang mit Wissen. Fachexperten finden in ihrer Spezialisierung keine gemeinsame Spra-

che, anstatt ergebnisoffener Zusammenarbeit zwischen Abteilungen werden Positionen bewahrt und abgesichert, Planungsprozesse gehen an Erfordernissen und Erfahrungen der Fertigung vorbei. Folgerichtig werden auch die Interessen von Mitarbeitern und Unternehmensführung häufig als gegenläufig wahrgenommen.

Um diese, oft in einem verdeckten Teufelskreis sich gegenseitig verstärkenden Prozesse aufzudecken und zu entschärfen, ist es im ersten Schritt notwendig, Begegnungen an den Grenzen zwischen Bereichen zu ermöglichen. Hier können Interessensgegensätze und Gemeinsamkeiten benannt und vermittelt werden. In der weiteren Anwendung geht es mit WM dann um den Ausbau der Legitimation, in Grensräumen autonom zu handeln und zu entscheiden. Die dortigen Akteure benötigen die Legitimation, aus der speziellen Logik dieser Räume und ihrer Aufgaben heraus Neues zu schaffen, anstatt ausschließlich die Struktur der jeweiligen Herkunftsbereiche zu reproduzieren. Diese Form des Zwischenmanagements besteht nicht in einer Formalisierung der Grenz- und Zwischenräume in Form zusätzlicher Verfahren, Beauftragter oder Organisationseinheiten, sondern darin, die Eigengesetzlichkeit dieser Praxisgemeinschaften anzuerkennen und zu fördern. Grauzonen sollten solange Grauzonen bleiben, bis sie sich aus sich selbst heraus lichten.

Eine Kultivierung des Umgangs mit Wissen in Organisationen beginnt mit der Gestaltung von Kooperationsräumen, in denen von allen Beteiligten Erfahrungen reflektiert, Interessen formuliert und gemeinsame Perspektiven erarbeitet werden können. Dies kann anhand von spezifischen und gemeinsamen Anwendungsszenarien bis zur operativen Umsetzung geschehen.

3.4 Wissensmanagement als methodisch unterstützter Reflexionsprozess

Mit der bisherigen Argumentation verschiebt sich auch der methodische Schwerpunkt des WM. Die Identifizierung von Orten des Wissens dient dazu, Wissen in Bewegung zu bringen, setzt dieses aber gleichzeitig voraus. Datenbanken etwa verarbeiten die bereits symbolisierten und damit auch institutionalisierten und formal legitimierten Wissensbestände, wie sie auch in Dokumentationen, Handbüchern o.ä. enthalten sind. Sie erfassen weder die in die Praxis eingebetteten informellen Strukturen noch die alltäglichen Heuristiken und Problemlösestrategien. Sie bieten auch nur begrenzt die Möglichkeit, das in ihnen enthaltene Wissen kontextangemessen zu vermitteln oder verständlich zu machen. Aber auch deren Implementierung kann nicht ohne die Beteiligung der erfassten Wissensträger geschehen. Dies bedeutet, dass individuelle Perspektiven und Praktiken bewusst werden, indem sie aus der alltäglichen Selbstverständlichkeit hervorgeholt werden. Die Methoden hierzu sollten an die bereits stattfindenden informellen Kooperationen anknüpfen und den einzelnen Akteuren die Möglichkeit geben, eigene Orientierungen und Praktiken zu reflektieren. Anstatt die bestehende Praxis an fertige Lösungsangebote anzupassen, sollten selbst Lösungswege entwickelt und externe Angebote an die bestehende Praxis angepasst werden. Methoden hierfür müssen folgende Anforderungen erfüllen:

- Um anhand konkreter Projekte die Interessen der einzelnen Akteure, deren Zuständigkeitsbereich, Handlungsspielraum und ihre Position in der Organisation zu klären, müssen Methoden den einzelnen Akteuren entlang ihrer Aufgaben ausreichend Raum zur Artikulation geben.
- Um hierarchieübergreifende Räume zu schaffen, in denen sich ein gemeinsames und wechselseitiges Bewusstsein über den Umgang mit Wissen entwickeln und Erwartungen an der Wirklichkeit überprüft werden können, müssen Methoden geeignete Kommunikationsregeln und Spielräume bereitstellen.
- Um Wissensprozesse nachvollziehbar und subtile Steuerungsmechanismen erkennbar zu machen, müssen Methoden die detaillierte Rekonstruktion am Einzelfall ermöglichen.

Die Verfahren sollen dezentral und flexibel in verschiedenen Settings einsetzbar sein. So können konkrete Vorstellungen von den aktuellen Prozessen der Wissens- transformation und -generierung gewonnen, aber auch Evaluationsmaßstäbe zur retrospektiven und fortlaufenden Beurteilung der durchgeführten Maßnahmen erarbeitet werden. Forschungs- und Beratungsmethoden gehen dabei ineinander über.

Wir möchten hier vier Methoden nennen, die auf die informellen Strukturen der organisatorischen Lebenswelt abgestimmt sind: Coaching, Supervision, Interviews und Zirkel (Tab. 1). Auch für die Methoden und Verfahren des WM gilt, dass sie in der organisatorischen Praxis legitimiert werden müssen. Je formaler diese Legitimation ausfällt - etwa indem hohe Entwicklungs-, Beschaffungs- oder Qualifizierungs- etats an entsprechender Stelle in der Hierarchie bewilligt werden -, desto größer ist die Gefahr, dass informelle Strukturen und verdeckte Handlungsspielräume nicht erreicht werden.

	Selbstregulation	Professionelle Betreuung
Einzelner	Interview	Coaching
Gemeinschaft	Zirkel	Supervision

Tab. 1: Systematik von Methoden des WM

Es sind Einzel- und Gruppeninterventionen in unterschiedlicher Gewichtung notwendig. Interview und Coaching geben dem Einzelnen ausreichend Raum zur Selbstvergewisserung und Handlungsorientierung. Gleiches gilt für Zirkel und Supervision im Bezug auf die Gruppe, wenn bestimmte Regeln formuliert werden. Hier sollen die individuellen Perspektiven für die anderen Beteiligten - nicht für den Coach oder Interviewer - nachvollziehbar werden. Das Setting der Verfahren hat deswegen eine herausragende Bedeutung, weil es legitimiert werden muss. Coaching und Supervision als professionelle Beratungsmethoden erfordern die Anerkennung eines Beratungsbedarfs. Dabei besteht die Gefahr, dass die Diagnose

eines Defizits die Anerkennung der vorhandenen persönlichen Kompetenzen, die ja sichtbar gemacht werden sollen, überdeckt. Zirkel hingegen sind ein weitgehend anerkanntes Instrument zur Qualitätsverbesserung, Problemlösung sowie zum Erfahrungs- und Wissensaustausch. Im Rahmen von Projekten, mit denen Neuland betreten wird, lassen sie sich relativ problemlos in den organisatorischen Alltag einbetten, zumal wenn Anzahl und Frequenz der Sitzungen situationsangemessen gehandhabt werden. Das Interview muss als Setting zwar auch legitimiert werden, dies ist allerdings im Rahmen von Begleitforschung unproblematisch. Die Durchführung von Interviews und Zirkeln erfordert zunächst zwar auch eine professionelle Initiierung, allerdings können diese Verfahren von betrieblichen Akteuren leichter angeeignet und nachvollzogen werden als Coaching oder Supervision. Damit sind Interviews und Zirkel für die betrieblichen Akteure einerseits transparenter, andererseits auch leichter aus dem organisatorischen Alltag heraus zu implementieren.

Insgesamt plädieren wir im Hinblick auf WM für eine Stärkung von prozessorientierten (qualitativen) Forschungs- und Interventionsmethoden. Diese richten sich im Kern auf das Hervorbringen und die Rekonstruktion von kontextbezogenem Wissen. Das narrative Interview und die Zirkelmethode bilden Handlungs- und Wissensstrukturen in ihrer praktischen Einbettung ab. So wie die Technik des narrativen Interviews sich in der Erforschung kommunaler Machtstrukturen und Reorganisationsprozesse weiterentwickelt und bewährt hat (Schütze 1977), eignet sie sich auch für die Sichtbarmachung innerbetrieblicher Machtstrukturen und Wissensbarrieren. Sie basiert auf einer Methodologie des Verstehens, in der die Verschränkung und Rekonstruktion unterschiedlicher Perspektiven im Mittelpunkt steht. Schließlich bietet sie dem Erzähler die Möglichkeit, eigene Handlungsorientierungen zu überprüfen und zu entwerfen, weil sie an dessen praktischer Erfahrung anknüpft, anstatt zu einer Reproduktion bewährter außenwirksamer Stereotype zu animieren.

Die Begleitforschung des WM-Projektes, das auch dieser Arbeit zugrunde liegt, stützte sich von Beginn an auf die hier dargestellten Methoden. Dabei wurde die Bedeutung des kulturellen Rahmens und der informellen Austauschprozesse für die Etablierung des Wissensthemas deutlich (vgl. Hoefs 1998; Dick & Hainke 1999; Jarowoy 2000). Die hier vorgelegte Arbeit ergänzt das Bild, indem sie einerseits das Integrationspotenzial der WM-Metapher deutlich macht und andererseits die Wissensbarrieren in der betrieblichen Lebenswelt empirisch illustriert. Orte des Wissens leben davon, dass Wissensbewegungen bewusst gemacht und aktiviert werden. Eine Vermittlung dieser Befunde in die betriebliche Lebenswelt - nicht nur des beteiligten Unternehmens - ermöglichte neben der kritischen Revision eines konkreten Projekts auch den Einstieg in eine neue Phase des selbstbewussten Umgangs mit den eigenen Wissensressourcen und informellen Kooperationen. Sie unterliegt allerdings den gleichen Handlungslogiken und Barrieren, die hier sichtbar wurden.

Literatur

- Arbnor, I., and Bjerke, B. (1997). *Methodology for Creating Business Knowledge (2nd edition)*. Thousand Oaks: Sage.
- Argyris, C. (1997). *Wissen in Aktion: Eine Fallstudie zur lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bell, D. (1975). *Die nachindustrielle Gesellschaft (The Coming of the Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting)*. Frankfurt am Main: Campus.
- Cassell, C., and Symon, G. (eds.). (1994). *Qualitative Methods in Organizational Research. A Practical Guide*. London et. al.: Sage.
- Davenport, T., und Prusak, L. (1998). *Working Knowledge. How Organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deiser, R. (1996). Vom Wissen zum Tun und zurück. Die Kunst des strategischen Wissensmanagements. In U. Schneider (Hrsg.), *Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals* (S. 49-76). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Wirtschaftsbücher.
- Derboven, W., Dick, M., und Wehner, T. (1994). Beteiligungskonzepte als Humanisierungsinstrument? Erste Erfahrungen mit Problemlösekreisen in Verwaltungs- und Servicebereichen. *Gegenöffn - Hamburger Hefte für Arbeit und Gesundheit*, 21/22, 26-28.
- Derboven, W., Dick, M., und Wehner, T. (1999). *Erfahrungsorientierte Partizipation und Wissensentwicklung. Die Anwendung von Kreisen im Rahmen von Wissensmanagementprojekten*. Hamburg: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit Nr. 18.
- Derboven, W., Dick, M., und Wehner, T. (in Druck). Die Transformation von Erfahrung und Wissen in Kreisen. In M. Fischer und F. Rauner (Hrsg.), *Lernfeld: Arbeitsprozess*. Baden-Baden: Nomos.
- Derboven, W., Dick, M., Wehner, T., und Waibel, M.C. (1996). *Erfahrungsorientiertes Problemlösen in Gruppen. Konzeptionelle Präzisierung und neue Anwendungsfelder*. Hamburg: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit Nr. 11.
- Dick, M. (1996). Verständigung und Sinn. Zur prozessualen Sozialforschung im zwischenbetrieblichen Bereich. In E. Endres und T. Wehner (Hrsg.), *Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen* (S. 59-70). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Dick, M., und Hainke, S. (1999). *'Das ist doch das Einzige was ich habe an Kapital'*. *Mitarbeiter einschätzungen über Wissensmanagement*. Hamburg: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit Nr. 16.
- Engeström, Y., and Middleton, D. (eds.). (1996). *Cognition and communication at work*. Cambridge/NY: Cambridge University Press .
- Freimuth, J. & Haritz, J. (1997). Personalentwicklung auf dem Wege zu Wissensmanagement. In J. Freimuth (ed.), *Auf dem Wege zu Wissensmanagement. Personalentwicklung in lernenden Organisationen* (S. 9-15). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Gabriel, Y. (1998). The Use of Stories. In G. Symon and C. Cassell (eds.), *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research. A Practical Guide* (S. 135-160). London: Sage.
- Giddens, A. (1988). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt am Main: Campus.
- Hanft, A. (1996). Organisationales Lernen und Macht. Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur. In G. Schreyögg and P. Conrad (eds.), *Managementforschung 6* (S. 133-162). Berlin: de Gruyter.
- Hoefs, R. (1998). *Zusammenarbeitendes Wissen. Die subjektiven Bewertungskriterien der Anwender von Wissensmanagementtools*. Technische Universität Hamburg-Harburg: unveröff. Diplomarbeit.
- ILOI - Internationales Institut für lernende Organisation und Innovation (1997). *Knowledge Management. Ein empirisch gestützter Leitfaden zum Management des Produktionsfaktors Wissen*. München: Studienbericht.
- Jarowoy, M. (2000). *Rahmenbedingungen für Wissensmanagementprojekte. Eine qualitative Untersuchung mit mittleren Führungskräften bei der deutschen Airbus / Hamburg Finkenwerder*. Universität Hamburg, Fachbereich Psychologie: unveröff. Diplomarbeit.
- Kißler, L. (Hrsg.). (1992). *Management und Partizipation in der Automobilindustrie - Zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich*. Frankfurt am Main: Campus.

- Kleiner, A., and Roth, G. (1998). Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen. *Harvard Business Manager*, (5), 9-15.
- Lave, J., and Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge / NY: Cambridge University Press.
- Musson, G. (1998). Life Histories. In G. Symon and C. Cassell (eds.), *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research. A Practical Guide* (S. 10-27). London: Sage.
- Neuweg, G.H. (1999). *Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis*. Münster u.a.: Waxmann.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1997). *Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt am Main: Campus.
- Ortmann, G., Sydow, J. & Windeler, A. (1997). Organisation als reflexive Strukturierung. In G. Ortmann, J. Sydow & K. Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft* (S. 315-354). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Polanyi, M. (1985). *Implizites Wissen (orig.: The Tacit Dimension, Garden City/N.Y. 1966)*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Probst, G., Raub, S., und Romhardt, K. (1997). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal managen*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung .
- Reinmann-Rothmeier, G., Erlach, C. & Neubauer, A. (2000). Erfahrungsgeschichten durch Story-Telling: eine multifunktionale Wissensmanagement-Methode. *Forschungsberichte Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie (Ludwig-Maximilians-Universität München)* Nr. 127.
- Schütze, F. (1977). *Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien - dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen*. Bielefeld: Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie.
- Senge, P. (1996). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Spinner, H. (1994). *Die Wissensordnung. Ein Leitkonzept für die dritte Grundordnung des Informationszeitalters*. Opladen: Leske + Budrich.
- Sternberg, R.J., and Horvath, J.A. (eds.). (1999). *Tacit Knowledge in Professional Practice. Researcher and Practitioner Perspectives*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- von Krogh, G., und Venzin, M. (1997). Chancen durch firmenunabhängiges Wissen. Erhöhte Beschäftigungsfähigkeit statt Arbeitsplatzsicherheit. *Neue Zürcher Zeitung, Internationale Ausgabe* 28.01.1997.
- Waibel, M.C. (1997). *'Knick leicht durch Holm drücken': Lokales Wissen in der betrieblichen Lebenswelt*. Dissertation: Universität Bremen.
- Wehner, T., Clases, C., und Manser, T. (1999). *Wissensmanagement: State of the Art, Einführung in ein transdisziplinäres Thema und Darstellung der arbeits- und sozialwissenschaftlichen Perspektive*. Hamburg: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit Nr. 14.
- Wehner, T., und Dick, M. (2001). Die Umbewertung des Wissens in der betrieblichen Lebenswelt: Positionen der Arbeitspsychologie und betroffener Akteure. In G. Schreyögg (Hrsg.), *Wissen in Unternehmen. Konzepte, Maßnahmen, Methoden* (S. 89-117). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice: Warum sie eine wachsende Rolle spielen. *Harvard Business Manager*, (4), 55-62.
- Wiedemann, P.M. (1986). *Erzählte Wirklichkeit. Zur Theorie und Auswertung narrativer Interviews*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Wilensky, H. L. (1967). *Organizational Intelligence. Knowledge and Policy in Government and Industry* (5. Aufl.). New York: Basic Book Publishers.



Bisher erschienen:

- Nr. 01 1993 **ornelia Vogel heo Wehner:** Soziotechnische Systemanalysen in der Radiologie. Ermittlung von Gestaltungsanforderungen an einen elektronischen Bildarbeitsplatz.
- Nr. 02 1993 **Egon Endres heo Wehner:** Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in deutschen Automobilfabriken. Hintergründe und Perspektiven neuer Formen der Arbeitsorganisation.
- Nr. 03 1993 **Egon Endres heo Wehner:** Probleme in der Reorganisation der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Kooperation zwischen Endherstellern und Lieferanten in der Automobilindustrie.
- Nr. 04 1993 **heo Wehner Klaus eter Rauch:** Gruppenarbeit in der Automobilindustrie – von der Spekulation zur Prozeßevaluation. Teil I: Quantitative Befunde zu Reaktionen und Meinungen.
- Nr. 05 1993 **heo Wehner Egon Endres:** Über die Analyse unerwarteter Ereignisse und deren Verhältnis zu Kooperationen im Produktionsalltag.
- Nr. 06 1994 **Hans ürgen Dahmer:** Über den verkümmerten Austauschprozeß zwischen Erfahrungs- und Planungswissen in der Industrie.
- Nr. 07 1994 **Mira hr. Waibel heo Wehner:** Über den Dialog zwischen Wissen und Erfahrung in der betrieblichen Lebenswelt. Teil I: Kognitive Umstrukturierung der planerischen Vorgaben zur Bewältigung des Fertigungsalltags.
- Nr. 08 1994 **hristoph lases:** Kommunikation in computervermittelten Tätigkeitszusammenhängen. Bilanzierung der Ergebnisse einer qualitativen Studie zur Nutzung und Bewertung elektronischer Postsysteme.
- Nr. 09 1995 **Anuschka Bahro, Klaus eter Rauch, Hans Alexander raf v. Sch erin heo Wehner:** Über den Umbruch betrieblicher Rollen bei der Einführung von Gruppenarbeit. Teil II: Qualitative Befunde von Meistern und Gruppensprechern.
- Nr. 10 1996 **Doris von den Driesch, Marion Riedel Angelika Sch ttl:** Dokumentation von Hospitationserfahrungen im Kontext zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen.
- Nr. 11 1996 **Wibke Derboven, Michael Dick, Mira Waibel heo Wehner:** Erfahrungsorientiertes Problemlösen in Gruppen. Konzeptionelle Präzisierung und neue Anwendungsfelder.
- Nr. 12 1996 **Manfred Muster:** Kooperationen in der Automobilindustrie und regionale Netzwerke aus gewerkschaftlicher Perspektive.
- Nr. 13 1996 **Michael Dick:** Zur Notwendigkeit und Methodologie prozessual verstandener Sozialforschung – am Beispiel der Erforschung zwischenbetrieblicher Kooperation.
- Nr. 14 1999 **heo Wehner, hristoph lases an a Manser:** Wissensmanagement: State of the Art, Einführung in ein transdisziplinäres Thema und Darstellung der arbeits- und sozialwissenschaftlichen Perspektive.
- Nr. 15 1999 **Lore Schultz Wild:** Gruppenarbeit – Blick zurück nach vorn. Protokoll des Follow-Up Workshops bei Daimler-Benz, Werk Bremen, Februar 1998.
- Nr. 16 1999 **Michael Dick Steffen Hainke:** „Das ist doch das Einzige was ich habe an Kapital“. Mitarbeiterereinschätzungen über Wissensmanagement.
- Nr. 17 1999 **Mira Waibel Egon Endres:** Kooperatives Wissensmanagement. Wissenstransfer zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen durch wechselseitige Hospitationen.
- Nr. 18 1999 **Wibke Derboven, Michael Dick heo Wehner:** Erfahrungsorientierte Partizipation und Wissensentwicklung. Die Anwendung von Zirkeln im Rahmen von Wissensmanagementkonzepten.
- Sonderband 1 1999 **Wolfgang Kersten hristel Kumbruck Hrsrg. :** Wissensmarkt Internet – Zwischen betrieblichem Wissensmanagement und virtueller Universität
- Nr. 19 2000 **Egon Endres heo Wehner:** Gruppenarbeit und zwischenbetriebliche Arbeitsteilung. Vorarbeiten zu einem arbeitspsychologischen Kooperationsmodell. (Neuaufgabe der Beiträge Nr. 02 und 03)
- Nr. 20 2000 **Mar a Szodruhc:** Repertory-Grids als Analyse- und Beratungsinstrument: Coaching, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung
- Nr. 21 2000 **Michael Ackermann, Daniel Dimmeler, ascal Iten, Daniel Meister heo Wehner:** Wissensmanagement in der Praxis – Umfrageergebnisse und Trends
- Nr. 22 2001 **Maria aro o Michael Dick:** Wissensmanagement als Integrationsmetapher. Eine Fallstudie zur Situation von Führungskräften und deren Haltung zur Ressource Wissen

In Vorbereitung:

- Nr. 23 2001 **Kat a Deubel, Michael Dick ikolauus Hildebrandt:** *Der Begriff Mobilität im Alltagsverständnis: Empirische Annäherung an ein interdisziplinäres Forschungsthema (Arbeitstitel)*
- Nr. 24 2001 **hristoph lases, Karin S. Moser heo Wehner:** *Zur Initiierung von Wissensmanagement im betrieblichen Kontext. Eine Fallstudie zur Analyse und Gestaltung wissensorientierter Zusammenarbeit (Arbeitstitel)*