

## Interkulturelles Wissens- und Kommunikationsmanagement

(Jürgen Bolten, Jena)

Wahrscheinlich haben die meisten schon einmal etwas Vergleichbares erlebt: Man war längere Zeit von zu Hause oder vom Arbeitsplatz weg, hat vielleicht in einer anderen Stadt oder einem anderen Land gelebt, kommt zurück und bereits nach kurzer Zeit hat man das Gefühl, die neu gesammelten Erfahrungen versinken ebenso schnell, wie der Alltag mit seinen ‚alten‘ Regeln und Anforderungen einen wieder einholt. Oder umgekehrt: Ein Mitschüler, ein Kommilitone, eine Kollegin haben im Ausland zahlreiche Erfahrungen gesammelt, von denen ihr heimisches Umfeld profitieren könnte. Abgesehen von dem nett gemeinten „Wie war’s?“ oder kurzen Berichten und vielleicht noch einem Fotoabend nach der Rückkehr interessiert sich schon nach wenigen Tagen kaum jemand ernsthaft dafür. Schade. Denn auch diejenigen, die eigentlich neue Anregungen und Impulse geben könnten, werden selbst über kurz oder lang alltagsbedingt eine so große Distanz zu ihren Erfahrungen bekommen haben, dass das damit verbundene Wissen allenfalls unbewusst und in indirekter Form weiter getragen wird.

Zweifellos gibt es, wie man zu Recht einwenden kann, gerade in größeren Organisationen Berichte, Protokolle, die z.B. während Auslandsaufenthalten angefertigt und in Akten oder digitalen Content-Management-Systemen gespeichert sind. Im privaten Bereich erfüllen Social-Media-Timelines mit chronologisch angeordneten Impressionen der Zeit „vor Ort“ den gleichen Zweck. Nachhaltige Verwendung finden diese oft überaus umfangreichen Informationspools allerdings in den seltensten Fällen – obwohl sie sich als wahre Fundgrube für viele eignen würden, die zu einem späteren Zeitpunkt vor ähnlichen Herausforderungen „vor Ort“ stehen wie die gerade Zurückgekehrten.

Solche „verpassten Chancen“ Maria und Paul, die Hauptfiguren unserer kleinen Fallgeschichte, nur allzu gut. Sie haben allerdings daraus gelernt und Ideen entwickelt, wie man Informationen vernetzt und dazu beitragen kann, dass auch solche Wissensbestände und Erfahrungen eine Eigendynamik entwickeln können, die in der „gewohnten“ Umwelt scheinbar nicht anschlussfähig sind, weil sie nicht relevant, plausibel oder ‚normal‘ zu sein scheinen. Und das trifft vor allem auf interkulturelle Erfahrungen zu.



*Maria hat bei MOLAcom gerade die Leitung des Sachgebiets „Handyvertrieb Südeuropa“ übernommen*



*Paul arbeitet seit 7 Jahren bei MOLAcom in der Handy-Konstruktionsabteilung*

Begleiten wir die beiden auf ihrer Entdeckungsreise, die weniger zum Nachahmen, sondern vor allem zum Experimentieren in eigenen Lebensbereichen und zum Weiterdenken anregen soll:

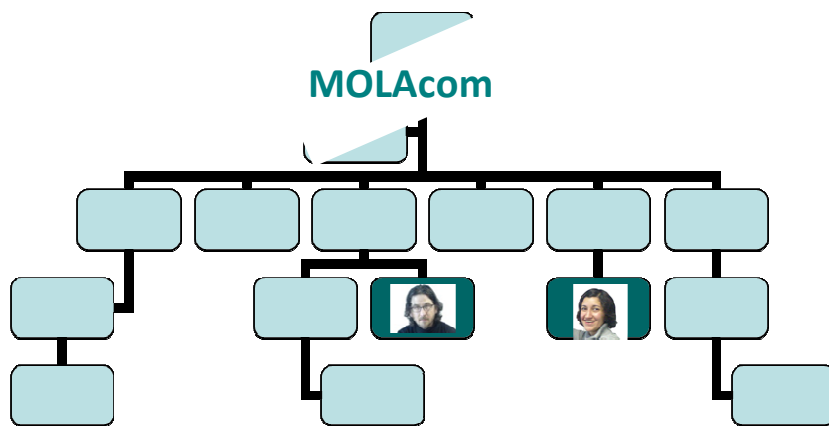
Paul kommt aus Berlin. Er soll in der italienischen Niederlassung für 6 Monate in einem binationalen Entwicklerteam arbeiten. Seinen Arbeitsort Urbino kennt er nur aus dem Internet. Und Italienisch kann er überhaupt nicht.



Maria ist zweisprachig. Sie ist in Urbino aufgewachsen und lebt seit 12 Jahren in Deutschland. Für die Leitungsposition bei MOLAcom ist sie vor einem Monat von einer Wuppertaler Firma nach Berlin gewechselt. Berlin kannte sie vorher nicht.

### 1. Informationen sind noch kein Wissen

Obwohl Maria und Paul in demselben Unternehmen arbeiten, kennen sie sich nicht. Dementsprechend beschaffen sie sich ihre Informationen über Urbino und Berlin, wie die meisten von uns es auch tun würden: Sie googlen, kaufen sich einen Reiseführer oder lesen – wie im Fall von Maria – die Lokalnachrichten. Das ist als Startrampe für einen Einstieg in eine neue Umgebung nicht schlecht, hilft aber erst einmal nur wenig, wenn es darum gehen soll Zusammenhänge zu erschließen um Regeln zu verstehen, wie der entsprechende Alltag funktioniert, und um zu erkennen, was relevant und was weniger relevant ist. Erst wenn Informationen vernetzt, kontextualisiert und ggf. mit Erfahrungen verknüpft sind, kann man von „Wissen“ sprechen. Anders gesagt, es ist ein Unterschied, ob man gut recherchiert hat, oder ob man mit den Rechercheergebnissen auch etwas anfangen kann, indem man sie vernetzt, an bestehende Kenntnisse und Erfahrungen andockt und selbst anwendet.



In diesem Sinn verfügt Maria über Wissen in Hinblick auf Urbino, genauso wie Paul in Hinblick auf Berlin. Es sind jeweils ‚ihre‘ Kulturen, weil sie durch ihr Wissen einen Grad an Vertrautheit mit den geltenden Handlungsregeln erlangt haben. Das lässt den Alltag weitgehend plausibel erscheinen und ermöglicht Routinehandeln. Je vielfältiger und zugleich intensiver Wissensbestände verknüpft sind, desto vertrauter und „eigener“ erscheinen die jeweiligen Handlungsbereiche oder Kulturen. Das gilt für soziale Netzwerke (Familie, Freundeskreise, Berufswelt etc.) genauso wie für materiale Umgebungen. Demzufolge ist jeder Einzelne Mitglied einer Vielzahl von Kulturen, die aufgrund solcher Mehrfachmitgliedschaften ihrerseits untereinander verbunden oder sogar verwoben

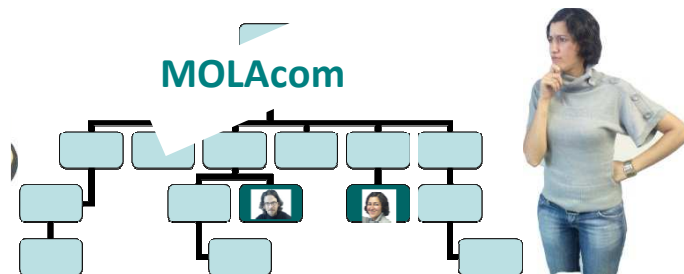
sind. Berlin ist für Maria in den vergangenen Wochen auch schon ein Stückweit vertraut und vielleicht ein bisschen in das Netz ‚ihrer‘ Kulturen aufgenommen worden, weil sie Gelegenheit gehabt hat, ihre Informationen über die Stadt mit Hilfe eigener Erfahrungen zu einem kleinen Wissensnetzwerk, einer (noch eher grob gerasterten) „Landkarte im Kopf“, miteinander zu verknüpfen. Was Urbino betrifft, ist Paul noch nicht so weit, wobei auch Maria gerne mehr und tiefere Vertrautheit mit Berliner Lebenswelten erlangen würde, als es ihr bisher möglich war.

Logisch: Maria und Paul könnten viel voneinander lernen, wenn sie ihr Wissen explizit machen und untereinander austauschen würden. Das setzt allerdings nicht nur voraus, dass sie sich kennen, sondern auch, dass sie motiviert sind ihr Wissen mit anderen zu teilen und selbst von anderen zu lernen.

Um ein solches Ziel zu erreichen und das Expertenwissen ihrer Mitarbeiter besser zu nutzen, gehen immer mehr Organisationen dazu über professionelle Wissensmanagementsysteme einzurichten. Sehr häufig verwendet werden intra- oder internetbasierte Content-Management-Systeme. Dabei handelt es sich meistens um Plattformen, auf die beispielsweise Unternehmensnachrichten, Termine, Sitzungsprotokolle, Arbeitsberichte, Aufzeichnungen über Kundenkontakte oder Adressenlisten hochgeladen und von Organisationsmitgliedern abgerufen werden können. Ergänzung findendie Ablagesysteme immer häufiger durch Web 2.0-Technologien wie „usergenerated“ Wikis oder Diskussionsforen.

## 2. Die technischen Voraussetzungen müssen stimmen, reichen allein aber noch nicht aus

*Als IT-Unternehmen verfügt MOLAcom über ein modernes Wissensmanagementsystem. Trotzdem ist Maria und Paul nicht bewusst, dass sie sich mit ihrem Wissen bestens ergänzen könnten.*




Erfahrungen wie bei MOLAcom stellen eher die Regel als die Ausnahme dar, und jeder, der schon einmal ein Diskussionsforum initiiert hat oder mit der Arbeit auf Plattformen vertraut ist, wird ähnliches erlebt haben: Die technischen Rahmenbedingungen für einen Meinungs- oder Wissensaustausch sind vorhanden, werden aber häufig nicht oder nur unzureichend genutzt. Warum? Und was müsste verändert werden?

Wenn es darum geht, Mitarbeiter aktiv in die Generierung organisationalen Wissens einzubinden, muss dies unternehmenskulturell nicht nur gewollt sein, sondern es sollte ein entsprechendes Selbstverständnis auch konkret umgesetzt werden. Zu den wichtigsten Voraussetzungen hierfür zählen:


- Wissen als Impulsgeber und nicht als archivierbare Speichermasse verstehen. Wichtig ist die Bereitschaft, in jedem Wissen einen potentiellen Mehrwert zu sehen und aktive Verknüpfungen mit anderen Wissensbeständen zuzulassen.
- Eine solche Wissenstransferfreundlichkeit darf nicht haltmachen vor Hierarchiestufen oder anderen kulturellen Grenzen. Sie setzt eine gewisse „Fuzzyness“ voraus: die Bereitschaft zur Vernetzung, zu einem Sowohl-als-auch-Denken, zur Akzeptanz von Vielfalt. Als hemmend für den Wissenstransfer erweisen sich hingegen die Überschätzung des eigenen Wissens, Konkurrenzmentalität und ein Denken in zweiwertigen Logiken (mein Wissen – dein Wissen; *entweder* richtig *oder* falsch etc.).
- *Alle* Organisationsmitglieder sind als Experten ihrer beruflichen/ kulturellen Sozialisationsgeschichte ernst zu nehmen: Gerade aufgrund der erwähnten kulturellen Mehrfachzugehörigkeit der Einzelnen ist die „Diversity“, die Vielfalt an Erfahrungen und Kenntnissen in einer Organisation, meist deutlich höher als es die Mitarbeiterprofile der Personalabteilung zu erkennen geben. Am Beispiel unserer Fallstudie: Niemandem bei MOL Acom ist bewusst, dass Paul zweisprachig deutsch-englisch aufgewachsen ist, und dass er während seines Studiums mehrere Jahre lang als Dolmetscher für die US-amerikanische Botschaft gearbeitet hat. Wüsste man dies, könnte Paul bei Bedarf als entsprechender Experte in seinem Unternehmen aktiv werden: Für ihn wäre es ein Reputationsgewinn, und das Unternehmen könnte von seinem Wissen profitieren.
- Das Bewusstsein, über ein Expertenwissen zu verfügen, das der Organisation zu Gute kommen könnte, ist oft auch den einzelnen Mitarbeitern verschlossen. Expertenforen oder „communities of practice“ fördern eine entsprechende Reflexivität und lassen damit häufig überhaupt erst transparent werden, welche Wissenspotentiale in einer Organisation vorhanden sind. Als einfach, aber wirkungsvoll erweisen sich beispielsweise Profil-Icons: sie geben Auskunft über die wichtigsten beruflichen und privaten Kompetenzbereiche eines Mitarbeiters und erscheinen zusammen mit einem Foto auf dem Bildschirm, sobald derjenige online ist. Sucht jemand entsprechende Experten oder hat ähnliche Interessen, wird er auf eine ausführliche Profilbeschreibung verlinkt und kann dort fündig werden.

### 3. Vom Nebeneinander zum Miteinander

*Als Folge der Expertenorientierung und der verbesserten Transparenz von Wissenspotentialen auf der „Wer-weiß-was“-Plattform ihrer Organisations sind Maria und Paul aufeinander aufmerksam geworden. Über den Firmen-Blog „Unsere Vertriebsregion Süd“ haben sie sich bereits ausgetauscht: über den Alltag in Urbino, über Unterschiede zum Leben in Berlin und über neueste Handy-Trends.*



Maria Dolce (Berlin)



Paul Kick, F&E (Berlin/Urbino)

Auch wenn strukturell gewährleistet ist, dass Wissen in einer Organisation barrierefrei „fließen“ kann, wenn 2.0-basierte Kommunikationsnetze innerhalb einer Organisation existieren: es ist noch kein Garant dafür, dass punktuell erfolgreiche ‚matchings‘ innerhalb eines Wissensmanagementsystems auch zu einer Verstärkung führen und tatsächlich eine nachhaltige Wissenskommunikation in Gang gesetzt wird. Erfahrungen mit Sozialen Netzwerken, Bewertungsplattformen oder auch Blogs bestätigen dies: Auch wenn man sie mit Gewinn genutzt hat und das erworbene Wissen in so hohem Maße nützlich gewesen ist, dass man die entsprechende Seite in die Lesezeichenliste aufnimmt um auch künftig damit zu arbeiten, verliert man sie dennoch häufig aus dem Blick, ohne dies eigentlich zu beabsichtigen.



*Maria und Paul haben beide von ihrem Wissensaustausch profitiert: Paul ist in die Geheimnisse des Wohnungsmarktes in Urbino eingeweiht und Maria weiß jetzt, warum Handys für den italienischen Markt technisch anders konfiguriert sind als Handys für zentralasiatische Märkte. Trotzdem verebbt nach einiger Zeit die Kommunikation. Die beiden verlieren sich aus den Augen. Und das Wissensmanagementsystem ihres Unternehmens ebenfalls. Wieso eigentlich?*



Um zu einer Nachhaltigkeit und Eigendynamik des Wissensaustauschs zu gelangen, ist entscheidend, dass die Kommunikation zwischen den Beteiligten „impulsgeladen“ bleibt. Nur so besteht eine Chance, die Vielfalt organisationaler Wissenspotentiale in kontinuierlichen Prozessdynamiken zu verflüssigen und das strukturelle Nebeneinander einer solchen multikulturellen ‚Diversity‘ in ein reziprokes, kollaboratives und damit *interkulturelles* Miteinander zu transformieren.

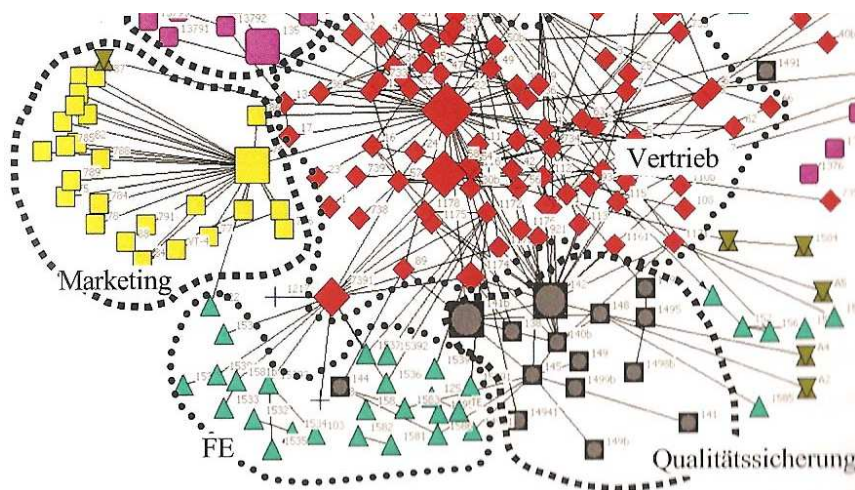
#### 4. Kommunikation eigendynamisch gestalten

In diesem Sinne ‚funktioniert‘ Wissensmanagement vor allem unter der Voraussetzung einer nachhaltig eigendynamischen Wissenskommunikation. Wie kann eine Organisation dies erreichen? Und: lässt sich (Wissens)Kommunikation überhaupt „managen“? Entfaltet sie sich nicht zu großen Teilen spontan, unvorhersehbar, eigenwillig – gerade dann, wenn es darum geht, Akteure miteinander zu vernetzen, sie dazu zu motivieren, sich an „teaming“-Prozessen zu beteiligen? Kommunikationsprozesse scheinen eher von einer „unsichtbaren Hand“ geleitet zu sein, als dass sie wirklich gesteuert und im Detail geplant werden könnten. Außer Frage steht allerdings, dass Kommunikationsprozesse stets von neuem angestoßen und „im Fluss“ gehalten werden müssen. Entsprechende Impulse lassen sich teilweise von außen ‚managen‘, indem man beispielsweise durch Mails oder andere Kommunikationsformen dafür sorgt, dass ein Wissensmanagementsystem im Gedächtnis bleibt. Wichtiger sind allerdings Impulsgeber, die als Akteure der Wissenskommunikation das Netzwerk von innen heraus immer wieder kommunikativ ‚befeuern‘. Man bezeichnet sie als „Promotoren“. In Makrokontexten eines politischen Systems sind dies beispielsweise Massenmedien, in Kontexten digitaler 2.0-Kollaboration (z.B. Wikipedia) einzelne Personen,



die – wodurch auch immer motiviert –kontinuierlich ihr Wissen zur Verfügung stellen. Aber auch in Mikrobereichen wie der Familie existieren Promotoren: beispielsweise jenes Familienmitglied, das durch seine kommunikative Vernetzungsaktivität den beständigen Kontakt zwischen den Familienmitgliedern aufrechterhält und auf diese Weise überhaupt erst ermöglicht, dass so etwas wie eine weiter verzweigte „Familienkultur“ entsteht. Und das ist letztlich nichts anderes als eine kontinuierliche Kommunikationsdynamik, die sich aufgrund der Reziprozität ihrer Akteure zu einem Beziehungsnetzwerk verdichtet hat. Dieses Netzwerk wiederum ist für die Beteiligten durch Normalität, Plausibilität, Relevanz und die Möglichkeit zu Routinehandeln charakterisiert und wird dementsprechend als „eigene“ Kultur wahrgenommen.

Aus der Perspektive eines 'Managements' von Wissenskommunikation (und in gewisser Weise auch von Organisationskultur) ist die aktive Einbindung entsprechender Promotoren äußerst wichtig. Identifizieren lassen sie sich in komplexeren Organisationen mit Hilfe von Netzwerkanalysen: Sie repräsentieren in Netzwerken der Wissenskommunikation jene Knotenpunkte, über die eine besonders hohe Anzahl von Kommunikationsprozessen verläuft. Wer diese Knotenpunkte besetzt, ist teilweise durch die Positionierung bestimmter „Kommunikationsstellen“ strukturbedingt vorgegeben (z.B. der Pressesprecher eines Unternehmens, die Chefin einer hierarchischstrukturierten Organisation etc., der Informationsbroker). Teilweise ist die Besetzung der Knotenpunkte aber auch prozessbedingt: weil jemand sich als Experte bewährt hat und Vertrauen genießt, weil er sein Wissen anderen hilfsbereit zur Verfügung stellt, weil er in vielen Netzwerken verankert und als „Brückenbauer“ geschätzt ist etc..



## 5. Anreize für alle schaffen

Gelingt es einer Organisation, aktive und gute Promotoren zu identifizieren und sie gezielt in ihrer Tätigkeit als Impulsgeber zu unterstützen und zu motivieren, ist die Chance, dass sich Wissenskommunikation nachhaltig eigendynamisch entfaltet, deutlich erhöht. Was genau zu einer solchen Motivation beiträgt, warum der eine z.B. zahlreiche Wikis schreibt, ein anderer hingegen gar keine, ist bislang nur ansatzweise bekannt. Materielle Anreize scheinen zumindest nicht in erster Linie ausschlaggebend zu sein: Ebenso motivierend ist vermutlich das Gefühl, als Experte für einen bestimmten Wissensbereich anerkannt und geschätzt zu sein und in seiner eigenen Entwicklung davon zu profitieren. Das sollte von der Personalentwicklung der Organisation mit den Beteiligten thematisiert und unterstützt

werden - beispielsweise durch die Finanzierung von Weiterbildungen zu Themen wie „Teaming“, „Diversity Management“ oder „Interkulturelle Kompetenz“. Der Rückkopplungseffekt ist dann ein doppelter, weil die Organisation von der Professionalisierung ihrer Promotoren profitiert und die Promotoren wiederum über die Spezifizierung ihrer Expertenrolle einen Zugewinn an Reputation und Selbstbewusstsein verbuchen können (z.B. als Promotoren, die bewusst zu einer Vernetzung unterschiedlicher Kulturen innerhalb der Organisation beitragen).

Gelingt es, mit den beschriebenen Voraussetzungen in einer Organisation eine eigendynamische Wissenskommunikation zu etablieren und sie im Organisationsalltag als Normalfall zu leben, werden sich mehr und mehr auch diejenigen beteiligen, die sich ansonst gegenüber solch offenen Austauschprozessen – aus unterschiedlichsten Gründen – eher skeptisch verhalten. Entscheidend ist, dass das an Offenheit gekoppelte Vertrauen nicht verletzt wird, und dass für jeden Beteiligten der Mehrwert dieser Offenheit erfahrbar ist. Und der besteht nicht nur in einem Zugewinn an Wissen durch Wissensteilung, sondern vor allem in einer Verbesserung der sozialen Einbettung der Einzelnen. Sie sind als Experten transparent, werden als solche ernstgenommen und bestätigt. Je intensiver die Rückkopplungsprozesse innerhalb organisationaler Netzwerke verlaufen, je stärker auf diese Weise die unterschiedlichen Kulturbereiche einer Organisation interagieren, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein *organisationales* Wissen entsteht, das weit mehr ist als die Summe der Wissensbestände der einzelnen Organisationsmitglieder. Und genau darin besteht der größte Anreiz für die Organisation als Ganze, interkulturelles Wissensmanagement zu fördern.



*Angeregt durch ihren eher zufälligen Kontakt über die Wissensmanagement-Plattform ihrer Organisation haben Maria und Paul überhaupt erst ihre eigenen Expertenrollen entdeckt. Nach und nach haben – etwa über Wikis der Beiden - immer mehr Organisationsmitglieder davon erfahren. Bitten um Expertentips und Hilfestellungen wurden immer kompetent und unkompliziert beantwortet und haben zu Weiterempfehlungen veranlasst. So sind die Beiden in Kontakt zu Experten aus anderen, für sie interessanten Wissensbereichen gebracht. Nicht nur virtuell. Dies freut die Beiden, und die Firma profitiert davon. Durch neue Ideen, durch ein transparenteres und dichteres Kommunikationsnetz sowie durch höhere Arbeitszufriedenheit.*

#### Literatur:

Bäuerle, Irina: Integriertes Konzept des Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement als neue Perspektive für die (interkulturelle) Organisationsentwicklung. N: Barmeyer, C./ Bolten, J. (Hg.): Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Sternenfels 2010, 115-128.

Bolten, Jürgen: Unschärfe und Mehrwertigkeit: "Interkulturelle Kompetenz" vor dem Hintergrund eines offenen Kulturbegriffs. In: U.Hoessler/ W.Dreyer (Hg.): Perspektiven interkultureller Kompetenz. Göttingen 2011, 55-70.

Edmondson, Amy C: Teaming. How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy. San Francisco 2012.

Gröschke, Daniela: Interkulturelle Kompetenz von Organisationen – Implikationen für ein kompetenzbasiertes Diversity-Management. Diversitas, 3, 2012.

Hasler Rumois, Ulrike: Studienbuch Wissensmanagement. Zürich 2007.

Piéch, Sylke: Das Wissenspotential entsandter Fach- und Führungskräfte. Zur systematischen Prozessoptimierung von Auslandsentsendungen. Sternenfels 2009.