

in: Werner Lüthy, Eugen Voit & Theo Wehner (2002) (Hrsg.), *Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele* (S. 129-151). Zürich: vdf.

Airbus Deutschland GmbH: Partizipative Entwicklung von Wissensmanagement-Werkzeugen

Michael Dick⁽¹⁾ & Theo Wehner⁽²⁾

⁽¹⁾TU Hamburg, Arbeitswissenschaft/1, Schwarzenbergstr. 95, D-21071 Hamburg

⁽²⁾ETH-Zürich, Institut für Arbeitspsychologie, Nelkenstr. 11, CH-8092 Zürich

Zusammenfassung: Die Fallstudie eines explorativen Pilotprojekts im Entwicklungsbereich eines Flugzeugbau-Unternehmens zeigt, dass eine Zuspitzung des Themas Wissensmanagement (WM) auf konkrete Anwendungen die betrieblichen Akteure erst handlungsfähig macht. Allerdings fördert diese Zuspitzung auf ein Werkzeug die Tendenz, Anwendungen auf lokale Praxisgemeinschaften zu begrenzen. Dies steht der programmatischen Verortung von WM als transdisziplinärem und strategischem Thema entgegen. Insgesamt erweist sich, dass WM kulturell eingebettet werden muss, bevor standardisierte Lösungen technischer und organisatorischer Art adaptiert werden können.

Schlüsselworte: Wissenslandkarte, Reflexionsmappe, Partizipation, Vergegenständlichung, Wissensbegriff, Implementierung, Kultivierung

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einführung und Bezug zur Modulstruktur
- 2 Know-how-Verlust als Ausgangsproblem
- 3 Was macht den Fall interessant?
- 4 Gegenstandsverständnis und Fragen an die Studie
- 5 Methodische Umsetzung: Abbildung, Identifikation und Abfrage von Know-how
- 6 Rekonstruktion des Projektes: Verlauf und Schlüsselereignisse
- 6.1 Die Initiierung des Themas (Phase 1)
- 6.2 Umsetzung der erarbeiteten Strategie (Phase 2)
- 6.3 Validierung und versuchte Ausdehnung (Phase 3)
- 7 Ergebnisse: Den Umgang mit Wissen kultivieren
- 7.1 Die Methode der Vergegenständlichung
- 7.2 Das Wissensverständnis im Feld
- 7.3 Die Frage der Partizipation

1 Einführung und Bezug zur Modulstruktur

Das hier vorgestellte Kooperationsprojekt zwischen dem Bereich Arbeitspsychologie der Technischen Universität Hamburg-Harburg (TUHH) und der Bildungsabteilung der Airbus Deutschland GmbH (vormals DaimlerChrysler Aerospace Airbus; DASA) diente der Entwicklung und Implementierung eines hypertextbasierten Know-how-Informationssystems (COMET – Combining Experiences and Tasks). Ziel des Unternehmens war es, auf Basis der Bedürfnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter ein Werkzeug zur Abbildung und Abfrage des vorhandenen Know-hows zu entwickeln. Die Leitidee war, an den *Soft Factors*, also kulturellen, sozialen und individuellen Faktoren, anzusetzen. Für die Forschung ging es synchron darum, die Möglichkeiten und Grenzen partizipativen Vorgehens bei der Entwicklung und Nutzung von Verfahren des WMs zu erkunden. Dabei sollte das im Unternehmen vorherrschende Verständnis von Wissen als Voraussetzung berücksichtigt werden. Das Anwendungsfeld selbst war eine Abteilung aus dem Bereich der Systementwicklung. Deren Aufgaben lagen in der Entwicklung übergreifender technischer Systeme und Programme, thematisch offener als die Entwicklung spezieller Komponenten und diesen vorgeordnet. Die Mitarbeiter haben alle einen akademischen Abschluss und bearbeiten ihre Themen und Projekte weitgehend selbständig.

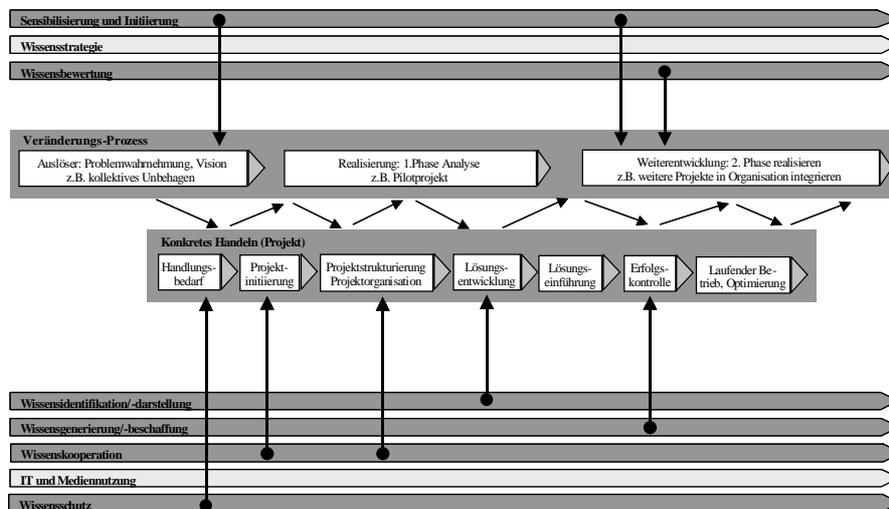


Abb. 1: Bezug der WM-Module zum Vorgehen im hier dargestellten Projekt

Von den definierten WM-Modulen spielte der Aspekt des Wissensschutzes sowohl für die Initiierung als auch für die spätere Bewertung aus Sicht der Beteiligten die zentrale Rolle (Abb. 1). Auslösend war das Interesse, Know-how-Verluste, die durch Personalarückbau entstanden waren, zu kompensieren. Die Beteiligten hingehen sahen die Notwendigkeit, ihr Wissen vor fremdem Zugriff zu schützen.

Das Projekt selbst folgte in seiner Zusammensetzung und -organisation der Idee interdisziplinärer Zusammenarbeit zwischen Psychologen, Informatikern, Ingenieuren und Betriebswirten, war also Wissenskooperation in Selbstanwendung. Über alle Projektphasen hinweg waren Sensibilisierung und Identifikation (Darstellung) die zentralen Aufgaben. Für Forscher schließlich ist die Wissensgenerierung immer ein zentraler Aspekt der Erfolgskontrolle.

2 Know-how-Verlust als Ausgangsproblem

Berichtet wird über ein Unternehmen des zivilen Flugzeugbaus, das zur Zeit des Projektes Partner eines europäischen Konsortiums war und mittlerweile ein europaweites Unternehmen bildet. In Norddeutschland befinden sich mehrere Produktionsstandorte, darunter auch die Endmontage von Flugzeugen. Die Spuren des Projektes reichen zurück in eine siebenjährige Rationalisierungsphase, in der aufgrund einer schwierigen internationalen Markt- und Finanzlage von ca. 24'000 Beschäftigten knapp 10'000 abgebaut wurden.

Das Problem, das zu einer Beschäftigung mit WM führte, bestand darin, dass das Unternehmen durch den Personalabbau, insbesondere durch Vorruhestand, spürbar Know-how verloren hatte. In Arbeitskreisen wurde zunächst inoffiziell die Frage aufgeworfen, wie man diesen Verlust an Know-how, wenn schon nicht verhindern, so dennoch kompensieren könne (Chronologie der Schlüsselereignisse in Abb. 4). Dieser Gesprächskreis wurde auf kleiner Flamme weitergeführt, eine Projektgruppe bildete sich erst etwa zwei Jahre nach Abschluss des Schrumpfungsprogramms. Aus dem ursprünglichen Gesprächskreis waren noch zwei Personen beteiligt, die der Betrieblichen Bildung des Unternehmens und dem Lehrstuhl für Arbeitspsychologie der Technischen Universität Hamburg-Harburg angehörten und die Initiatoren des Projektes waren. Ein wichtiger auslösender Faktor war, dass aus dem Entwicklungsbereich eine Abteilung als Kooperationspartner gefunden werden konnte, die Interesse am Thema Know-how-Management äußerte.¹ Deren Hauptabteilungsleiter stand dem Projekt ebenfalls positiv gegenüber, sodass ein Pilotprojekt vereinbart wurde. Es gab zu dieser Zeit im Konzern eine weitere Projektgruppe, die sich mit einer informatischen Abbildung der im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen in der Art einer Personaldatenbank beschäftigte. Allerdings war diese in einem anderen Konzernteil angesiedelt und auf diesen begrenzt.

¹ Know-how-Management war von Beginn an die im Unternehmen verwendete Bezeichnung, die von uns für diese Fallstudie übernommen wird. Sie bedeutet keine Einschränkung auf implizite Formen des Wissens, akzentuiert allerdings die personale Seite des Wissens im Sinne von Qualifikation, Kompetenz und Erfahrung.

3 Was macht den Fall interessant?

Die Karriere des Themas im Unternehmen kann kontinuierlich bis zu den Anfängen 1994 zurückverfolgt werden, es handelt sich um ein vergleichsweise frühes WM-Projekt. Zu dieser Zeit lagen kaum Erfahrungen mit WM aus anderen Unternehmen vor. Folglich entwickelte sich ein *Ansatz, der ausschließlich auf der Situation im Feld beruht und vollständig auf diese zurückgeführt werden kann – was eine hohe Bedeutung und Zuverlässigkeit der Befunde sicherstellt*. Projektarchitektur, Werkzeuge und Interventionen mussten selbst entwickelt werden, sodass die Bereitschaft der Forschergruppe, im Projekt nicht nur Begleitforschung zu betreiben, sondern gestaltend mitzuwirken, willkommen war. Die Neuheit des Themas erlaubte ein entdeckendes Vorgehen, ohne Gefahr zu laufen, a priori Hypothesen über WM unhinterfragt zu übernehmen und zu reproduzieren. Nicht zuletzt aus diesen Gründen entschieden sich die Initiatoren für einen Bottom up-Ansatz. Das Projekt sollte möglichst eng an die Interessen der Mitarbeiter und Bedarfe der beteiligten Abteilungen anknüpfen. Für diese sollte die operative Gestaltungsfreiheit groß sein. Dieser Anspruch konnte den beteiligten Führungskräften vermittelt werden. Es war plausibel, dass ein WM-System, wie immer es aussehen mochte, ohne die aktive Beteiligung der Wissensträger selbst nicht umsetzbar sei. Der Ansatz wurde entwickelt und ausgeformt, ohne dass strategische Interessen, etwa der Geschäftsleitung, direkten Einfluss nahmen. So konnten in dem Projekt *die Möglichkeiten und Grenzen eines partizipativen Vorgehens ausgelotet* werden.

Das Projekt wird kontinuierlich bis zur Einstellung des Prototypen Anfang 1999 verfolgt, so dass die Fallstudie ein vollständiges Bild ergibt. In der Pilotabteilung wurde später weiter an dem Thema WM gearbeitet, und in einem anderen, informationstechnisch orientierten Bereich, in dem wir ebenfalls Know-how-Landkarten erarbeitet haben, wurde eine Organisationseinheit *Wissensmanagement* mit ca. 20 Mitarbeitern neu eingerichtet. Auch Ansätze aus dem Pilotprojekt werden dort weiterentwickelt (z.B. elektronische Dokumentation von Erfahrungen). Wenn auch keine direkte Umsetzung des Prototypen in der Breite erfolgte, ist er doch Initiator und Ideenpool für die Fortführung des Themas.

Ein weiterer Grund für die Darstellung dieses Falles ist die Reflexion unseres eigenen gestalterischen Anspruchs. Über eineinhalb Jahre war die Forschergruppe im Unternehmen präsent, teilweise mit eigenem Büro. Die Abgrenzung bzw. das ineinander Übergehen von Forschung und Gestaltung in diesem Projekt berührt eine Schlüsselfrage der zeitgenössischen Arbeitsforschung, die sich auf die unterschiedlichen Rollen, Aufgaben und Kompetenzen in Forschung, Beratung und Praxis richtet. Dieses Vorgehen hat Ähnlichkeiten mit der deutschen Aktionsforschung der siebziger Jahre und aktuellen Action Research Ansätzen im Rahmen unternehmenskultureller Forschung. Sofern er glaubwürdig vermittelt wird, erleichtert der gestalterische Anspruch den Zutritt zum Feld. Die Forscher können am betrieblichen Geschehen teilhaben, Kontakt zu den Mitarbeitern aufbauen und

mit ihren Aktivitäten unmittelbar an die alltäglichen Probleme anknüpfen. Immerhin liegt eine möglichst genaue Kenntnis der Probleme als Bedingung für tragfähige Lösungen und Interventionen im Interesse beider Seiten. Weiterhin werden so Lernfelder für Studierende geschaffen, in denen die im Studium vermittelten Inhalte an der Praxis gemessen werden können bzw. praxisrelevante Inhalte erst aufgeworfen werden. Im Sinne der Professionalisierung ist es auch, die Rollen des Beraters und des Forschers voneinander trennen zu lernen. Nicht die verloren gehende Objektivität der Forschung ist dabei das Problem, auch nicht der Preisverfall der Beratungsleistung, sondern das Einhalten und Kommunizieren sauberer Grenzen in beiden genannten Feldern: Wo beginnt und wo endet die beratende Dienstleistung, wo beginnt und wo endet die Neutralität und Distanz des Forschers, und wie lässt sich zwischen beidem eine Kooperationsbeziehung aufbauen? Und schließlich: Wie weit kann ein solches Projekt als reflexives Lernfeld definiert und getragen werden, und wo beginnt das Feld des operativen Gestaltungszwangs, des Produktivitäts- und Ergebnisdrucks?

4 Gegenstandsverständnis und Fragen an die Studie

Der gestalterische Anspruch erfordert Werkzeuge, in denen Erwartungen und Forderungen an WM konkret umsetzbar werden. Denn gerade im Werkzeug bzw. den Vorschlägen dazu kristallisiert sich das Verständnis der Beteiligten über Wissen und dessen Management. Es wird in einen Gegenstand gegossen, fixiert und dabei auch verkürzt. Die Motive, WM zu betreiben, konkretisieren sich in technischen Werkzeugen, aus der Vielfalt der Interessen wird im Werkzeug deren Gegensatz. In der Umsetzung dann werden die Klippen und Verständnislücken deutlich, die ansonsten in bloßen Absichtsbekundungen verborgen blieben – die Vergegenständlichung ist also auch eine Erkenntnisstrategie.

Was für theoretisches oder wissenschaftlich legitimes Wissen gilt, darf in noch stärkerem Maße für diejenigen Kompetenzen, Erfahrungen und Wissensbestände angenommen werden, die das alltägliche Funktionieren in einem Unternehmen gewährleisten: Wissen ist soziokulturell und historisch gebunden, es wird in sozialen Interaktionen geschaffen, formuliert und weitergegeben. Wissen ist kein objektiver Bestand, den es wie eine materielle Ressource zu schöpfen gilt, sondern Gegenstand von Aushandlungsprozessen, die sich wiederum auf die gemeinschaftlichen Tätigkeiten beziehen (s. "Wissensmanagement zur Einführung", Dick & Wehner in diesem Band). Aus diesem Wissensbegriff lassen sich Konsequenzen für die Erforschung und Gestaltung des Umgangs mit Wissen in Organisationen ableiten: Unterschiedliche Wissensbegriffe müssen als Perspektiven zunächst sichtbar gemacht werden, um Wissen zum Gegenstand von Kooperations- und Managementprozessen machen zu können.

Mit der Transparenz von Wissensbeständen ändert sich zudem das Verhältnis zwischen Individuum und Organisation. Die Explizierung, Formalisierung und organisatorische Nutzung von Wissen ist auf die Bereitschaft zur aktiven Teilnahme der Wissensträger angewiesen. Das Problem des WMs ist nicht die technische Umsetzung, sondern seine soziale und organisatorische Einbettung. Hieraus leitet sich ein partizipativer und dialogischer Forschungsstil ab, in dem der Nutzen für die Akteure ein Gradmesser für den Erkenntnisfortschritt ist. Die Transparenz des Vorgehens auf beiden Seiten ist hierfür Voraussetzung. Die Datenerhebung ist folglich als Intervention in den betrieblichen Alltag einzubetten.²

Von diesem inhaltlichen und methodischen Verständnis ausgehend ergeben sich folgende erkenntnisleitende Fragen:

- *Wie wird der Wissensbegriff im Feld definiert und redefiniert?*

Welche Vorstellungen über Wissen herrschen vor, und welche Gestaltungsansätze schließen diese Vorstellungen ein und aus? Lässt sich über den Verlauf des Projektes bei den Akteuren eine Veränderung des Verständnisses von Wissen in der Organisation feststellen? Lässt sich ein Wissensbegriff ableiten, der Interventionen und operativen Fortschritt in einem bestimmten Sinne erleichtert?

- *Welche Auswirkungen hat das partizipative Vorgehen?*

Lässt sich der Anspruch auf Dialog und Kooperation verwirklichen? Nehmen die Mitarbeiter die gestalterische Teilhabe überhaupt an? Welche Bedingungen müssen gegeben sein, damit Mitarbeiter Gestaltungsräume fordern, wahrnehmen und nutzen? Wo findet Partizipation ihre Grenzen?

- *Welche Auswirkung hat die Vergegenständlichung von Wissen in einem konkreten Werkzeug?*

² Datenmaterial sind Interviews mit Beteiligten aus dem Unternehmen (n = 25), Protokolle und Abschlussberichte über Zirkel, Workshops und Tutorien sowie zahllose E-Mails, die in der Projektgruppe ausgetauscht wurden. Die Rekonstruktion stützt sich auf diese Dokumente, persönliche Erinnerungen der Verfasser sowie folgende Forschungsarbeiten: Jarowoy, M. (2000). Rahmenbedingungen für Wissensmanagementprojekte. Eine qualitative Untersuchung mit mittleren Führungskräften bei der deutschen Airbus/Hamburg Finkenwerder. Diplomarbeit: Universität Hamburg. Hoefs, R. (1998). Zusammenarbeitendes Wissen. Die subjektiven Bewertungskriterien der Anwender von Wissensmanagementtools. Diplomarbeit: Technische Universität Hamburg-Harburg. Dick, M. & Hainke, S. (1999). 'Das ist doch das Einzige was ich habe an Kapital'. Mitarbeiterereinschätzungen über Wissensmanagement. Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit Nr. 16. Siehe auch: Hoyer, P. (1999a). Know-how-Management bei DaimlerChrysler Aerospace Airbus GmbH. In: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Sonderband 1, S. 26 - 29; und Hoyer, P. (1999b). Know-how-Management implementieren. In Schwuchow, K. & Gutmann, J. (Hrsg.), Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung, Bd. 9. 1999/2000, Neuwied, S. 16 - 18.

Welches Wissensverständnis wird an den Gestaltungsvorschlägen deutlich? Welche Dynamik entfalten die Werkzeuge? Wie sehen Werkzeuge aus, die den stetigen Veränderungen des Verständnisses von Wissen und der wechselnden Bewertung von Wissensinhalten durch Offenheit gerecht werden?

- *Welche Implementierungsbedingungen – Meilensteine, Erfolgskriterien und Stolpersteine – lassen sich ableiten (positive wie negative Erfahrungen)?*

Welche Empfehlungen lassen sich aus dem Pilotprojekt ableiten, um ein partizipatives Vorgehen bei der Implementierung von WM zu ermöglichen? Welche Probleme sind aufgetaucht und wie kann diesen begegnet werden? Was kann mit dem gewählten Vorgehen nicht geleistet werden – wo sind Erwartungen zu dämpfen? Lässt sich aus dem Pilotprojekt ein Schema zur Implementierung von WM ableiten?

Bevor das Projekt en detail rekonstruiert wird, werden die eingesetzten Werkzeuge und Verfahren eingeführt, die z.T. erst im Projekt entwickelt wurden.

5 Methodische Umsetzung: Abbildung, Identifikation und Abfrage von Know-how

Die umzusetzende Idee bestand darin, vorhandenes und benötigtes Know-how in einfachen Abfragen gezielt zusammenzuführen. Angebot und Bedarf an Wissen mussten dafür in derselben Struktur abgebildet und erfasst werden. Dies geschah über Know-how-Landkarten. Diese wurden als Hypertext aufbereitet und mit einer Suchmaschine adressierbar.

Die *Know-how-Landkarte* ist eine strukturierte Abbildung organisatorischer Wissensfelder (Abb. 2). Sie visualisiert, welche Wissensfelder in einer Praxisgemeinschaft (Organisation, Abteilung, Gruppe) im Idealfall abgedeckt sein sollen. Das Mind-map-Format erlaubt es, hierarchische Ordnung und thematische Vielfalt gleichzeitig zu berücksichtigen. Für das Pilotprojekt hat sich eine Unterscheidung in fachliche und fachübergreifende Erfahrungen bewährt, wobei die fachübergreifenden Kategorien in allen Abteilungen beibehalten wurden (also der Integration dienen), und die fachlichen Kategorien sich änderten (Differenzierung). Dies sollte eine spätere Aggregation mehrerer Landkarten erleichtern.

Die Abbildungen auf Abteilungsebene erreichen etwa drei bis fünf Gliederungsebenen und enthalten weit über 100 einzelne Äste. Es ist möglich, die Wissensdomänen auf verschiedenen hierarchischen Ebenen darzustellen etwa aus Sicht des ganzen Unternehmens, eines Bereichs oder, wie im Projekt, einzelner Abteilungen. Alle diese Ebenen entstammen einer Landkarte und beziehen sich aufeinander. Ebenso kann ein inhaltlicher Ausschnitt aus der Landkarte gewählt werden, etwa indem die Domänen eines Bereiches auf allen Ebenen dargestellt werden,

während andere Bereiche ausgeblendet werden. Mit der Know-how-Landkarte wird dieselbe Struktur für alle Eingabe-, Abfrage- und Auswertungsprozeduren erstellt.

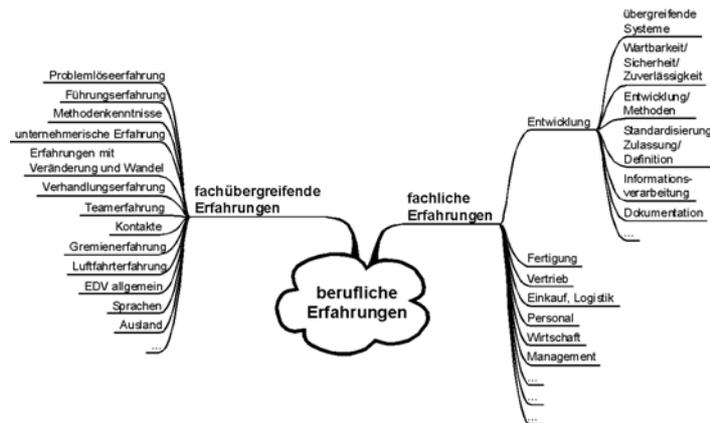


Abb. 2: Ausschnitt einer Know-how-Landkarte

Die Erfahrung im Projekt hat gezeigt, dass die Erarbeitung dieser Landkarte in Kleingruppen oder in Workshops mit ganzen Abteilungen ein wichtiger Aneignungsschritt ist. Ohne dass sie weiter verarbeitet, mit anderen Landkarten verknüpft oder mit persönlichen Daten gefüllt wird, beginnt eine intensive Auseinandersetzung mit dem in der Abteilung gegenwärtig und zukünftig vorhandenen und fehlenden Know-how. Einen ersten Entwurf der Landkarte haben wir in einer moderierten Arbeitsgruppe (ca. 3 bis 6 Personen) in ca. 3 – 5 Stunden erstellt. Das Ergebnis wird auf einer Abteilungsbesprechung vorgestellt und diskutiert. Überarbeitungen der Landkarte erfolgen dezentral am Arbeitsplatz. Die Landkarten werden im A1 oder A0 Format in der Abteilung ausgehängt, jeder Mitarbeiter erhält eine Kopie im A3 Format. Selbstverständlich gibt es das Dokument auch elektronisch, allerdings ist zur dezentralen elektronischen Bearbeitung die Lizenzierung einer speziellen Software erforderlich.³

Parallel zu dieser Auseinandersetzung mit der abteilungsweiten Know-how-Landschaft soll eine Reflexion von Wissen und Erfahrung auf individueller Ebene angestoßen werden. Hierzu wird jedem Mitarbeiter eine *Reflexionsmappe* ausgehändigt, die Arbeitsbögen mit Fragen zur persönlichen Know-how-Entwicklung sowie zu Weitergabe, Austausch und Wertschätzung des Know-hows im Unternehmen enthält. In der Instruktion wurde dazu angeregt, sich an konkrete Ereig-

³ MindManager, derzeit Version 4.0. Copyright 1994–2000, Mindjet LLC. Verfügbar unter: <http://www.mindjet.de> [letzter Zugriff: Nov. 2001].

nisse zu erinnern und sich deren Details vor Augen zu führen. Die Reflexionsmappe sollte darauf vorbereiten, sich mit persönlichen Angaben in der Know-how-Landkarte zu verorten, um somit ein Bild von der Know-how-Verteilung in der Abteilung zu erhalten.⁴

Auf dieser Basis erfolgt die weitere Arbeit mit konkreten individuellen Daten über das in der Abteilung vorhandene Know-how. Dabei dokumentieren die Mitarbeiter anhand der gemeinsam erarbeiteten Kategorien ihre Erfahrungen in freiem Text – etwa Mitarbeit in Projekten, bearbeitete Themen, vergangene Tätigkeiten, Aus- und Fortbildung u.v.m. Der Freitext als nicht standardisierte *Grauzone* soll stetig neue Kategorien hervorbringen und der Dynamik der Wissensentwicklung Rechnung tragen. Hinter jedem Ast der Know-how-Landkarte liegt ein solches Textfeld. Für diesen Prozessschritt standen externe Tutoren (Studierende aus der Forschungsgruppe) zur Verfügung, die nicht nur technische Hilfen bei der Dateneingabe leisten, sondern weit darüber hinaus mit den Mitarbeitern deren persönliche Know-how-Entwicklung sowie die Landkarte insgesamt reflektierten. Diese Begleitung erleichterte es den Mitarbeitern die Eintragungen zu formulieren, indem sie den Wert bestimmter Erfahrungen intersubjektiv überprüften oder die spätere Nutzung des Tools antizipierten. Die Tutorien erwiesen sich auch aus Forschungssicht als wertvoll, da sie eine ökologische hoch valide Datenquelle darstellen.

Die so entstehenden *Dateien* werden auf einem *Server* abgelegt. Jeder Mitarbeiter pflegt seine Daten selbst. Ähnlich wird mit Daten aus Projekten und Bereichen, in denen Personal oder Know-how gesucht wird, verfahren (Abb. 3). Damit kann Wissen in der Organisation auf Basis qualitativer Daten von zwei Seiten aus sichtbar gemacht werden: Bei der Suche nach Wissensträgern oder der Suche nach Vakanzen und Wissensbedarf.

Für diese Suche wurde eine *Suchmaschine* programmiert, die mit den bekannten Boole'schen Operatoren (UND, ODER, NICHT) arbeitet. Als Suchbegriffe kommen sowohl die in der Know-how-Landkarte verwendeten als auch eigene Begriffe, die auf die Freitextfelder abzielen, in Frage. Beispielsweise kann eine Person gesucht werden, die die Wartung von Klimaanlage beherrscht, Französisch spricht und Sicherheitszertifikate ausstellen darf. Umgekehrt können Projekte oder eine Position gesucht werden, die bestimmte Interessen und Fähigkeiten einer Person ansprechen. Durchsucht werden die Dateien, die die Personen, Projekte oder Abteilungen abgelegt haben (ähnlich wie Internetadressen). Es werden daraufhin die Verbindungsdaten der gefundenen Personen bzw. Repräsentanten ausgegeben,

⁴ Die Reflexionsmappen wurden von den Forschern nicht wieder eingesammelt, sondern blieben bei den Mitarbeitern (anders als etwa bei einem Pilotprojekt der Zurich Re, wo Reflexionsmappen zur Datenerhebung genutzt wurden: Eugster, S. & Jakob, R. (2001). Wissensmanagement in der Assekuranz. In: IO Management, (6), S. 40 - 47.

nicht jedoch deren Profil oder Inhalte der Dateien. Alle weiteren Informationen und sensiblen Daten laufen ausschließlich über persönlichen Kontakt.

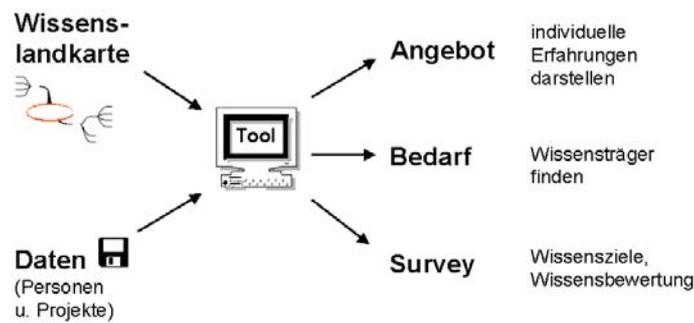


Abb. 3: Weiterverarbeitung der Know-how-Landkarten in einer Datenbank auf HTML-Basis

Zum Abschluss wird das so entstandene Werkzeug im Rahmen eines *Workshops* getestet. Alle Funktionen, technisch wie inhaltlich, werden anhand realistischer Szenarien überprüft. Dabei wird die konkrete Anwendung so antizipiert, dass Form und Inhalt der persönlichen Eintragungen darauf abgestimmt und noch einmal verändert werden können. Auch Missbrauchmöglichkeiten werden in diesem Rahmen sichtbar. Erst in diesem Workshop kann entschieden werden, ob, zu welchen Zwecken und in welcher Form das Instrument eingesetzt werden soll.

Wichtig für alle Schritte in diesem Prozess ist, sich nicht auf die Entwicklung und Aneignung der technisch-instrumentellen Aspekte zu beschränken, sondern den sozialen, organisatorischen und kulturellen Rahmen zu beachten und zu gestalten.

6 Rekonstruktion des Projektes: Verlauf und Schlüsselereignisse

Neben den bereits angesprochenen Phasen des Vorlaufs und der Nachwirkungen lässt sich der Kern des Projektes in drei Phasen teilen (Abb. 4). In Phase 1, der Initiierung von Mai 1996 bis September 1997, ging es darum, das Feld zu erkunden und an den dortigen Bedürfnissen orientiert eine Strategie zur Implementierung des Themas zu entwickeln. Phase 2, die Umsetzung, dauerte von Oktober 1997 bis Juli 1998. Hier wurde intensiv mit der Pilotabteilung an der Entwicklung des Tools gearbeitet, eine zweite Abteilung wurde mit einbezogen. Die dritte Phase des Pilotprojektes diente der Verstetigung des Vorgehens. Das Werkzeug wurde gleicher Weise in vier weiteren Abteilungen des Entwicklungsbereichs implementiert, das Projekt an weiteren Stellen im Unternehmen vorgestellt

(August 1998 bis Februar 1999). Erst im Anschluss an diese Validierung und Verfeinerung sollte das Verfahren auf breiter Basis eingeführt werden – wozu es dann nicht kam.

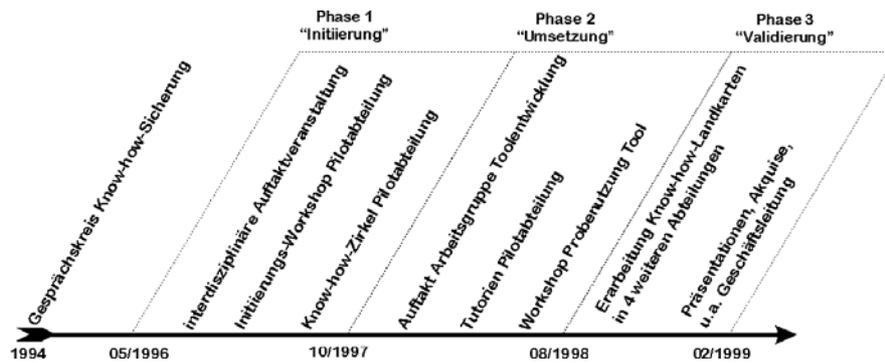


Abb. 4: Phasen und Schlüsselereignisse des Projektes in der Chronologie

6.1 Die Initiierung des Themas (Phase 1)

Ein 2-tägiger Workshop zur Wiederaufnahme des Gesprächskreises Know-how-Sicherung führte zur Vereinbarung zwischen der Bildungsabteilung und der Forschungsgruppe, ein Pilotprojekt zu initiieren. Der Leiter einer Entwicklungsabteilung konnte hierfür gewonnen werden. Darüber hinaus wurde versucht, weitere Promotoren für das Projekt zu gewinnen, insbesondere aus dem Personal- und Informationsbereich sowie dem Betriebsrat. Zu diesem Zweck wurde zu einer Auftaktveranstaltung eingeladen, an welcher der Leiter und zwei Mitarbeiter der besagten Entwicklungsabteilung, zwei Mitarbeiter des IT-Bereichs, ein Personal- und ein Betriebsratsmitglied, der Initiator aus der Bildungsabteilung und drei Forscher der TUHH teilnahmen (vgl. Abb. 4). Der Vertreter des Betriebsrates pochte auf Mitbestimmungspflichten und betonte, dass, solange das Rationalisierungsprogramm des Unternehmens nicht vom Tisch sei, der Betriebsrat keinem solchen Projekt zustimmen werde. Der Vertreter der Personalabteilung provozierte daraufhin mit der Anregung, das Projekt ohne den Betriebsrat durchzuführen und zustimmungspflichtige Phasen entsprechend zu verschleiern. Die Konfrontation begründete sich jenseits des Projektanliegens und jenseits der artikulierten Interessen anwesender Mitarbeiter in der Rahmensituation des Unternehmens sowie in Interessensgegensätzen zwischen Arbeitnehmervertretung und Personalmanagement. Nachdem die konträren politischen Positionen ausgetauscht waren, wurde jedoch der explorative Charakter des Projektes betont und von allen anerkannt. Damit war auch klar, dass das Projekt nur unter aktiver Teilhabe der Mitarbeiter in der Pilotabteilung verwirklicht würde. Solange die Maßnahmen auf den Pilotbereich und zeitlich begrenzt sowie ohne disziplinarische Relevanz blieben, war

auch der Betriebsrat einverstanden. *Als das Anwendungsszenario konkreter wurde, traten normative Diskussionen und politische Prinzipien in den Hintergrund.*

Die Mitarbeiter der Pilotabteilung, die bei dieser Diskussion anwesend waren, traten zurückhaltend auf. Ihre Haltung konnte am besten als kritisches Interesse verstanden werden – sie zeigten sich weder als Verfechter noch als Gegner von WM. Für sie dürfte die Beteiligung des Betriebsrates, vor allem aber dessen Vorbehalte und kritische Zustimmung unter den formulierten Rahmenbedingungen, als wichtiges Signal gewirkt haben. Ein halbtägiger Workshop mit der ganzen Abteilung sollte ihnen und den Kollegen nun die Möglichkeit geben, sich gemeinsam mit dem Thema WM zu befassen und eine erste eigene Position zu erarbeiten. Der Workshop wurde von der neutral auftretenden Forschungsgruppe moderiert, neben dem Initiator nahm eine Führungskraft aus dem Personalbereich teil. Insgesamt waren knapp 30 Personen anwesend. Kurzvorträge, eine Punktabfrage, Kleingruppenarbeit und Plenumsdiskussion bestimmten den Ablauf (Abb. 4).



Abb. 5: Beispiel einer Punktabfrage zur Kultur des Wissens im Unternehmen (Auftaktworkshop, nach Fotoprotokoll)

Es zeigte sich, dass die Mitarbeiter mit der Nutzung, Förderung und Würdigung ihres Know-hows im Unternehmen nicht zufrieden waren (Abb. 5), aber auch dem Thema Know-how-Management kritisch gegenüber standen. Die Befürchtungen bestanden vor allem darin, dass die erhöhte Transparenz über das Wissen und die Qualifikation der Beschäftigten vom Unternehmen einseitig ausgenutzt werden könnte – etwa um weitere Entlassungen vorzunehmen, Mitarbeiter zu versetzen, ihre Leistung neu zu bewerten o.ä. Insbesondere in der Anwendung informatischer Tools (Datenbanken) wurde die Gefahr der Enteignung von Wissen gesehen. Ein Kernsatz aus der Diskussion lautete: „Das Wissen ist in meinem Kopf und da bleibt es auch“. Der Workshop gab also eher einer verbreiteten Skepsis Ausdruck, als Aufbruchstimmung für das weitere Vorgehen zu erzeugen. Vor allem die von den Anwesenden aus dem Personalbereich vorgetragenen Begründungen und Erwartungen an WM schienen eher als Managementposition verstanden zu werden und riefen – vor dem Hintergrund des erst kurz zurückliegenden starken Personalabbaus – Distanz hervor.

Aus Forschersicht hatten individuelle Positionen der Mitarbeiter auch im Workshop zu wenig Ausdruck gefunden. In Absprache mit dem Abteilungsleiter, der nach wie vor starkes Interesse an der Implementierung des Themas hatte, wurden daher Gesprächstermine mit einzelnen Mitarbeitern auf freiwilliger Basis vereinbart. Es sollten individuelle Einstellungen zum Thema sichtbar und Ansatzpunkte für mögliche weitere Schritte erarbeitet werden. Die Gespräche – insgesamt 6 von je ca. 30 Minuten Länge – zeigten, dass neben den bereits bekannten Kritikpunkten auch Chancen gesehen wurden: z.B. bisher verborgene eigene Fähigkeiten besser zur Geltung zu bringen und entsprechend eingesetzt zu werden, oder Projektteams besser zusammenstellen zu können. In den Einzelgesprächen wurde das Thema außerdem konkreter gefasst als in den großen Workshops oder Informationsrunden. Es überwog der Wunsch, sich weiter mit dem Thema zu befassen, dies aber intern zu tun. In einer Atmosphäre, in der der Einzelne sich sicher und aufgehoben fühlt, macht WM für ihn Sinn, im erweiterten und ungewohnten Rahmen jedoch wirkt es bedrohlich.

Folglich konnten konkrete Umsetzungsszenarien nur im engen Rahmen innerhalb der Abteilung erarbeitet werden. Gleichzeitig jedoch sollte das Thema weiter ins Unternehmen getragen werden, da WM nicht auf die Optimierung von Abläufen innerhalb vertrauter Grenzen, sondern auf eine verbesserte Kooperation über Grenzen hinweg zielt. Zugespielt bildeten die ersten Redefinitionen des Themas im Unternehmen zwei Pole: Die Initiatoren propagierten grenzüberschreitende Kooperation und unternehmensweite Know-how-Transparenz, die Pilotabteilung erkannte für sich die Möglichkeit, interne Instrumente des WM zu entwickeln. Zusammenfassend:

Je konkreter das Thema formuliert wird, desto eher geraten positiv bewertete Handlungsmöglichkeiten in den Blick – aber: Je heterogener der Diskussionsrahmen, desto strategischer wird das Thema aufgehängt und desto eher werden Barrieren formuliert.

Zu diesem frühen Stadium des Projektes dominierte die lokale Strategie, um überhaupt konkrete Anknüpfungspunkte zu haben. Parallel wurden Gespräche geführt, um Verbündete und weitere Projektpartner zu finden. In einer Nachbarabteilung war ein weiterer Auftaktworkshop nach dem bekannten Muster durchgeführt worden. Die Hauptaktivität jedoch konzentrierte sich in einem Know-how-Zirkel in der Pilotabteilung, der den Auftrag hatte, auf Basis des Workshops ein Tool für Know-how-Management zu entwickeln (Abb. 4). Am Zirkel nahmen der Abteilungsleiter und vier Mitarbeiter teil, er wurde von einem Mitglied der Forschergruppe moderiert. In den sieben Sitzungen à 120 Minuten redefinierte der Zirkel zunächst seinen Auftrag und fragte, wozu WM überhaupt nützlich sei. Es ging nicht mehr um die Entwicklung oder Auswahl eines Tools, sondern um die Formulierung von Anwendungsszenarien: Einarbeitung von neuen Mitarbeitern, Versendung von Fachkräften, Projektplanung, Dokumentation, Personal, Team- und Organisationsentwicklung, trouble shooting, lessons learned etc. Auf Basis dieser Bedarfe wurden schließlich sieben Strategien des Know-how-Managements formuliert und bewertet. Als beste Lösung wurde favorisiert, die Know-how-Bedürfnisse unternehmensweit zu erfassen und zu makeln, etwa in Form einer Online-Jobbörse. Hierin wurde die Möglichkeit gesehen, den Einzelnen vor Missbrauch zu schützen und trotzdem die richtigen Personen am richtigen Ort des Unternehmens einsetzen zu können. Den Mitarbeitern war der Gedanke wichtig, dass nicht Wissensprofile der Mitarbeiter publiziert würden, sondern Wissenslücken in der Organisation. Die Nachfrage nach Know-how sollte transparent werden, nicht das Angebot – kurz: *Das Unternehmen sollte in Vorleistung gehen.*

Um die Zirkelarbeit an die übrigen Mitarbeiter zu vermitteln, wurden von der Forschergruppe halbstrukturierte Interviews mit Mitarbeitern geführt, die nicht am Zirkel teilgenommen hatten (vgl. Dick & Hainke 1999, fn 3). In diesen kam die ambivalente Einstellung der Beschäftigten aus den beiden Nachbarabteilungen zu dem geplanten WM-Vorhaben deutlich zum Ausdruck. Bedarf für WM wurde im Arbeitsalltag ausreichend gesehen, andererseits herrschte persönliche Skepsis einem solchen Vorhaben gegenüber. Diese Skepsis lag weniger in der Befürchtung einer *Enteignung* von Wissen, sondern in der Vermutung, dass WM im Unternehmen nicht funktioniere. Es sei eine „Frage der Kultur“, die für diese Thematik nicht reif sei. Auch in diesen Interviews wurde der Wunsch deutlich, konkrete Schritte auf die jeweilige Abteilungen zu begrenzen, bevor eine unternehmensweite Darstellung von Wissensgebieten möglich sei.

6.2 Umsetzung der erarbeiteten Strategie (Phase 2)

Vor diesem Hintergrund sollte nun ein konkretes Werkzeug erarbeitet werden. Dadurch sollte die Auseinandersetzung um Know-how-Management auf die Alltagswelt der Beschäftigten heruntergebrochen werden. Andererseits sollte ein Werkzeug auch die Verbreitung des Themas erleichtern, indem es dieses plastischer erscheinen ließ. Die weitere Arbeit des Projektes lag folgerichtig auf drei

Ebenen: (1) die detaillierte Entwicklungsarbeit in einer Arbeitsgruppe; (2) deren Transfer in die Abteilung; und (3) die Kommunikation nach außen. Im Folgenden werden (1) und (2) sowie das konkrete Vorgehen beschrieben, im nächsten Absatz wird auf (3) eingegangen.

(1) Eine Arbeitsgruppe arbeitete an einem Werkzeug zur Umsetzung der geplanten Strategie (Abb. 4). Sie bestand aus zwei Zirkelteilnehmern, zeitweise dem Abteilungsleiter und zwei Angehörigen der Forschergruppe. Einer der Forscher bezog ein Büro im Unternehmen. Die Mitarbeiter stellten zunächst einen Kriterienkatalog (*Top Level Requirements*) und einen Entwicklungsplan mit diversen Meilensteinen vor – was ihren Routinen aus der täglichen Entwicklungsarbeit entsprach. Die Forschergruppe brachte ihrerseits Methoden und Ideen ein, insbesondere für die Know-how-Landkarte und die Reflexionsmappe (Kap. 5). Die unterschiedlichen Arbeitsweisen wurden dabei sichtbar – insbesondere das lineare Vorgehen der Ingenieure vor Ort (*first time right*) und das zirkuläre Vorgehen der Forscher (*work in progress*).

Nachdem die Arbeitsgruppe einige Male getagt hatte, wurde die Arbeit stärker auf die Forschergruppe, insbesondere den Mitarbeiter vor Ort, verlagert. Aus der Abteilung wurde ein Mitarbeiter für ein Projekt abgezogen, der zweite hatte nur sporadisch Zeit. Insgesamt war der Kontakt zwischen Forschergruppe, Arbeitsgruppe und der übrigen Abteilung weniger intensiv als erhofft.⁶ Hinzu kam, dass es zunächst schwer fiel, Daten über Know-how-Vakanzen aufzutreiben. Konkret lagen zwei Stellenausschreibungen vor, die noch nicht in die Sprache der Know-how-Landkarte übersetzt waren. Die gesamte Programmierarbeit wurde in der Forschergruppe geleistet. Zusammenfassend:

Die Mitarbeiter gaben ihre neugierig skeptische (Zurück-) Haltung zugunsten aktiver Mitarbeit auf, als Aspekte des Themas in die gewohnten Routinen transformiert werden konnten – aber: Es fehlte die Bereitschaft, konsequent die notwendigen Ressourcen für die mühevollen Detailarbeit zu erbringen.

(2) Parallel zur Entwicklungsgruppe wurde die Arbeit in der gesamten Abteilung intensiviert. Tutoren suchten die Mitarbeiter auf, um mit diesen die Know-how-Landkarte und die Reflexionsmappen zu besprechen (Abb. 4) (dokumentiert bei Hoefs 1998, fn 3). Ziel dieses Schrittes war es, die Bereitschaft zur weiteren aktiven Beteiligung am Projekt zu erfragen und zu erhöhen. Die Mitarbeiter sollten persönliche Daten für eine Probenutzung des entstehenden Werkzeugs zur Verfügung stellen. In den im Rahmen dieser Tutorien geführten Interviews dominierten technische und organisatorische Aspekte. Technisch ging es vor allem um die Funktionen des Tools und um die Schwierigkeit bei der Explizierung implizier-

⁶ Dokumentiert ist dies durch einen Brief der Forschergruppe an die Mitarbeiter der Abteilung sowie durch zahlreiche E-Mails, die in der Forschergruppe zur Koordination ausgetauscht wurden.

ten Wissens. Wichtig war den Mitarbeitern vor allem die Validität der Daten über Know-how, es wurde überlegt, wie deren Gültigkeit gesichert und überprüft werden könne. Auch Datensicherheit spielte eine Rolle. Dieser instrumentellen Aneignung stand eine Kritik am organisatorischen Rahmen des Projektes gegenüber: Die Mitarbeiter vermissten eine klare Positionierung in der Gesamtstrategie der fachlichen Führung, die eine Verpflichtung zur Teilnahme bedeutet hätte, oder gar die Einbeziehung höherer Managementebenen (Geschäftsführung) um mehr Ressourcen zu erhalten. Gleichzeitig sahen sie das partizipative Vorgehen und die Idee der Transparenz und Kooperation im Widerspruch zur Unternehmensstrategie, in der Konkurrenz gefördert würde: Es sei ungläubwürdig, auf der einen Seite das Know-how, welches sich im Unternehmen befindet, transparent machen und zum Wohle aller nutzen zu wollen, andererseits aber ständig mit Outsourcing konfrontiert zu sein, bei dem das Wissen der Mitarbeiter nicht berücksichtigt werde: „Die Strömung bei der DASA ist eigentlich stets in Konkurrenz zur Toolidee“.⁷

Nachdem die Tutorien in die Funktion des Tools eingeführt und eine ausreichende Anzahl an Mitarbeitern (7 von 20) persönliche Daten eingestellt hatten, konnte auf einem Workshop die Funktion des Tools probiert werden (Abb. 4). Das Thema WM wurde hier auf verschiedenen Ebenen aktuell:

Die *technisch-instrumentelle Aneignung* des Werkzeugs wurde von den Mitarbeitern aktiv betrieben. Dabei wurden sowohl konkrete Verbesserungsvorschläge gefunden als auch eigenwillige Nutzungsstrategien entwickelt. Datensicherheit wurde auf dieser Ebene verhandelt, nicht mehr auf einer grundsätzlichen. Im Ergebnis lag eine konkrete To-do-Liste zur Verbesserung des Tools vor (Beispiel: die Einrichtung von kontextsensiblen Pop-up-Hilfefenstern). Einige der Teilnehmer, vor allem der Abteilungsleiter, tendierten dazu, bereits am Markt befindliche Instrumente des Informationsmanagement einzukaufen – eine konkrete Investitionsplanung wurde allerdings nicht vorgenommen.

Soziale und organisatorische Folgen des Einsatzes eines solchen Systems wurden ebenfalls aufgeworfen. Es ging etwa darum, dass die Transparenz über das verteilte Know-how zu vermehrten temporären Einsätzen ausserhalb der eigenen Abteilung oder gar der Abwerbung von Personen führen könne. Hierfür bestanden keine geregelten Verfahren. Auch der Vergleich untereinander regte die Workshop-Teilnehmer zu Variationen bei der Nutzung des Tools an. Konkrete Anwendungen wurden zudem in der abteilungsweiten Personalplanung und -entwicklung gesehen. Mit Hilfe der Know-how-Landkarte sollten Qualifizierungslücken zwischen dem jetzigen Stand der Know-how-Verteilung und dem vermuteten Bedarf in 5 oder 10 Jahren sichtbar gemacht werden.

⁷ Dieses Zitat eines Mitarbeiters stammt aus einem Protokoll über die Tutorien. Unser Dank hierfür geht an Steffen Hainke, Roland Hoefs und Stefan Seeger.

Schließlich flammte auch die *normative und strategische Debatte* auf. Erneut wurden Wünsche nach klaren Signalen aus der Geschäftsführung zur Fortsetzung des Projekts geäußert. Deutlich wurden dabei auch die unterschiedlichen und bisher kaum synchronisierten Positionen der beteiligten Personal- und Entwicklungsabteilungen. Eine gemeinsame Positionsbestimmung zwischen diesen war nicht möglich (Jarowoy 2000; fn 3).

Mit diesem Workshop endete die Arbeit in der Pilotabteilung. In der gemeinsamen und supervidierten Probenutzung des WM-Tools erreichte die Auseinandersetzung um die Bedingungen und Folgen von Know-how-Management ihr differenziertestes Niveau – gleichzeitig jedoch erfolgte eine Rückbesinnung auf die technisch-operativen Aspekte des Werkzeugs, wenn es um die konkrete Planung der zukünftigen Schritte ging (Erarbeiten einer weiteren Version des eigenen Tools vs. Anschaffung einer ausgereiften Software).

Die bisherige Ambivalenz zeigt sich nun als Konflikt zwischen strategischer und operativer Ebene: Einerseits herrscht grosse Skepsis, die Unternehmenskultur und der Geist des Projekts seien nicht kompatibel, so dass eine lokale Anwendung gewünscht wird, andererseits besteht der Wunsch nach einer formellen Aufwertung des Projekts durch das Plazet höherer Managementebenen sowie den Einsatz professioneller Beraterfirmen.

6.3 Validierung und versuchte Ausdehnung (Phase 3)

Neben der technischen Infrastruktur (Eingabemasken, Suchmaschine, Intranet-Plattform) ist das in Abbildung 6 skizzierte Vorgehen zur Implementierung des WM-Werkzeugs in einer Abteilung Ergebnis dieser Projektphase. Die Schritte sind aufeinander abgestimmt, kombinieren zentrale und dezentrale Aktivitäten und sind sowohl individuum- als auch gruppenbezogen (vgl. Kap. 5).

Das Verfahren wurde zur Validierung des Vorgehens in vier weiteren Abteilungen eingesetzt (Abb. 4). Es bildet einen Einstieg, um relativ schnell zu greifbaren Ergebnissen zu kommen, und bietet Raum für die reflexive Auseinandersetzung mit dem Thema. Eine wichtige Rolle spielten im Projekt die studentischen Tutoren der Forschungsgruppe, die als neutral wahrgenommen wurden. Vor allem die Erstellung der Know-how-Landkarte erwies sich als wichtiger Schritt zur Sensibilisierung, da sie die Aufmerksamkeit auf die impliziten und kollektiven Anteile des Wissens lenkt sowie die Antizipation möglicher Anwendungen anregt. Die Mitarbeiter in diesen Bereichen waren insbesondere skeptisch, was den vertrauensvollen Umgang mit ihren Daten betraf und stellten hohe Anforderungen an die Datensicherheit, so dass eine Eingabe von Daten in das Tool nicht gewünscht wurde. Da hier keine Zirkel durchgeführt wurden, fehlte die vertiefte Auseinandersetzung mit Anwendungsszenarien. Die Unsicherheit führte – bei Mitarbeitern wie Abteilungsleitern – zur Erwartung einer klaren Weisung aus der Hierarchie über das weitere Vorgehen. Die Top-down-Kultur wurde hier zwar auch beklagt,

erwies sich jedoch im Zweifel als nützlich, um Ungewissheit und die damit verbundenen Risiken zu verlagern. Zusammenfassend zur Validierung in anderen Abteilungen:

Der Nutzen des Werkzeugs wurde wahrgenommen, blieb aber unbestimmt. Ihm standen klar absehbare Risiken gegenüber. Die Implementierungsschritte hatten sich zwar bewährt, es fehlte jedoch die partizipative Einbettung des Verfahrens, um Grenzen der Anwendung schärfer zu ziehen.

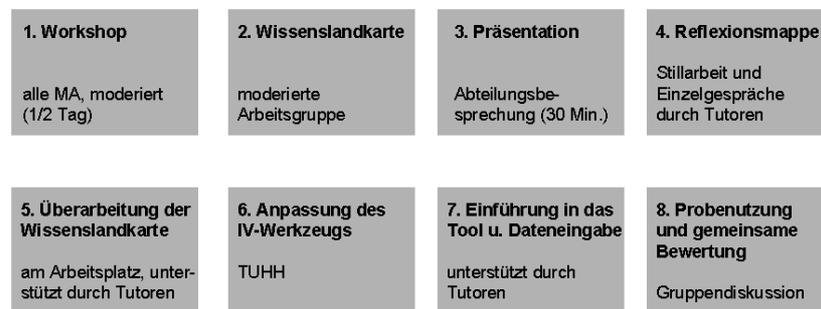


Abb. 6: Prozessschritte der Einführung des WM-Tools auf Abteilungsebene

Parallel wurde das Projekt Know-how-Management in weiteren Bereichen des Unternehmens präsentiert, besonders Projektleitern, Führungsrunden sowie Mitgliedern der Geschäftsführung (Abb. 4). Dies geschah, um notwendige Daten über Vakanzen und Know-how-Bedürfnisse zu erhalten, um einflussreiche Verbündete für das Thema zu finden, sowie zur Einbindung der informatischen Fachbereiche mit ihren Ressourcen. Die Resonanz war dabei meist positiv, ohne dass das Projekt allerdings einen formelleren Rahmen erlangt hätte. Eine Ursache hierfür war aus heutiger Sicht, dass die Kooperation zwischen den unmittelbar am Projekt beteiligten Führungskräften aus dem Personal- und Entwicklungsbereich nicht oder nicht ausreichend stattfand, so dass der transdisziplinäre Charakter des Projektes nicht glaubwürdig vermittelt werden konnte.⁸ Ein weiterer Grund lag darin, dass der Schwerpunkt der Präsentationen nicht auf dem explorativen und partizipativen Charakter des Projektes lag, sondern auf dem ökonomischen Nutzen und der technischen Innovation (“Optimierung der Soft Factors ... mit geringem Aufwand riesige Produktivitätssprünge”; vgl. Hoyer 1999a; 1999b, fn 3). Die kulturelle Einbettung des Themas und die Anpassung der Werkzeuge an die Bedarfe, Szenarien und Befürchtungen vor Ort wurden ausgeklammert, obwohl

⁸ Auch die Rolle der jeweiligen Vorgesetzten blieb diffus: Der Hauptabteilungsleiter Entwicklung betonte halbjährlich starkes Interesse am Werkzeug, ohne allerdings aktiv zu unterstützen oder weitere Abteilungen einzubeziehen. Der Abteilungsleiter Bildung hingegen blieb zurückhaltend und passiv (vgl. Jarowoy 2000, fn 3).

sie als strategische Investition ins WM verstanden werden müssen - nicht nur zur Förderung der Akzeptanz, sondern zur lebendigen Aneignung und Entwicklung. Letztlich erfolgte durch die Geschäftsleitung eine Ablehnung weiterer Mittel, die notwendig gewesen wären, um das Werkzeug für einen unternehmensweiten Einsatz weiterzuentwickeln.

7 Ergebnisse: Den Umgang mit Wissen kultivieren

Nachdem in Kapitel 5 bereits die Implementierungsstrategie und die partizipative lokale Einbettung als Good Practice dargestellt wurden, bleiben drei unserer Ausgangsfragen aus Kapitel 4 zu beantworten. Sie richten sich auf

1. die Methode der Vergegenständlichung,
2. das Wissensverständnis im Feld und
3. die Frage der Partizipation.

7.1 Die Methode der Vergegenständlichung

Die Arbeit mit dem Tool beschränkte sich nicht auf die technisch-instrumentelle Seite (etwa die Entscheidung für und wider einer HTML-Lösung) oder den logistischen Aspekt des Wissensmanagements (die richtigen Personen zur richtigen Zeit an den richtigen Ort). Vielmehr erlaubt das Tool die Antizipation konkreter sozialer, organisatorischer und kultureller Bedingungen und Folgen von WM. Sozial wird etwa der Vergleich zwischen den Kollegen und / oder Abteilungen brisant: Wer kann was und was nicht? Organisatorisch wird befürchtet, dass temporäre Aufenthalte in anderen Bereichen erschwert werden, oder dass Redundanzen sichtbar werden, die einzelne Personen oder Abteilungen überflüssig erscheinen lassen. In kultureller Hinsicht werden etwa Konkurrenzstrategien befürchtet, die zu verzerrten Darstellungen in der Know-how-Landkarte führen. Ebenfalls wird befürchtet, der Zugriff auf die Daten könnte den Vorgesetzten vorbehalten bleiben.

Es bestätigte sich, dass das Vorgehen über verschiedene Szenarien des WM zum Entwurf eines Tools bis hin zu dessen konkreter Probeanwendung eine stetige Konkretisierung erlaubte. Die Erwartungen und Befürchtungen wurden mit jeder neuen Vergegenständlichung konkreter. Zu Beginn drehte sich alles um den Interessengegensatz zwischen Unternehmen und Betriebsrat, gegen Ende der ersten Pilotphase wurden unterschiedliche technische Verfahren in ihrer Funktionalität abgewogen und konkrete Erwartungen an das Unternehmen und seine Führungskräfte formuliert. Weiterhin rückte das Tool die Verfasstheit des Wissens in seiner impliziten Dimension ins Bewusstsein: Jedem, der seine Daten eintragen wollte,

fiel auf, wie schwer Erfahrungen und berufliches Know-how darstellbar sind. Die Reflexionsmappe erwies sich hier als hilfreich, wer sie ausgefüllt hatte, dem fielen die Eintragungen leichter. Insbesondere, wenn sich die Kollegen fragten, wie sie später von Nutzern der Suchmaschine gefunden werden könnten, begannen sie, ihre Eintragungen noch einmal zu überdenken. Mehrfach wurde die Idee eines Bewertungsschemas geäußert, das den unterschiedlichen Expertisestufen gerecht werden würde. Die Befürchtung, geschickte Selbstdarsteller könnten das Bild verzerren, wurde mehrfach artikuliert. Dies alles legt den Gedanken nahe, man möge die Daten nach außen nur aggregiert über die ganze Abteilung preisgeben – was die kollektive Verfasstheit des Wissens in den Vordergrund rückt. Damit erlaubt gerade die technische Ausrichtung der aus dem Arbeitsalltag heraus generierten WM-Szenarien die Öffnung für einen kulturellen und situierten Wissensbegriff. Im Projekt fiel dies schwer, weil sich die Anwendung der Know-how-Landkarte auf die Zuordnung von Personen zu Kategorien beschränkte. Als Leitsatz kann festgehalten werden:

Durch die operative Zuspitzung in Werkzeugen, Verfahren und Interventionen (=Vergegenständlichung) wird WM spürbar und ein differenzierteres Verständnis von Wissen, Erfahrung und Expertise möglich. Voraussetzung dafür ist, dass dies offen und gemeinsam mit den Betroffenen geschieht.

7.2 Das Wissensverständnis im Feld

Wissen wird im untersuchten Unternehmen als eine hochsensible Ressource verstanden, die an das Individuum gekoppelt ist. Verstärkt wird diese Sicht durch eine Kultur der Einzelarbeit im Entwicklungsbereich. Ins Blickfeld geraten sind auch die impliziten Anteile des Wissens – vor allem anhand der Frage ihrer angemessenen Erfassung und Abbildung. Gerade dadurch wird die sensible Qualität des individuellen Wissensvorrats betont. Die soziale, organisatorische und kulturelle Einbettung des Wissens hingegen wurde nicht reflektiert – vielmehr wurde die Unternehmenskultur mit ihren Verfahren und Praktiken als Hindernis für WM wahrgenommen. So entsteht eine Sicht, in der der Einzelne gleichsam ungeschützt dem durchleuchtenden Zugriff des Unternehmens auf sein Wissen ausgesetzt ist.

Im Rückblick deuten sich bereits in der ersten Phase des Projektes zwei Strategien als Reaktion auf diese Redefinition des Themas an. Sie werden hier zugespitzt beschrieben: Strategie A richtet sich nach außen und ist an der Verbreitung des Themas interessiert. Sie sucht Verbündete, um strategische Positionen zu verbessern und Ressourcen zu sichern. Sie argumentiert ökonomisch und strebt die Umsetzung in Form eines mächtigen und innovativen Tools an, ihr Ideal ist der große Wurf (Quick Win). Diese Strategie optimiert ihre Öffentlichkeitsarbeit. Strategie B hingegen richtet sich nach innen und ist an der Vertiefung des Themas interessiert. Sie sucht Vertrauen und Vertraute, um dem Thema auf den Grund zu gehen. Es wird eine ökologische, den Umständen angepasste Umsetzung angestrebt, das

Ideal ist die stetige Entwicklung. Diese Strategie optimiert die Bedingungen der Verständigung, vor allem Techniken des Zuhörens und der Reflexion. Strategie A nutzt und akzentuiert die Sicht auf Wissen als individuelle Ressource, Strategie B hingegen öffnet den Blick für die Gebundenheit des Wissens an lokal und sozial situierte Bedingungen. Die Kluft im Projekt entstand nicht zwischen Binnen- und Außenorientierung an sich, sondern zwischen den unterschiedlichen Wissensbegriffen, die mit beiden Strategien verbunden wurden. Als Leitsätze formuliert:

Solange Wissen auf das Individuum begrenzt verstanden wird, muss WM als eine Strategie der geistigen Enteignung verstanden werden. WM setzt einen soziokulturellen Wissensbegriff voraus, der die vielfache Verwobenheit des Wissens reflektiert (vgl. Dick & Wehner zur Einführung in diesem Band).

7.3 Die Frage der Partizipation

Wenn auch nicht immer und überall, so konnte der Anspruch auf Partizipation der betroffenen Mitarbeiter mit dem Zirkel und in den Tutorien eingelöst werden. Sie boten den Raum, das Thema WM ausführlich und anhand der eigenen Arbeitsaufgaben zu redefinieren. Der Zirkel öffnete das Thema, erarbeitete differenzierte Szenarien und Anwendungsmöglichkeiten und wahrte dabei das zentrale Interesse der Mitarbeiter, Kontrolle über die Preisgabe eigenen Wissens zu haben. Er setzte an lokalen Anforderungen an, stellte diese aber in einen unternehmensweiten Bezugsrahmen. Die Redefinition des Themas WM anhand des persönlichen Arbeitsalltags änderte allerdings nichts an der Valenz des Themas, WM wurde nach wie vor ambivalent beurteilt. Allerdings änderten sich die Motive für die Skepsis: Was vorher durch einen allgemeinen Interessengegensatz zwischen Unternehmen und Beschäftigten begründet wurde, erweist sich jetzt als Zweifel an der organisatorischen Umsetzbarkeit von WM-Strategien. Es fehlte das Vertrauen in die Nachbar- und Fachabteilungen bis hin zum Top-Management. Folglich musste WM als eine lokale Strategie redefiniert werden, um es nicht gleich zum Scheitern zu verdammen.

Jedoch erreicht die lokale Strategie schnell ihre Grenzen. Das Tool wird dort sinn- und wertvoll, wo es Grenzen überschreitet und viele Abteilungen und Personen erfasst. Die Mitarbeiter lösten dieses Dilemma geschickt: Sie forderten, dass das Unternehmen in Vorleistung gehen und seine Know-how-Bedürfnisse einstellen solle. So könne das Tool seine Leistungsfähigkeit demonstrieren, ohne dass man eigene Wissensbestände bereits preisgeben müsste. Diese Vorleistung des Unternehmens hätte möglicherweise das nötige Vertrauen schaffen können, um den Schritt der Know-how-Erfassung über die Abteilungsgrenzen hinaus zu wagen. Ohne diese musste es jedoch bei der abteilungsinternen Nutzung des Tools bleiben (was als Vertrauensvorschuss der Mitarbeiter gegenüber der Forscher- und Projektgruppe gewertet werden muss). Um eine Reaktion der anderen Seite überhaupt wahrzunehmen, ist es dann auch folgerichtig, klare Top-down-Signale zu

erwarten, um das Experiment weiter zu verfolgen. Dem Anspruch auf Partizipation steht der Wunsch nach klaren und gewohnten Richtungsvorgaben des Top-Managements gegenüber. Die Impulse des Themas und die tradierte Organisationskultur stehen sich gleichsam im Weg.

Partizipation im Wissensmanagement bedeutet somit, dass mehrere heterogene Praxisgemeinschaften beteiligt werden, die ihre unterschiedlichen Perspektiven miteinander verschränken. Dies sollte im Sinne eines niedrighwelligen Risikos schrittweise geschehen. Andernfalls ist Transdisziplinarität als bezeichnendes Merkmal des WM nicht gegeben und es handelt sich bestenfalls um wissensorientierte Team- oder Strategieentwicklung innerhalb einer Praxisgemeinschaft. Wir haben im Beispiel gesehen, dass die grenzüberschreitende Kooperation nicht einmal zwischen den gemeinsamen Initiatoren des Pilotprojektes aus dem Personal- und Entwicklungsbereich gelungen ist. Als Leitsatz ausgedrückt:

WM setzt eine partizipative Unternehmenssteuerung und -kultur voraus, um sein Integrationspotenzial entfalten zu können.

Uns ging es nicht darum, ein WM-System in die Organisation zu implementieren, sondern darum, den Umgang mit Wissen und Erfahrung in der Organisation zu kultivieren. Mit der Änderung der Metapher von der Implementierung zur Kultivierung verschiebt sich der Schwerpunkt des WM von einer kalkulierten, technischen, ökonomisch reflektierten zu einer begleitenden, sozial verankerten und kulturell reflektierten Vorgehensweise. Die Schaffung eines Bewusstseins für die mit der Entdeckung des Wissens als Ressource verbundenen Möglichkeiten und Risiken ist die Voraussetzung für eine Integration der subjektiven Kategorien Wissen und Erfahrung in die Organisationskultur. Der erste Schritt dazu ist die Sensibilisierung der Mitarbeiter und Führungskräfte für den neuen Themenschwerpunkt, die vorhandene Skepsis und erwachende Ängste mit berücksichtigt. Damit sind innerhalb einer global denkenden Strategie lokale Anwendungen gefragt. Diese ermöglichen eine Redefinition und Aneignung des Themas im vertrauten Raum und können damit ein Verständnis von Wissen als kollektives Gut fördern, das in Gegenstände und Beziehungen verteilt ist.