

Wissen managen in Prozessen

In Prozessen ist der Umgang mit Wissen (Wissensmanagement) dann erfolgreich, wenn kollektive Intelligenz entstehen kann und so höchste Qualität im Handeln kompetenter Organisationen möglich wird. Voraussetzung dazu ist, dass das Wissen zwischen den einzelnen Akteuren fliesst, dass Routinen nicht Lernen verhindern und dass gemeinsam ein äusserst wacher Umgang mit Fehlern und Unerwartetem gepflegt wird.

Christof Schmitz¹

Das Thema Wissen beschäftigt die Menschheit seit ewigen Zeiten, doch mehr als 2000 Jahre Philosophie haben nicht gereicht, um zu definieren, was Wissen sein soll. Im Kontext von Organisationen versucht man seit Jahrzehnten, Wissen gestaltend in den Griff zu bekommen.

¹ Der Autor ist Gründer von Corporate Pragmatics, Zürich, einem Beratungsunternehmen, das sich speziell mit Veränderungsprozessen, der Multiplizierung und Weiterbildung der Intelligenz von Organisationen und der Steigerung der Innovativität beschäftigt. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Change Management, Wissensmanagement, Führung und Management Development.

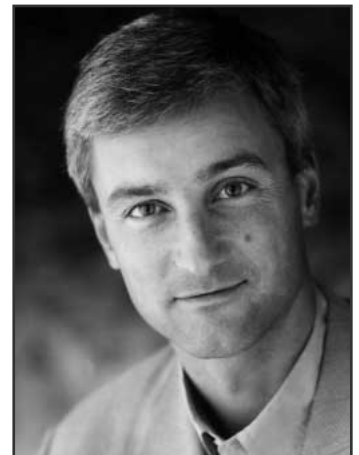
² Wissen und Lernen sind eng miteinander verwandt, indem Lernen Wissensentwicklung meint und damit die dynamische Seite von Wissen anspricht.

Ich möchte mich der Komplexität des Wissensmanagements widmen und zeigen, worauf zu achten ist, wenn die *Rahmenbedingungen* von Wissen gemanagt werden sollen – das nämlich ist möglich, nicht aber Wissen selbst zu managen. Bei Wissen in Prozessen geht es um den Aufbau und die Kultivierung von *kollektiver Intelligenz* – ein komplexes und diffiziles Unterfangen. Wenn kollektive Intelligenz entsteht, wird *höchste Qualität* selbstverständlich. Wir wissen heute, dass Experten verblüffenderweise nicht gerne lernen und dass man sich daher nicht allzu sehr auf sie verlassen sollte [1]. Wissen ist auch nicht mit Information gleichzusetzen und nicht zu personalisieren. Eine der wesentlichsten Erkenntnisse des Wissensmanagements der letzten Jahre ist, dass *Wissen und Lernen² durch Praxis in sozialen Kontexten* (soziale Praxis) stattfinden, sie sind naturgemäss mit sozialen Prozessen verbunden [2].

Wann fliesst Wissen?

Die Bedeutung der sozialen Praxis zeigt sich intensiv, wenn wir uns Wissensflüssen zuwenden, einem der Kernelemente des Wissensmanagements [2]. Von Flüssen sprechen wir dann, wenn zwischen Personen, Gruppen oder Organisationseinheiten vorhandenes Wissen ausgetauscht wird oder neues entsteht. «Knowledge stocks and flows» (Wissensvorräte und -flüsse) entscheiden über die Performance wissensbasiert arbeitender Organisationen [3]. Folgende Prinzipien können dabei als konstitutiv gelten. Wissen fliesst dann, wenn es

1. ein relativ autonomes Geben und Nehmen im Prozess gibt, das



Christof Schmitz

2. einigermaßen ausbalanciert ist und
3. sich sinnvoll in die aufgabenbezogene, mikropolitische und kulturelle Umgebung der Akteure einbettet.

Relative Autonomie bedeutet: Man braucht die subjektive Bereitschaft der Beteiligten, ihr Wissen zur Verfügung zu stellen. Wissen ist über weite Strecken subjektiv gebunden, mehrdeutig und mindestens teilweise implizit. Die Konsequenz davon ist: Ich gebe mich der Anstrengung und dem Risiko des Wissensaustauschs erst dann hin, wenn ich mich ein gutes Stück weit selbst dafür entscheiden kann und wenn ich dafür etwas erhalte (Reputation, anderes Wissen, Zugang zu wichtigen Ressourcen ...). Mindestens mittelfristig muss die Balance jedenfalls stimmen.

Gelingendes Wissensmanagement setzt also ein gutes Mass an *Freiwilligkeit* voraus.

Wann beteiligen sich Mitarbeiter/ Teams freiwillig an Wissensflüssen? Typischerweise dann, wenn:

1. es relativ «einfach» ist
2. räumliche Nähe gegeben ist
3. Sympathie besteht
4. die gleiche oder mindestens eine ähnliche Sprache gesprochen wird
5. man nicht in Koordinationsproblemen erstickt
6. es mehr zu gewinnen als zu verlieren gibt.

Diese Bedingungen sind nicht einfach zu erfüllen. Prozesse integrieren typischerweise divergente Aspekte – unterschiedliche Spezialisten, unterschiedliche Örtlichkeiten etc. –, wodurch zwangsläufig mindestens einige der Freiwilligkeits-Rahmenbedingungen verletzt werden. Die Frage lautet dann sofort: Wer sorgt wie dafür, dass Wissen trotzdem fliesst? Ist es die Führung? Wenn ja, von wem, wann, wo und wie wird sie wahrgenommen? Sind es kulturelle Spielregeln? Von wem werden diese wie entwickelt und gelebt? Sind es professionelle Selbstverständnisse? Aus welcher Sozialisation resultieren diese?

Kompetente Routinen und Lernen

Wenn wir es mit Organisationen zu haben, dann sind diese in der Regel kompetent, weil sie Wissen in Routinen überführt haben. Beispielsweise weiss Novartis, wie Pillen gedreht werden, und die Notfallstation des Universitätsspitals kann mit einem blutüberströmten Körper umgehen. Kompetente Organisationen sind *hochselektive* Organisationen. Sie konzentrieren sich auf das, was zu tun ist und was sie können. Hochselektiv heisst, prozesshaft gesehen, auch fortlaufend zu identifizieren, was relevant ist. Das ist entscheidend. Muss ich wissen, wie die Grossmutter des Patienten mit Mädchenamen hiess, um etwas Sinnvolles mit seiner Bronchitis anfangen zu können? Nein. Muss ich wissen, wieviel es kostet, wenn ich den Patienten zum Spezialisten schicke? Früher Nein, heute eher Ja. Relevanzen ändern sich, nicht zuletzt daran zeigt sich Lernen.

Kompetente Organisationen überführen Wissen in Routinen. Jetzt kommt Wichtiges hinzu: Routinen sind Routinen, weil sie eben immer wieder so und nicht jedesmal anders ausgeführt werden. Sie schaffen Sicherheit, Entlastung und geben Struktur. Routinen sind dazu da, eingehalten zu werden – und nicht gleich umgestossen zu werden, nur weil eine Abweichung auftaucht. Anders formuliert: Kompetente Organisationen sind – und das ist enorm bedeutsam für das Wissensmanagement – *bis zu einem bestimmten Grad gegen Verführungen des Lernens resistent* [5]. Warum? Lernen bedeutet immer *Abweichung von Routine*³. Lernen setzt ja als Möglichkeit erst dann ein, wenn etwas auftaucht, das nicht ins Erwartete, ins Gewusste, ins Vorgestellte passt. Erst wenn die Frage auftaucht, ob diese Abweichung ernst genommen werden muss, entsteht in Organisationen Lernpotenzial.

Routinen haben grosse Kraft und strukturieren immer auch Wissensflüsse. Sollen sie geändert werden, benötigen sie relevante Abweichungen. Hoppla, ein falsches Bein ist weg, aber siehe, da war auch noch die Medikamentenverwechslung. Fragen tauchen auf: Gibt es hier Verbindungen, ein Muster, oder ist es Zufall? Muss man etwas tun? Jetzt? Soll man lernen, soll Wissen in Fluss kommen? Stimmen erheben sich, Unruhe macht sich breit, Kritik wird geübt, Fragen werden gestellt. Lernen braucht, wie es an diesem Beispiel ersichtlich wird, *Verstärkung*. Ein Einzelfall ist zu wenig, es braucht Nachdruck und Erregung, kurz eine *Abweichungsverstärkung*. Mehr noch, aktives Tun ist nötig, um Abweichungen relevant werden zu lassen. Offen bleibt dabei aber vorerst, was die Konsequenzen sein werden. Altes (routiniertes) Wissen steht neuen Erfahrungen gegenüber. Das ist konflikthaft – Lernen bedeutet unerfreulicherweise *Konfliktinszenierung*.

Fehler und Unerwartetes

Wer an der Relevanz dieser Zusammenhänge zweifelt, der mag sich in Erinnerung rufen, wie schwierig

Critical-Incident-Report-Systeme zu implementieren sind. Dabei stellen gerade (Beinahe-)Fehler in professionellen Kontexten wie der Medizin die perfekte Lernsituation dar. Hohe Professionalität schliesst darum «Fehler-Besessenheit» mit ein. Der Umgang mit Fehlern ist eine der entscheidendsten Quellen für die Qualität von Wissensprozessen. Für die Beteiligten bedeutet der Umgang mit Fehlern aber gerade die höchste Anforderung und das grösste Risiko. Was also kann man tun? Woran sich orientieren?

Hilfreich ist an dieser Stelle der Blick auf die so genannten High-Reliability-Systeme (HRO, z.B. Flugzeugträger, Atomkraftwerke und nicht zuletzt Notfall-Stationen). Dies sind Systeme, welche sich keine Fehler erlauben dürfen, da diese mit grosser Wahrscheinlichkeit aussergewöhnlich folgenschwer, wenn nicht katastrophal wären. Viele dieser Systeme funktionieren (erstaunlich?) gut. Wie kommt das? Was tun diese Systeme, das sich übertragen liesse? HROs beherrschen ihr Metier, bedenken alles, haben ihre Abläufe wohlgestaltet, die Technik auf dem neuesten Stand und verfügen über kompetentes, trainiertes Personal. Das meiste davon ist tatsächlich notwendig für ein gelingendes Funktionieren – aber keineswegs hinreichend. Entscheidendes kommt hinzu: Die erfolgreichen dieser Systeme kultivieren *«collective mindfulness»* und betreiben damit aktives Management von Unerwartetem [6]. Mit *«mindfulness»* ist eine Form sehr wacher und achtsamer *kollektiver Intelligenz* gemeint, die sich konkret im koordinierten, kooperativen oder ko-kreativen Zusammenspiel (vgl. Artikel «Kooperieren in Patientenprozessen» in dieser Ausgabe) aller Beteiligten ergibt. Die Intelligenz bezieht sich gleichzeitig auf die aufgabenbezogenen Wahrnehmungen und Handlungen wie auf das wechselseitige Zusammenspiel. Sie bedeutet relevantes, fließendes Wissen in und aus den operativen Prozessen einer Organisation und damit konkretes, gelebtes Wissensmanagement. Die Qualität eines Wissensmanagements zeigt sich gerade am Grad der kol-

³ Wir beziehen uns hier auf einen zentralen Aspekt von Lernen in und von Organisation. Dass es daneben auch andere Lernformen gibt, ist unbestritten.

lektiven Intelligenz, der in den verschiedenen Prozessen einer Organisation nachhaltig existieren kann.

Kollektive Intelligenz in Prozessen

Die Qualität von Beobachtungen, von Wissensflüssen und von deren Umsetzung in hochwertige Aktivitäten verweist auf die Fähigkeit der Beteiligten, sich in gemeinsamer, sozialer Praxis zu betätigen – nicht zuletzt unter Stressbedingungen. Technische Systeme können dabei unterstützen, sie entscheiden aber nicht über den Grad an «Mindfulness», der in einer konkreten Situation erzeugt wird.

Entscheidend sind folgende fünf Aspekte [6]:

1. Besessen sein in der Suche nach und der Verarbeitung von «allem, was wie ein Fehler aussieht».
2. Sich vereinfachenden Interpretationen dessen, was vorfällt, verweigern – statt dessen permanent kritisch hinterfragen und beobachten.
3. Innerhalb des operativen Geschehens hohe Sensitivität bewahren – präzise und aufmerksam wahrnehmen, sich achtsam und sorgfältig vernetzen und die Kommunikation miteinander pflegen.
4. Commitment zur organisatorischen Beweglichkeit – um auf Unerwartetes und Abweichendes adäquat reagieren zu können, braucht es Improvisation, die formal unterstützt und ermöglicht werden muss.
5. Strukturen nicht zu stark spezifizieren – damit die Beteiligten von sich aus aktiv werden müssen.

Muss es so weich sein?

Klingt das alles nicht etwas verwirrend und komplex? Muss es sein, dass Wissensmanagement, sprich kollektive Intelligenz, von solch seltsam «weichen» Faktoren abhängt? Geläufiger und bequemer scheint ein anderes Modell zu sein: einfache, möglichst automatisierte Systeme, die durch systematischen Argwohn und entsprechende Redundanz bestimmt werden. In solchen Systemen geht es darum, etablierte Routinen

zu nutzen und institutionelle Regeln, job descriptions und andere Formalien einzuhalten. Diese Aktivitäten sind grösstenteils «mindless».

Verlässliche und qualitativ hochwertige Leistung erfordert statt dessen eine entwickelte kollektive Intelligenz (collective mindfulness) in Form eines komplexen, aufmerksamen Systems sich wechselseitig vernetzender Aktivitäten, das durch Vertrauen zusammengehalten wird. Nötig sind soziale Fähigkeiten, gegenseitiger Respekt, eine Kultur, die heroisches Einzelkämpfertum entmutigt, kontinuierliche Auseinandersetzungen sowie Glaubwürdigkeit und wechselseitige Achtung. Inwieweit solche Faktoren entwickelt werden, davon kann Erfolg oder Disaster abhängen. ■

Autor:

Dr. Christof Schmitz

Corporate Pragmatics

Attenhoferstrasse 16

8032 Zürich

E-Mail: cschmitz@corprag.ch

Internet: www.corprag.ch

Literatur:

1. Argyris C., Schön D.: *Organizational Learning II. Reading/Mass. 1996.*
2. Schmitz C., Zucker B.: *Wissen gewinnt. Knowledge Flow Management. Wiesbaden 2002.*
3. Wenger E.: *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity. Cambridge 1998.*
4. Schmitz C.: *Knowledge Flow Assessment – Die Unternehmensfitness im Wissenszeitalter messen. Unternehmensentwicklung 1/2000.*
5. Baecker D.: *Organisation als System. Frankfurt 1999.*
6. Weick K., Sutcliffe K.: *Managing the Unexpected. San Francisco 2001.*