

Organisationskultur aus Sicht des Wissensmanagements: Chance oder Hindernis?

- Strukturierte Wege zur Wissenskultur -

Alexander Simon, Simon GesmbH¹

***Abstract.** Dieser Text befasst sich mit Antworten auf die Fragen: Wie lässt sich die Organisationskultur beobachten und beschreiben? Welche Rolle spielt die Kultur bei der Einführung von Wissensmanagement? Wie kann eine Wissenskultur etabliert werden? Ausgehend von einem systemischen Organisationsverständnis wird gezeigt, dass man der bestehenden Kultur nicht hilflos ausgeliefert ist, sondern wie gezielte Interventionen zur Wunschkultur führen können.*

1. Wissensmanagement: Eine Definition

Zum Begriff Wissensmanagement kursieren mittlerweile verschiedenste Definitionen. In diesem Text gehe ich von der folgenden, der von mir präferierten Variante, aus:

„Wissensmanagement bezeichnet all jene Maßnahmen zur Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten zum effizienteren Umgang mit der „Ressource Wissen“ auf allen Ebenen zwecks Erzielung von Wettbewerbsvorteilen“

Gemäß dieser Definition erfordert die Einführung von Wissensmanagement eine ganzheitliche Betrachtung im Sinne des „TOM-Modells“², wobei in diesem Text der Schwerpunkt auf dem Menschen –im Sinne der Organisationskultur- liegt.

2. Organisationskultur: Beobachtung und Beschreibung

Neben den gängigen Definitionen der Organisationskultur (etwa in [Sch95]) gründet sich dieser Text auf die folgenden Arbeitshypothesen:

¹ Simon GesmbH, Hasengasse 52/9; 1100 Wien; Austria, E-Mail: a.simon@simon.at

² Technik-Organisation-Mensch

- Organisationskultur bedingt, wie die Mitglieder in der Organisation miteinander umgehen
- Organisationskultur bedingt, wie die Organisation auf Veränderungen reagiert/mit Veränderungen umgeht
- Organisationskultur basiert auf den (oftmals unbewussten, nicht explizit bekannten) Werten einer Organisation
- Organisationskultur ergibt sich auch, wenngleich auch nicht ausschließlich, aus den Systemparametern der Organisation

Aus diesen Hypothesen lässt sich der Stellenwert der Organisationskultur in Wissensmanagementvorhaben ableiten: Die Kultur der jeweiligen Organisation entscheidet somit unter anderem über den Stellenwert von Wissen innerhalb der Organisation („Werte“), als auch darüber, ob die Mitglieder bereit sind, Fragen zu stellen, Wissen weiterzugeben und offen miteinander zu kommunizieren („Umgang miteinander“), resp. wie die Organisation auf die Maßnahmen zur Einführung von Wissensmanagement reagiert („Umgang mit Veränderungen“).

Kennt man die Kultur einer Organisation, so kann man bereits im Vorfeld abschätzen, ob die Einführung von Wissensmanagement problemlos verlaufen wird oder ob mit Widerstand zu rechnen ist.

Aus obigen Hypothesen ergibt sich jedoch auch, dass die Kultur einer Organisation nicht einfach abgefragt, sondern vielmehr nur durch Beobachtungen erfahren werden kann. Beobachtung bezeichnet dabei die wertfreie Wahrnehmung von diversen Vorgängen, Stimmungen und organisatorischen Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation wie etwa Ablauf von Besprechungen, Möglichkeiten zur informellen Kommunikation (etwa Kaffee-Ecken), sowie der Analyse verwendeter Managementinstrumente (Formulierung der Unternehmensvision, Formulierung der Strategie, Inhalt der „Balanced Score Card“ usw).

Es scheint dabei unmöglich, die gesamte Kultur zu beschreiben. In der Praxis bewährt hat sich die Fokussierung auf Aspekte der Organisationskultur – hierbei insbesondere auf jene, die für das angestrebte Vorhaben von Interesse sind. Mögliche Aspekte in Hinblick auf Vorhaben und Projekte im Bereich des Wissensmanagements werden im Kapitel „Wissenskultur“ beschrieben.

Ebenfalls bewährt hat sich zu Projektbeginn ein Brainstorming, bei dem die zu beobachtenden Aspekte festgelegt werden. Hieraus kann dann abgeleitet, welche Unterlagen eingesehen werden sollen, welche Abläufe innerhalb der Organisation analysiert werden sollen, mit wem Gespräche zu führen sind usw.. Die Ergebnisse der Beobachtung lassen sich sehr schön in Diagrammform festhalten:

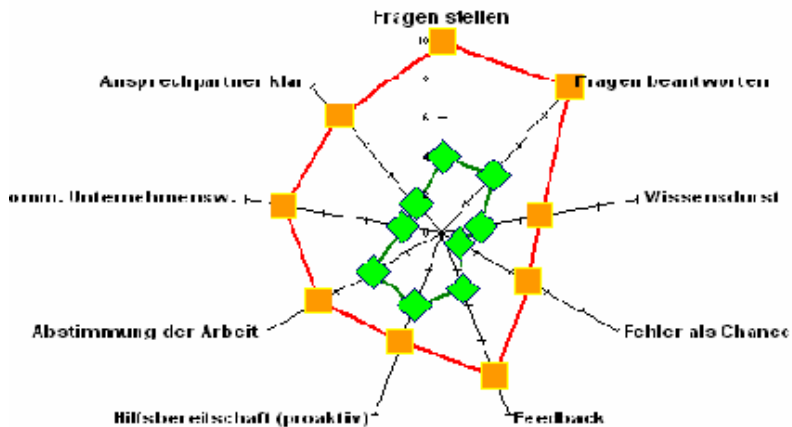


Abb. 1: Beschreibung einer Kultur in Diagrammform

Die einzelnen Aspekte werden gemäß ihrer Ausprägung bewertet, etwa von Null (keinerlei Ausprägung) bis zu Zehn (sehr stark ausgeprägt). Nach dem gleichen Schema können neben der Beschreibung der „Ist-Werte“ auch die „Soll-Werte“ festgelegt und ggf. in einer anderen Farbe in das Diagramm eingetragen werden. Somit lassen sich jene Aspekte identifizieren, in denen eine Veränderung erzielt werden muss. Dieser „Soll/Ist Vergleich“ bietet eine sehr gute Grundlage für die anschließende Definition eines Change Management Projektes.

Besonders hinweisen möchte ich auf Paradoxa: Fallweise kann es passieren, dass solche wahrgenommen werden. Ein Beispiel hierfür wäre ein Team, das konsequent Mitgestaltungsrechte einfordert, sich jedoch vehement gegen die Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens sträubt. Solche Widersprüchlichkeiten ergeben sich oft durch die Divergenz von Systemparametern: So könnten etwa einzelne Komponenten des Anreizsystems im Falle variabler Entlohnung einander diametral zuwiderlaufen. Ein anderes Beispiel sind verschiedene Projekte, die parallel geführt werden, die jedoch einander widersprechende Ziele haben usw. In jedem Falle empfiehlt es sich, solche Paradoxa näher zu analysieren, dies liefert mitunter Ansatzpunkte für das anstehende Veränderungsvorhaben.

3. Wissenskultur

Unter Wissenskultur verstehe ich in diesem Text eine Organisationskultur, die Wissensmanagement gemäß der zu Beginn gegebenen Definition

fördert. Wissenskultur ist meinem Erachten nach jedoch subjektiv, so dass ich, wie bereits im vorigen Kapitel angesprochen, zu Projektbeginn ein Brainstorming empfehle, in dem die relevanten Kulturelemente herausgearbeitet werden. Beispielfhaft, jedoch ohne Anspruch auf Vollständigkeit, dient folgende Tabelle:

Element	Ausprägung
Bereitschaft, Fragen zu stellen	10
Bereitschaft, Fragen zu beantworten	10
Interesse am Aneignen von Wissen	5
Fehler werden als Chance gesehen, dazuzulernen	5
Es gibt regelmäßiges Feedback – und das in alle Richtungen bezogen auf die Hierarchieebenen	8
Mitglieder überlegen, wie sie anderen helfen können	6
Mitglieder tauschen sich regelmäßig über ihre Arbeit aus und finden „Synergien“	7
Kommunikation erfolgt über Abteilungsgrenzen hinweg	7
Für jedes Problem kann rasch ein Ansprechpartner gefunden werden	8

Tab. 1: Mögliche Elemente einer „Wissenskultur“

4. Change Management und Intervention

Für den Begriff Change Management möchte ich weiterführend von folgender Definition ausgehen:

„Change Management“ bezeichnet die bewusste und gesteuerte Herbeiführung von Änderungen in einer Organisation, zumeist in Projektform“.

Ich selbst sehe die Einführung von Wissensmanagement, insbesondere die gewollte Änderung der Unternehmenskultur im Zuge dessen, als „Change Management Projekt“ an. Solche Projekte umfassen zumeist die folgenden Phasen:

Phase	Beschreibung
Analysephase	In der Analysephase wird die Organisation als System betrachtet. Insbesondere wird die Kultur beobachtet und beschrieben (siehe Kap. 1), ebenso

	die Anspruchsgruppen (siehe Kap. 5)
Konzeption	In der Konzeptionsphase wird das Projekt geplant
Überzeugungsphase	Die Anspruchsgruppen werden „ins Boot geholt“ und von der anstehenden Änderung, als auch dem Konzept, überzeugt
Umsetzungsphase	Das Projekt wird umgesetzt
Nachbetreuung	Nach erfolgter Veränderung wird die Organisation noch eine Zeit lang betreut. Gewährleistet werden soll dadurch, dass die Organisation nicht in die alten Verhaltensmuster zurückfällt. Zudem erfolgt der eventuell nötige Know-how Transfer der Berater an Schlüsselpersonen innerhalb der Organisation.

Tab. 2: Typische Phasen eines Change Management Projektes

Zwecks Herbeiführung der gewünschten Änderungen sind Interventionen zu setzen. Hierbei geht es im Wesentlichen darum, der Organisation neue Sichtweisen zu vermitteln und somit nach und nach die „Wunschkultur“ zu etablieren. Das Setzen von Interventionen passiert dabei nicht zufällig, vielmehr basieren diese auf Hypothesen betreffend die Organisation und werden geplant. In [Kön98] werden verschiedene Architekturelemente beschrieben, deren projektspezifische Kombination als Interventionsarchitektur bezeichnet wird. Die Architektur kann somit als die „Grobplanung“ von Interventionen bezeichnet werden. Als Planungshilfe können dabei etwa Gantt Diagramme dienen, welche zeigen, welche Elemente wann im Projekt vorkommen. Beispielfhaft möchte ich die folgenden Elemente anführen:

Element	Beschreibung
Sounding Board	Team, in dem alle Bereiche der Organisation personell vertreten sind. Dient zur Erfassung der aktuellen Stimmung, resp. zum Abschätzen der Wirkung geplanter Interventionen.
Großveranstaltung	Bietet die Möglichkeit, viele MitarbeiterInnen gleichzeitig zu erreichen. Erfolgreich sind diese Veranstaltungen oft, wenn die Emotionen der MitarbeiterInnen geweckt werden können.
Reflexionsworkshop	Dient zur Analyse gesetzter Interventionen mit dem Ziel, für spätere Interventionen zu lernen.

Coaching	Betreuung einzelner Personen während des Projektes (etwa der Geschäftsleitung)
----------	--

Tab. 3: Beispiele für Architekturelemente

In [Kön98] werden auch verschiedene Designmöglichkeiten beschrieben. Design bezeichnet dabei die genaue Ausgestaltung der einzelnen Architekturelemente. Variationsmöglichkeiten gibt es dabei etwa hinsichtlich Gruppengröße, Beginn, Dauer, anwesende Berater, Ort etc.

In jedem Falle sollte man „Quick Wins“ (rasch erzielbare Erfolgserlebnisse) anstreben und diese gebührend zelebrieren und kommunizieren. Besonders bei umfangreichen Veränderungsprojekten ist dies wichtig, um sich die Unterstützung der Anspruchsgruppen zu sichern. „Quick Wins“ sollten im Idealfall einen unmittelbaren Nutzen für eine oder mehrere Anspruchsgruppen bringen.

Wichtig ist auch die laufende Erfolgskontrolle, im Sinne der Überprüfung, ob die Interventionen die gewünscht Effekte haben oder ob die gebildeten Hypothesen und/oder die Planung zu überdenken sind.

5. Anspruchsgruppen und deren Überzeugung

Eine besondere Bedeutung kommt den Anspruchsgruppen einer Veränderung zu. Deren Haltung entscheidet oftmals über Erfolg oder Misserfolg eines Projektes, da sie dieses fördern oder blockieren können. In der Analysephase ist es somit wichtig, die einzelnen Anspruchsgruppen, deren Haltung, sowie deren Macht und Einfluss zu identifizieren. In der Überzeugungsphase geht es darum, die identifizierten Anspruchsgruppen ins Boot zu holen und für das Vorhaben zu begeistern.

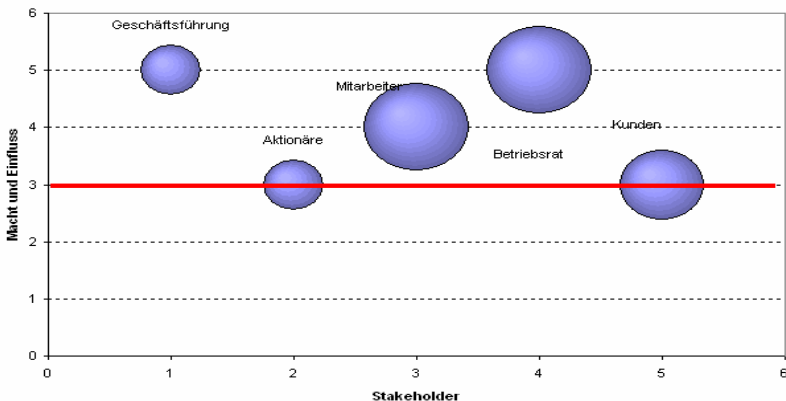


Abb 2: Diagramm zur Analyse des Einflusses verschiedener Anspruchsgruppen

Beispielhaft möchte ich einige denkbare Anspruchsgruppen für Wissensmanagementprojekte, sowie mögliche Argumente für diese nennen:

Gruppe	Mögliche Argumente
Geschäftsleitung	Effizientere Prozesse, Schaffung von Werten, pos. Wahrnehmung des Projektes bei Shareholdern („Prestige“)
Shareholder	Steigerung des Unternehmenswertes, höhere Gewinne durch effizientere Prozesse
Mitarbeiter & Betriebsrat	Verbesserung des Klimas, Teamwork, bessere Work Life Balance („Urlaubsvertretungen“ verfügbar)
Kunden	Bessere Betreuung durch Teamwork und effizientere Prozesse

Tab. 4: Beispiele für Architekturelemente

Im Zusammenhang mit den kommerziellen Vorteilen wird oft die Frage gestellt, wo diese in der Bilanz aufscheinen. Gerne möchte ich hier einige Möglichkeiten aufzeigen:

Einfluß	Beschreibung
Patente	Wissensaustausch und Kreativität fördern die Entwicklung von Patenten
Rückstellungen	Rückstellungen für Urlaube verringern sich: MitarbeiterInnen können auf Urlaub gehen („Urlaubsvertretungen“ verfügbar)

Tab. 5: Wissenskultur in der Bilanz

Ein interessantes Instrument stellt auch die Wissensbilanz dar, die es ermöglicht, immaterielle Vermögenswerte wie Human-, Organisations- und Strukturkapital anschaulich an die Shareholder zu kommunizieren. Einige Unternehmen praktizieren dies bereits und erstellen ergänzend zum Jahresabschluss auch eine Wissensbilanz.

Im Zuge des Projektes sollte mit Vertretern der Anspruchsgruppen laufend das Gespräch gesucht werden. Idealerweise sind die Anspruchsgruppen auch an der Umsetzung beteiligt und übernehmen Verantwortung.

Literatur

- [Cla05] Claßen Martin: Die Weichen rechtzeitig stellen (Harvard Business Manager, Heft Februar 2005, Seiten 71-78)
- [Gar05] Garvin David A., Roberto Michael A.: Wandel durch Überzeugen, (Harvard Business Manager, Heft Mai 2005, Seiten 58-70)
- [Kön98] Königswieser Roswita, Exner Alexander: Systemische Intervention - Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager (Klett-Cotta), ISBN: 3-608-91938-4
- [Sch95] Schein Edgar H.: Organisationskultur (Edition Humanistische Psychologie - Ehp), ISBN: 3897970147