

Hilse, Heiko

**Kognitive Wende in Management und Beratung. Wissensmanagement aus sozialwissenschaftlicher Perspektive**

Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2000, 394 S., DM 98,-

Wissensmanagement – wieder ein neues Zauberwort mit dem alten, fast immer kompatiblen Suffix „Management“ oder mehr? Heiko Hilse versucht aufzuklären, inwieweit es sich bei den ge-

---

\* Dr. rer. pol. Michael Habersam promovierte 1997 zur Thematik von 'Controlling als Evaluation' an der Universität Witten/Herdecke. Seit Mai 1997 ist er als Universitätsassistent an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, Institut für Organisation & Lernen/Abteilung Controlling & Organisationskultur tätig.

Seine Interessengebiete sind: Evaluation/Controlling, Entwicklungssteuerung in Non-Profit-Organisationen sowie Geschichte betriebswirtschaftlicher Theoriebildung. Veröffentlichung u.a.: Stephan Laske, Michael Habersam, Ekkehard Kappler (Hg.): Qualitätsentwicklung in Universitäten. Konzepte, Prozesse, Wirkungen. Rainer Hampp Verlag, 2000, 224 S.

genwärtig unter dieser Überschrift diskutierten Konzepten um eine „kognitive Wende“ handelt und entwirft eine Perspektive, wie eine solche kognitive Wende in Management und Beratung vollzogen werden kann.

Zur Beantwortung dieser Frage beschreibt Hilse zunächst die bisherigen Konzepte zum Wissensmanagement und verfolgt ihre Entstehung aus früheren Ansätzen wie Organisationales Lernen oder Innovationsmanagement. Entsprechend fasst er die bestehenden Konzepte des Wissensmanagements zu vier Clustern zusammen: management- und steuerungorientierte Ansätze, innovationsorientierte Ansätze, lern- und entwicklungsorientierte Ansätze und informations- und kommunikationsorientierte Ansätze.

Eine kognitive Wende in Management und Beratung erschließt Hilse aus der Beobachtung, dass sich mit Ansätzen wie Wissensmanagement und Organisationalem Lernen ein kognitives Verständnis von Organisation und Intervention etabliert habe. Darunter versteht er „die menschliche oder systembezogene Ebene von Wahrnehmungs-, Interpretations- und Denkprozessen“ (S. 146). Die Spuren dieser kognitiven Wende werden dabei getrennt für die beiden Felder des Managements und der Beratung nachgezeichnet, wobei das Konzept Wissensmanagement dem Management, das Konzept Organisationales Lernen dagegen der Beratung zugeordnet wird.

Im Bereich des Managements werden als Vorläufer einer kognitiven Wende – speziell kognitiv orientierter Gestaltungsansätze – Kultur-Management, Kernkompetenz-Management und Innovations- und Informationsmanagement identifiziert. Die Wende im Management wurde dennoch nur halb vollzogen: Das Management bedient sich auf der rhetorischen Ebene zwar eines kognitions- und sozialwissenschaftlichen Vokabulars, bleibt aber de facto klassisch managerialen Werten und Steuerungsideen (z.B. dem „Traum von der menschenlosen Organisation“ und der „Messung des intellektuellen Kapitals“ S. 205) verhaftet.

Die Organisationsberatung dagegen orientiert sich auch substantiell an kognitiven Ansätzen aus der Organisationstheorie und an

kognitiven Interventionsformen aus der Organisationsentwicklung und der Psychotherapie. Eine greifbare Veränderung stellt in diesem Sinne etwa die Einsicht dar, dass die Plan- und Machbarkeit von Interventionen Grenzen hat und dass die Organisation vor allem als sich selbst veränderndes System zu verstehen ist. Anders als im Management diagnostiziert Hilse daher in der Beratung eine tatsächliche kognitive Wende.

Vor dem Hintergrund dieser Diagnose entwirft er ein kognitives Organisationsmodell, das eine Identifikation der Besonderheiten von Wissensmanagement im Vergleich zu ähnlichen Konzepten erlaubt: Während Informations- und Innovationsmanagement bislang auf der operativen Ebene ansetzen, zielt Organisationales Lernen auf die normative und Wissensmanagement auf die strategische Ebene der Organisation. Darüber hinaus wird dem Organisationalen Lernen eine vergangenheitsbezogene Perspektive zugeordnet, während Wissensmanagement eine starke Zukunftsorientierung aufweist. Auf der Basis dieses Modells entwickelt Hilse einen systemtheoretisch orientierten Ansatz zur kognitiven Organisationsgestaltung, der auf der Prozessberatung und einem Diskurs kognitiver Gestalter aufbaut.

Hilse legt eine sehr umfassende und fundierte Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement vor. Da hier komplexe Phänomene im Vordergrund stehen, die im zeitlichen Querschnitt amorph und heterogen sind, ist die hier vorgelegte konzeptionelle Einordnung nicht unproblematisch:

Die Denkfigur der kognitiven Wende lässt eine Parallele zu Entwicklungen in den Sozialwissenschaften erkennbar werden und bietet insofern eine integrierende Perspektive für Entwicklungen in Management und Beratung. So erweist sich das von Hilse vorgeschlagene kognitive Organisationsmodell einerseits als hilfreich, weil es in sich heterogene Konzepte in eine logische Beziehung zueinander setzt und so Orientierung bietet. Andererseits überzeugt es nicht ganz, weil die systematische Unterscheidung der miteinander verwandten Konzepte nicht trennscharf möglich ist: Beispielsweise besitzen Innovationsmanagement und Organisationales Lernen auch eine Zukunftsorientierung und sind nicht

nur im Hier und Jetzt (Innovationsmanagement) bzw. in der Vergangenheit (Organisationales Lernen) verhaftet.

In diesem Zusammenhang sei auf ein weiteres Differenzierungsproblem hingewiesen, das in der Untersuchung angelegt ist. Die Unterscheidung zwischen Management einerseits und Beratung andererseits. Hilse löst das Problem mit dem Hinweis darauf, dass auf beiden Seiten Ausnahmen von der typologisch verstandenen Denk- und Handlungsweise bestehen (S. 116). Dennoch wäre darüber hinaus zu überlegen, inwieweit auch systematisch bedingte Annäherungen der beiden Sichtweisen zu berücksichtigen wären, die durch wechselseitige Austausch- und Lernprozesse zustande kommen.

Vor diesem Hintergrund wird eine zweite kritische Differenzierung erkennbar. Hilse untersucht vor allem konzeptionelle, d.h. theoretische Ansätze in Management und Beratung. Die Perspektive der Praxis wird, was das Management betrifft, durch eigene Erfahrungen einzubringen versucht; für die Praxis der Beratung wird angenommen, dass die referierten Modelle der unternehmerischen Praxis entsprechen (S. 130). In diesem Zusammenhang wäre zumindest der Hinweis darauf angebracht gewesen, dass auch in der Beraterischen Praxis manches nur auf der rhetorischen Ebene geschieht und daher in der Praxis der Beratung die kognitive Wende möglicherweise ebenso halbherzig vollzogen worden sein dürfte wie im Management.

Unabhängig von dieser inhaltlichen Seite seien zwei Anmerkungen zur Darstellung erlaubt. Hilse bezieht seine theoretischen und konzeptionellen Erkenntnisse aus eigener Tätigkeit als Berater in verschiedenen Projekten in unterschiedlichen Unternehmen. Diese Erfahrungen werden zu vier Fallgeschichten verdichtet, die – ohne jede inhaltliche Verbindung – zwischen den konzeptionellen Erörterungen einblendet werden. Hilse tut dies bewusst und begründet sein Vorgehen damit, auf diese Weise den eigenen Forschungsprozess abbilden zu können. Für den Leser ist dieses Vorgehen jedoch eher ungünstig, da er weniger an diesem Prozess als an den Ergebnissen dieses Prozesses interessiert sein dürfte. Sicher wird es Leser geben, die nur an den praktischen Er-

fahrungen des Verfassers interessiert sind, und die, wie Hilse empfiehlt, entsprechend auch nur die Fallgeschichten lesen sollten – doch sind die theoretischen Ausführungen nicht beliebig unterbrechbar, ohne Irritationen und häufige Wiederholungen auszulösen.

Zumal die Fallgeschichten einschließlich der übergreifenden „Grand Story“ in erschlagender Breite und akribischer Ausführlichkeit gehalten sind (die nicht nur bis zum Abdruck kompletter Workshop-Programme einschließlich verworfener Vorläufer reichen, sondern auch die konzeptionellen Überlegungen des Verfassers vom Exposé bis zur Endversion enthalten und insgesamt gut ein Drittel der Arbeit ausmachen), so dass jeder Versuch, im Dschungel dieser Fallgeschichten den theoriebezogenen roten Faden im Kopf zu behalten, scheitern muss. Hinzu kommt, dass diese Fallgeschichten anschließend zwar besprochen werden, jedoch nicht vor dem Hintergrund des zuvor diskutierten Theoriebausteins.

Der Gewinn einer solchen Fallgeschichte würde für den Leser wesentlich klarer erkennbar, wenn der Theoriebezug deutlicher würde – sei es zur Illustration oder (wie hier) als Quelle für die zuvor produzierte Erkenntnis. Diese Bezüge werden erst im letzten Teil der Arbeit erkennbar, in dem Episoden aus den Fallgeschichten illustrierend eingesetzt werden, die dem Leser an dieser Stelle jedoch nicht mehr präsent sind.

Ein zweiter kritischer Punkt betrifft die durchgehend subjektive Perspektive des Verfassers. Was für die Beschreibung der Fallgeschichten und für eine biographisch verstandene Darstellung des eigenen Forschungsprozesses, den Hilse (nicht ganz korrekt) als Aktionsforschungsprozess auffasst, angemessen sein mag, erscheint weniger angemessen für die theoretische Aufarbeitung der Forschungsergebnisse. So ist es irritierend, wenn Hilse „nachspürt“ (204), „glaubt“ (367) und „empfindet“ (105) und z.B. sein persönliches Verständnis von Organisation erläutert – zumal dieser Subjektivismus symptomatisch ist für ein Unbehagen, das sich für den Leser durch die gesamte Arbeit zieht: die selbstgefällig bis arrogant wirkende Diktion der Schrift, die sich

häufig eines feuilletonistischen und umgangssprachlichen Stils bedient, aber auch eigenwillige Wortschöpfungen wie „verprüfen“ (S. 36) hervorbringt. Dieses Unbehagen tut zwar den wissenschaftlichen Erkenntnissen der Arbeit in keiner Weise Abbruch, kann aber die Lesefreude in nicht unerheblichem Ausmaß beeinträchtigen.

Trotzdem: Es bleibt das Verdienst, den Ansatz Wissensmanagement in systematischer und kompetenter Weise konzeptionell eingeordnet zu haben und für die Weiterentwicklung klare Perspektiven aufgezeigt zu haben: Statt einer Reduktion auf IT-basierte Ansätze empfiehlt Hilse die Ansiedelung auf der strategischen Ebene der Organisation, eine funktionsübergreifende Sichtweise und die Berücksichtigung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse. In diesem Sinne stellt die Arbeit einen uneingeschränkt innovativen und lesenswerten Beitrag dar.

Berlin, November 2000

Sabine Boerner\*