RÜDIGER REINHARDT
MARTIN J. EPPLER
Herausgeber

Wissens- kommunikation in Organisationen

Methoden
Instrumente
Theorien

Springer

Die Raumdimension in der Wissenskommunikation

Dieter Pfister

Überblick

Das 20. Jahrhundert zeichnete sich - wie keines zuvor - durch eine Dominanz der Zeit und eine Überwindung des Raumes aus. Die zweite Jahrtausendewende markiert wohl den Höhepunkt dieser Entwicklungen. Seither beginnt sich langsam ein Richtungswechsel abzuzeichnen. „Je mehr Freihandel, offene Märkte und globale Netzwerke traditionelle Schranken, Grenzen und Territorien zu neutralisieren scheinen, desto mehr beginnen Personen, Gruppen und Völker sich wieder für das Lokale, Vertraute und Nachbarschaftliche zu interessieren.“¹² Globale Netzwerke, Cyberspace und Virtualisierung erfordern offenbar neues Wissen über Zeit und Raum.

Dieser Aufsatz soll in einem theoretischen Teil den Zusammenhang von Raum und Wissenskommunikation aufzeigen. Dann geht es darum darzustellen, wie die Raumgestaltung in der Praxis im Blick auf die Wissenskommunikation optimiert werden kann, und zwar sowohl was den Prozess (Gestaltungsmanagement) als auch was die Inhalte und Qualitäten betrifft.

Um die Zusammenhänge klar machen zu können, werden zunächst die zentralen Begriffe definiert. Danach wird unter Berücksichtigung und Verbindung von relevanten philosophischen (Nishida, Erstausgaben 1911 und 1926, Brandom, Erstausgaben 1994 und 2000), soziologischen (Löw 2001) und ökonomischen (Nonaka/Konno 1998) Ansätze ein eigenes Modell der Raumgestaltungsprozesse im physischen, geistigen und psychischen Sinne entwickelt. Schliesslich soll ein Blick auf Praxisbeispiele in wissensintensiven Organisationen geworfen werden. Er zeigt, dass heute solche Prozesse selten in einem wissenschaftlichen Sinne theoriegestützt ablaufen.

Begründung des Themas

Die theoretischen Vorstellungen von „Wissensmanagement“, wie sie zum Ende des 20. Jahrhunderts in Theorie und Praxis entwickelt worden sind,

¹² Maresch, 2002, S. 9

müssen als in der Praxis weitgehend gescheitert betrachtet werden. Beim Verständnis des Prozesses der Begriffs- und Wissensentwicklung wurde damals wohl zu stark von ökonomischen und materiellen Produkt- und Produktionsvorstellungen ausgegangen und zu linear und zweidimensional gedacht. Nachfolgend sollen an diesen Grundannahmen einige Korrekturen angebracht, die Räumlichkeit des Denkens und der Wissenskommunikation betont und überhaupt der Denkprozess ins Zentrum der Diskussion über Wissen, Wissensentwicklung und Raumwahrnehmung gerückt werden. Die Gemeinsamkeiten dieser Themen in Bezug auf das Räumliche erlauben es schliesslich, Vorschläge zu machen, entlang welcher Stufen der Prozess der Raumgestaltung erfolgen sollte, um professioneller, strukturierter, effizienter und effektiver ablaufen zu können.

Theoretische Grundlagen

Grundbegriffe

Kommunikation

Kommunikation kann definiert werden als Fähigkeit eines Individuums oder von Gruppen, Gefühle und Ideen in Form von Zeichen und Symbolen einander mitzuteilen und so miteinander in Verbindung zu treten¹³. Diese „spezifische Form der sozialen Interaktion“¹⁴ lässt sich in zwei Bereiche unterteilen: die intrapersonelle und die interpersonelle Kommunikation. Im erstgenannten Bereich finden die Kommunikationsprozesse im Leib des Menschen statt. Bei der interpersonellen Kommunikation sind die Aktivitäten innerhalb der Kommunikationsprozesse auf verschiedene Individuen und Gruppen verteilt.

Der allgemeine Zweck von Kommunikation ist die Verständigung. Damit diese zu Stande kommt, braucht es zwischen den Kommunikationspartnern gemeinsame Bedeutungsregeln für Zeichen und Symbole. Kommunikation ist somit die Voraussetzung für die Sozialisation und Persönlichkeitsbildung sowie Grundlage für das Entstehen und den Ablauf von sozialem Geschehen.

Zusammenfassend sei die Definition von Roland Burkart zitiert: „Menschliche Kommunikation <kann> somit als vermittelte Interaktion begriffen werden. Damit ist ein In-Beziehung-Treten gemeint, das darauf

abzielt, mit Hilfe gemeinsam verfügbarer Zeichen wechselseitig vorrätige Bedeutungsinhalte im Bewusstsein zu aktualisieren.“¹⁵

Wissen

Wissen ist das Resultat eines Prozesses von Wahrnehmen, Denken und Kommunizieren, ein Verarbeiten von Zeichen, Daten und Informationen. „Wissen ist im Kontext bestehenden Wissens aufintegrierte verstandene Information, Wissensweitergabe als Kommunikationsprozess ist Informationsweitergabe; diese kommunizierte Information muss im Empfänger, der immer auch ein Sender ist, wieder verstanden und zu eigenem Wissen verarbeitet werden.“¹⁶

Ausgehend von der Tatsache, „dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen“¹⁷ unterscheidet Polanyi zwischen implizitem und explizitem Wissen. Er beschreibt die Notwendigkeit der „weissen Flecken“ des Nicht-Explizierbaren im Wissen des Menschen. Denn die Ganzheitlichkeit einer Sache kann verloren gehen, wenn man sich zu stark auf einen Punkt konzentriert und dort alles zu explizieren sucht. So erkennt man ein Gesicht wohl aufgrund seiner spezifischen Einzelheiten, kann aber durch blosses Betrachten der Einzelheiten nicht sagen, wessen Gesicht dies nun ist.

In der Wissensmanagement-Literatur wird darauf hingewiesen, dass Wissen und Wissensentwicklung nur im Leib und im Kopf des Menschen, im Individuum stattfindet und insofern personengebunden sei. Eher selten jedoch werden in diesen Arbeiten die speziellen Eigenschaften und Fähigkeiten des Menschen als denkendes Wesen berücksichtigt. Weil die intrapersonellen Prozesse aber nicht von den interpersonellen getrennt werden können, soll hier zunächst auf diese inneren Zusammenhänge eingegangen werden.

Denken

Der Prozess der Wissensentwicklung beginnt nach Nishida mit dem Erleben in der „Reinen Erfahrung“: „*Erfahren* bedeutet, das Tatsächliche als solches zu erkennen; ohne alles Mitwirken des Selbst nach Massgabe des Tatsächlichen zu wissen. *Rein* beschreibt den Zustand einer wirklichen Erfahrung als solcher, der auch nicht eine Spur von Gedankenarbeit anhaftet.“¹⁸ In der Reinen Erfahrung wird ein Ding ganzheitlich erfasst.

¹³ Hillmann, 1994, S. 426

¹⁴ Burkart, 1995, S. 55

¹⁵ Burkart, 1995, S. 56

¹⁶ Kornwachs, 1999, S. 40

¹⁷ Polanyi, 1985, S. 14

¹⁸ Nishida, 1993, S.29 (Hervorhebungen durch Nishida)

Denken heisst, das gegenwärtige Bewusstsein (als Resultat aktueller Reiner Erfahrung) einem vorhandenen Bewusstsein (Vorstellung und Erinnerung) gegenüberstellen. Nishida schreibt dazu: „Wenn man zum Beispiel eine Farbe sieht und urteilt: ‚das ist blau‘, klärt man damit die ursprüngliche Farbempfindung nicht, sondern setzt sie nur zu einer ihr gleichartigen, früheren Empfindung in Beziehung.“¹⁹ Man gibt also der Erfahrung keine neue Bedeutung. „Kurz, was *Bedeutung* einer Erfahrung oder *Urteil* genannt wird, weist nur auf die Beziehung auf eine andere hin und bereichert den Inhalt der Erfahrung selbst nicht.“²⁰

Durch den erwähnten Vergleich des in der Reinen Erfahrung wahrgenommenen gegenwärtigen Bewusstseins mit vergangenem Bewusstseins, also durch urteilen, begreifen, bewerten, begründen, kurz durch Denken und Kommunizieren, werden zunächst aus Zeichen Informationen und dann Wissen. Im Handeln aktualisiert sich dieses und führt dadurch Andere wieder zu eigener Reiner Erfahrung. Stehr spricht deshalb vom Wissen als „Fähigkeit zum sozialem Handeln (Handlungsvermögen).“²¹

Mit der Relationalität von Begriffen, Bedeutung und Urteil hat sich Robert B. Brandom ausführlich auseinandergesetzt: „Gemäss der inferentialistischen Auffassung vom begrifflichen Gehalt ist es nicht möglich, überhaupt *irgendwelche* Begriffe zu haben, wenn man nicht *viele* hat. Denn der Gehalt eines jeden Begriffs wird durch seine Relationen zu *anderen* Begriffen gegliedert. <...> Ich habe zuvor darauf hingewiesen, dass der traditionelle romantische Expressivismus so etwas wie die Relation zwischen einem inneren *Gefühl* und dessen Ausdruck durch eine äussere *Geste* als sein Paradigma begriff. Der meinem Ansatz zugrundeliegende *rationalistischen Expressivismus* ist von ganz anderer Art.“²² Bei diesem Ansatz läuft „<...> das Ausdrücken von etwas darauf hinaus, es zu *verbegrifflichen*: es also in eine begriffliche Form zu bringen.“²³

Der Denkprozess kann demnach als Syntheseleistung zwischen Wahrnehmung, Erinnerung und Vorstellung verstanden werden. Das Resultat dieses Prozesses, die Synthese, ist dann Wissen, wenn die Differenzen (Gaps) verringert sind zwischen dem aktuellen und früheren Denken und den Denkresultaten des Individuums, zwischen den Begriffen, Sätzen und Modellvorstellungen sowie zwischen den eigenen Denkresultaten und jenen seines sozialen Umfelds.

¹⁹ ebenda, S. 37

²⁰ ebenda, S. 37 (Hervorhebungen durch Nishida)

²¹ Stehr: Wissen und Information als Problem einer modernen Gesellschaft, in: Mittelstrass, Jürgen, Berlin, 2000, S. 95

²² Brandom, 2001, S. 28/9 (Hervorhebungen durch Brandom)

²³ ebenda, S. 29 (Hervorhebungen durch Brandom)

Wissenskommunikation

Wissenskommunikation hat gemäss obiger Definition von Kommunikation zwei Richtungen: die Eine zielt ins Innere des Individuums (Wissensentwicklung) und eine Zweite nach aussen (Wissensvermittlung). Einerseits ist Wissenskommunikation inneres Sprechen mit sich selbst, also intrapersonelle Kommunikation. Bleibt es jedoch nicht bei Denken, Überdenken, Bedenken oder Meditation im Menschen selbst, sondern wird das Potential umgesetzt, so werden die Resultate dieser komplexen Denkprozesse in Form von Zeichen und Symbolen als Information weitervermittelt, kommuniziert und im Handeln aktualisiert.

Wissen bedeutet auch Sicherheit, Konsens und Gewissheit, etwas widerspruchsfrei verstanden zu haben und grenzt sich so von glauben und meinen ab. Die Voraussetzung dafür, diese Sicherheit zu erlangen, ist Kommunikation, einmal mit sich selbst und dann mit Andern, und zwar - mit Brandom - durch das Geben und Verlangen von Gründen. Im Vergleich des eigenen Erinnerns, Wahrnehmens und Vorstellens mit demjenigen des Andern wird das eigene Wissen eingeordnet, gesichert.

Raumdimension

Aus den vorhergehenden Erläuterungen ergeben sich zwei Ausprägungen von „Raum“, die für die Wissenskommunikation relevant sind. Erstens handelt es sich um die Kommunikation von Wissensinhalten im Raum des Denkens eines Individuums, beziehungsweise die Kommunikation zwischen den Denkräumen von zwei oder mehreren Individuen; zweitens geht es um den Raum und Ort, wo diese beiden Kommunikationsprozesse stattfinden.

Dimensionen des Raumes

Modell der intrapersonellen Raumkonstituierung

Der Mensch denkt räumlich, denn das Räumliche ist allem sinnlichen Erleben gemeinsam. „Was sich im Raum befindet, ist demnach auch räumlich.“²⁴ Zum Verständnis des Raumes sind zunächst zwei Dimensionen zentral: Der physische, materielle, tangible Raum und der geistige, immaterielle, intangible Raum. Beide Raumdimensionen sind nur analytisch trennbar und wirken als Synthese ganzheitlich auf die Seele des Menschen, bilden also eine dritte Raumdimension: den psychischen Raum. Denn „im

²⁴ Nishida, 1999, S. 89

Hintergrund einer Wahrnehmungsaktivität muss eine unbewusste vereinheitlichende Kraft wirksam sein, von der die Aufmerksamkeit gelenkt wird.“²⁵

„Ort-Worin“

Nach Nishida befindet sich alles Seiende am „Ort-Worin“. „Wird zunächst der Ort-Worin verallgemeinert, in dem sich die sinnliche Qualität befindet, so wird er zum leeren Raum. Jedoch auch der Raum ist eine Art Seidendes. Im weiteren muss also der Ort-Worin, in dem sich der Raum befindet, das Feld des transzendentalen Bewusstseins sein. <...> Da das Bewusstseinsfeld aber das negierende Nichts ist, löst sich das im Hintergrund des Sinnlichen gedachte Zugrundeliegende, das sogenannte Ding, auf, so dass wir im Hintergrund des Sinnlichen bloss Nichts sehen können und somit das Sinnliche als aus dem Nichts Entstandenes gedacht werden kann bzw. zum reinen Akt wird.“²⁶ Ferner weist Nishida darauf hin, dass „die Umgebung das ‚Worin-Befindliche‘ bestimmt und dass das ‚Worin-Befindliche‘ die Umgebung bestimmt.“²⁷

Der „Ort-Worin“ umfasst als einheitsstiftende Kraft die oben genannten Raumdimensionen. Geistiger und physischer Raum werden zwar aus analytischen Gründen nebeneinander dargestellt, müssen aber als gleichzeitig wahrgenommene, gedachte und gefühlte Dimensionen eines Raumes vorgestellt werden. Nur wenn im Denken alle Dimensionen gleichermaßen berücksichtigt werden und den je anderen gegenüber widerspruchsfrei sind, wird das Resultat dieses Prozesses „Wissen“.

Raumkonstituierung durch das Individuum

In ihrem Buch „Raumsoziologie“ definiert Martina Löw „Raum“ wie folgt: „Raum ist eine relationale (An)Ordnung von Lebewesen und sozialen Gütern an Orten. Raum wird konstituiert durch zwei analytisch zu unterscheidende Prozesse, das Spacing und die Syntheseleistung.“²⁸

Auch Löw schreibt von Orten, die die Entstehung von Raum erst möglich machen: „Der Ort ist (...) Ziel und Resultat der Plazierung.“²⁹ Orte sind geprägt vom Spacing und von der immateriellen Aussenwirkung der sozialen Güter. Der „Ort“ umfasst das „Eigene, Unverwechselbare, Nichtvergleichbare“³⁰ oder, um es mit Nishida auszudrücken: „Es (das Seiende)

muss sich derart an einem Ort befinden, dass auf der Rückseite der Identität Differenz und auf der Rückseite der Differenz Identität enthalten ist.“³¹

Löw spricht von der „szenischen Funktion sozialer Güter“, ihrer Atmosphäre, die sie mit Gernot Böhme als „gemeinsame Wirklichkeit des Wahrnehmenden und des Wahrgenommenen“³² versteht. Atmosphäre beeinflusst die Stimmungslage des Wahrnehmenden. Nach Löw sind zwei Typen von Atmosphäre zu unterscheiden: zum Einen diejenige, die den Menschen gegen seinen Willen in bestimmte Stimmungen zu versetzen vermögen und zum Andern die „machbaren“ Atmosphären. Da die Wahrnehmung des Menschen jedoch selektiv und von dessen Habitus strukturiert ist, muss bei der Konstruktion von Atmosphäre auf die kulturellen Eigenschaften des Menschen eingegangen werden, damit der Raum beim Menschen die richtige Stimmung hervorruft. Denn die Atmosphäre fließt über die Wahrnehmung in das Spacing und die Syntheseleistung mit ein und wirkt so raumkonstituierend.³³ Hier kann nun die Brücke zum „Ort-Worin“ geschlagen werden: auch in der Atmosphäre liegt das „transzendente Bewusstsein“. Die Atmosphäre kann die Wissensentwicklung und –vermittlung, also die Wissenskommunikation fördern oder behindern.

Nachfolgende Abbildung zeigt die Verbindung der Überlegungen von Nishida und Löw. Der physische und der geistige Raum werden als „Kugeln“ dargestellt, welche beide den psychischen Raum umfassen. Alle drei Räume können sich unbegrenzt ausdehnen. Im Zentrum des psychischen Raums befindet sich das „Wahre Nichts“ im Sinne Nishidas: „Das wahre Nichts muss Seiendes und Nichtseiendes (als Entgegengesetztes) in sich umfassen, es ist der Ort, der (den Gegensatz von) Sein und Nichts entstehen lässt <...> Das wahre Nichts ist das, was den Hintergrund des Seins <...> ausmacht.“³⁴

Der Mensch erlebt zunächst die Welt in der Reinen Erfahrung, kann dann in – tendenziell – spiralförmiger Bewegung aus physischen und geistigen Impulsen Synthesen erarbeiten, welche die Gestalt der Welt in Bildern ganzheitlich explizierbar und psychisch als Atmosphäre erfahrbar macht: als das Dazwischen von Wirkungen der immateriellen und materiellen Raumelemente im physischen und geistigen Raum.

²⁵ Nishida, 2001, S. 34

²⁶ Nishida, 1999, S. 97

²⁷ Nishida, 1999, S. 147

²⁸ Löw, 2001, S. 271

²⁹ Löw, 2001, S. 198

³⁰ Brauns, bei Löw, 2001, S. 199

³¹ Nishida, 1999, S. 123

³² Löw, 2001, S. 206

³³ Löw, 2001, S. 206 ff

³⁴ Nishida, 1999, S. 81

Abb. 11. Die drei Dimensionen des Raumes

Das Spacing

Nach der erwähnten Raumdefinition von Löw stellt der eine raumkonstituierende Aspekt das Spacing dar. „Das Plazieren sozialer Güter oder Lebewesen, bzw. das Sich-Plazieren derselben <...>, das Plazieren von Informationen werden als Spacing bezeichnet.“³⁵ Es ist die materielle Eigenschaft, in der die sozialen Güter angeordnet werden. Um aber die Anordnung zu verstehen, müssen „die symbolischen Eigenschaften der sozialen Güter entziffert werden.“³⁶

Bei Martina Löw werden zwei Typen sozialer Güter unterschieden: Primär materielle (Tisch, Stuhl, Haus etc.) und primär symbolische (Lieder, Werte, Vorschriften). „Die Bezeichnung ‚primär‘ deutet darauf hin, dass soziale Güter niemals nur materiell oder symbolisch sind, sondern beide Komponenten aufweisen.“³⁷ Diese Zuordnung erfolgt durch Denkprozesse, wie sie oben bei der Wissensentwicklung dargestellt wurden.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Verbindung der Prozessstufen der Wissensentwicklung mit den räumlichen Dimensionen. Im Sinne von Brandom wird dabei – wie erwähnt – das-zum-Ausdruck-bringen als

„Verbegrifflichen“ verstanden, welches das Erlebte in seiner Zweck- und Sinnhaftigkeit, in seinen Zielen, Strategien und Realisierungsarten als verschiedene Schichten des Explizierens begreift. Je weiter aussen die Prozessstufe angeordnet sind, desto expliziter werden die Inhalte.

Abb. 12. Raum, Wissensentwicklung und Explizierungsstufen

Die Syntheseleistung

Die Syntheseleistung ist das zentrale Element von Löws Raumkonstituierung. Analytisch können drei verschiedene Formen der Synthese unterschieden werden. „Das Synthetisieren in der Wahrnehmung, das in der Erinnerung und jenes in der abstrahierenden Vorstellung, wenn auch in der Praxis selten eine dieser Formen für sich existiert.“³⁸

Bereits im vorhergehenden Kapitel wurden Wahrnehmen, Vorstellen und Erinnern als Teile des Denkprozesses bezeichnet. Normalerweise versteht man unter Denken und Wahrnehmen, so Nishida, zwei völlig verschiedene Prozesse. Das eine befasst sich mit dem Bewusstsein konkreter Tatsachen und das andere mit dem Bewusstsein abstrakter Verbindungen. Doch sei das Denken eine Reaktion des Bewusstseins auf Vorstellungsbilder. Also gibt es ohne Vorstellungsbilder kein Denken und umgekehrt auch keine Vorstellungsbilder ohne Denken. „Das Denken ist kein von Vorstellungsbildern unabhängiges Bewusstsein, sondern ein Phänomen,

³⁵ Löw, 2001, S. 225

³⁶ Löw, 2001, S. 153

³⁷ ebenda, S. 153

³⁸ ebenda, S. 199

das diese begleitet.³⁹ Und weiter schreibt Nishida: „Denken ist das Bewusstsein des Tatsächlichen im Raum der Vorstellungsbilder: Vom strikten Standpunkt der Reinen Erfahrung her ist keine Unterscheidung zwischen Wahrnehmung und Vorstellungsbildern möglich.“⁴⁰ Denken ist als Syntheseleistung „ein Prozess innerhalb der Entfaltung und Realisierung einer grossen Bewusstseinsheit.“⁴¹

Interpersonelle Raum- und Wissenskonstituierung

Nachdem gezeigt wurde, wie sich Raum und Wissen im Individuum konstituieren, soll nun dargestellt werden, wie diese Prozesse interpersonell, organisational ablaufen. Ikujiro Nonaka und Noboru Konno haben das Modell von Hiroshi Shimizu weiterentwickelt, welcher sich in seiner Theorie der „Kreativen Chora“ auf Nishidas Werk „Logik des Ortes“ stützt.⁴² Die Autoren zeigen die Parallelen des Entwicklungsprozesses von neuen Ideen aus dem „Nichts“ als Wechselwirkung zwischen dem individuellen „Selbst“ und dem umgebend-ortsbezogenen „Selbst“.⁴³

„Ba“ ist gemäss Nonaka/Konno einerseits der „Ort-Worin“ Wissen existiert und greifbar ist; alles, was ausserhalb des „Bas“ kommuniziert wird, sei Information. Andererseits beschreiben die Autoren „Ba“ als geteilten Ort, als Basis zur Wissensentwicklung. „This space can be physical (e.g., office, dispersed business place), virtual (e.g., e-mail, teleconference), mental (e.g., shared experiences, ideas, ideals), or any combination of them.“⁴⁴

Ähnlich dem oben dargestellten intrapersonellen Wissensentwicklungsprozess, beschreiben Nonaka/Konno „knowledge-creation“ als spiralförmigen Prozess sowie als Wechselwirkung des Unbewussten mit dem Bewussten, des Impliziten mit dem Expliziten. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, ist dieser Prozess in vier Stufen unterteilbar: Sozialisation, Externalisation, Kombination und Internalisation.

Die Wissenskommunikation mit andern Wissenden findet stets im „Ba“ statt. Im „Ba“ betritt der Mensch sozusagen den Denkraum seines Mitmenschen wie nachfolgende Abbildung zeigt.

In dieser institutionalisierten Wissensentwicklung entspricht jeweils ein Ort, ein Ba, einer der vier Prozessstufen. Der Sozialisation stellen Nonaka und Konno das „originating ba“ gegenüber. „From originating ba emerge care, love, trust, and commitment.“⁴⁵ Der Externalisation ordnen sie das „interacting ba“ zu. „Interacting ba is the place where tacit knowledge is made explicit.“⁴⁶ Zur Kombination gehört das „cyber ba“. „Here, the combining of new explicit knowledge with existing information and knowledge generates and systematizes knowledge (...).“⁴⁷ Die Internalisation wird vom „exercising ba“ unterstützt. „Exercising ba facilitates the conversion of explicit knowledge to tacit knowledge.“⁴⁸

Demnach gibt es fünf Orte, an denen Wissenskommunikation stattfindet: Der Leib des Menschen (intrapersonelle Wissenskommunikation) und die vier eben aufgezählten Bas (interpersonelle Wissenskommunikation).

³⁹ Nishida, 1993, S. 44

⁴⁰ ebenda, S. 45

⁴¹ Nishida, 1993, S. 47

⁴² Siehe Shimizu, Hiroshi: Ba-Principle: New Logic for the Real-Time Emergence of Information, Tokyo 1995; S. 67-79 (auf japanisch)

⁴³ Yoneyama, 2000, S. 106

⁴⁴ Nonaka, 1998, S. 41

⁴⁵ ebenda, S. 46

⁴⁶ ebenda, S. 47

⁴⁷ ebenda, S. 47

⁴⁸ ebenda, S. 47

„Ba and Knowledge Conversion“, aus: Nonaka/Konno, 1998, S. 44

Abb. 14. Ba und Wissensumwandlung

Raumgestaltung für optimale Wissenskommunikation

Raumgestaltung kommuniziert selber Wissen, zeigt doch die Gestalt eines Raumes das Wissen, das Bewusstsein eines individuellen oder institutionellen Raumeigners, dessen Geschichte und Kultur. Der Prozess der Raumrezeption durch die Raumnutzer entspricht wiederum der intrapersonellen Wissenskommunikation, beinhaltet Wahrnehmung und Denkarbeit. So können nun die eben dargestellten Überlegungen zur intra- und interpersonellen Wissenskommunikation sowie des „Ba-Prinzips“ zusammengezogen werden. Im Rahmen dieses Aufsatzes kann dies jedoch nur in zusammenfassender und geraffter Weise geschehen.⁴⁹

⁴⁹ Eine ausführliche Darstellung von Theorie und Praxis des Managements von Raumgestaltungsqualität erfolgt in der Studie „Raum – Gestaltung – Qualität

Das Management einer Raumgestaltung ist ein Prozess der Wissensentwicklung der Prozessbeteiligten und erfolgt entlang der oben gezeigten Explizierungsstufen, dem Prozess des Plazierens von materiellen Gütern, von symbolischen Gütern und der Syntheseleistung, die ganzheitliche Bilder schafft, welche als Atmosphäre den Raum psychisch prägen. Aus dem innersten Bereich der Reinen Erfahrung werden in einer ersten Explizierungsstufe Raumgestaltungswelten begrifflich erfasst, welche Raumthemen visualisieren und in Sollvorstellungen (Leitbildern) synthetisiert werden können. Durch Bewerten kann dann eine Raumform/Struktur entstehen, der im geistigen Raum eine Raumgebrauchsfunktion entsprechen muss und die zu einem Gestaltungsleitbild synthetisiert wird und so fort. Die nachfolgende Abbildung zeigt die verschiedenen Stufen dieses Prozesses.

Abb. 15. Explizierungsstufen in der Raumgestaltung

In diesem organisationalen Raumgestaltungsprozess sind eine individuelle und eine institutionelle Ebene zu unterscheiden. Die Raumqualität – wie auch die Wissensqualität – ist umso höher, je geringer die Differenzen (Gaps) zwischen den Aspekten Welt-/Leitbild, Raumgestaltungswelt und Raumthemenwelt etc. einerseits und andererseits je geringer die Gaps zwi-

am Beispiel historischer Hotels“, die der Verfasser dieses Aufsatzes 2004 veröffentlicht. Vorarbeiten dazu siehe Pfister 1999 und 2002.

schen all diesen Aspekten aus der Sicht der Raumeigner verglichen mit jener der Raumbenutzer sind.

Wenn nun auf der Explizierungsstufe des Zwecks das Raumthema „Wissenskommunikation“ zu visualisieren und umzusetzen ist, so stellt sich zunächst die Frage, welche Raumgestaltungswelt dafür gewählt werden soll, um am Ende die angemessene Raumatmosphäre zu erzeugen. Hier gilt es, institutionelle Bedürfnisse („Corporate Architecture“) und individuelle in Einklang zu bringen. Da die individuellen Vorstellungen unter Mitarbeitenden oft recht unterschiedlich sind, hat dies dazu geführt, dass vor allem in Grossfirmen die Freiräume für individuelle Gestaltungsentfaltung recht klein gehalten wurden. Um den Mitarbeitenden und Kunden nicht zu irritieren, beschnitt man aber oft auch die institutionellen Freiräume. Man reduzierte die gestalterische Aussagekraft, indem man die mobile und immobile Rauminfrastruktur einander annäherte, streng funktionalisierte und farblich und formlich zurückhaltend gestaltete („Passepartout-Raum“). Die Büromöbelhersteller haben diese Bedürfnisse gekonnt aufgenommen, mit der Folge, dass eine grosse Zahl recht austauschbarer Raumgestaltungen entstand. In Kleinunternehmen und inhabergeführten Firmen ist tendenziell wiederum mehr an individuellem Gestaltungswillen zu spüren.

Wenn es um die Definition der Raumgestaltungswelt in der intrapersonellen Kommunikation geht, so wäre es in Anlehnung an Kreativprozesse, die Walt Disney brillant beherrschte, denkbar, dass man Räume so gestaltet, dass man in ihnen eher träumerischen, kritischen oder realistischen Themen und Gedanken nachhängen kann.⁵⁰

Geht man gemäss Abbildung 15 eine Explizierungsstufe weiter, so muss man sich überlegen, wie das Raumthema „Wissenskommunikation“ strukturell und funktional behandelt werden soll. Dazu wird der Aspekt der Kommunikation thematisch weiter differenziert und zwar nach intra- und interpersoneller Kommunikation sowie deren Intensität. Ferner kann man einen Bereich der konzentrierten Wissenskommunikation in einer Welt des Plan- und Verfügbaren von einem der entspannten, spontan-ungeplanten Wissenskommunikation in der Welt des Nicht-Verfügbaren unterscheiden und schliesslich ihnen jeweils zentrale Raumzonen der Kommunikation im privaten und beruflichen Raum zuordnen.

Hier nun wird eine Brücke zum Ba-Ansatz möglich: Demnach kann die Internalisierung der Raumzone der entspannten intrapersonellen Wissenskommunikation zugeordnet werden (unplan- und unverfügbar), die So-

zialisierung der gleichen Intensitätsstufe bei der interpersonellen Wissenskommunikation. Kombination und Externalisierung wiederum finden in der Intensitätsstufe der konzentrierten interpersonellen Wissenskommunikation statt.

Bereich der Wissenskommunikation	Intensität der Wissenskommunikation	Privatwelt	Berufswelt
Intrapersonelle Wissenskommunikation	Konzentriert	Arbeitszimmer	Büro / Denkraum
	Entspannt	Wohnzimmer / Alle Räume	Cafeteria / Alle Räume <i>Internalisation</i>
Interpersonelle Wissenskommunikation	Konzentriert	Arbeits- Wohnzimmer	Combination / Externalisation Sitzungszimmer
	Entspannt	Wohnzimmer / Küchentisch	Kopiergerät / Gang <i>Socialisation</i> Ba

Abb. 16. Wissenskommunikation, Raumzonen und Ba's

Schliesslich sei noch im Blick auf die äusserste Explizierungsstufe der Schlüsselmerkmale und Anmutungscharaktere auf die Wichtigkeit der Objekt-Ausstattung dieser Räume ausserhalb von Möbeln und Raumbegrenzungen hinzuweisen: Bilder, Gegenstände, Modelle etc. welche Stoff und Anknüpfungspunkte für Gedankenaustausch liefern. Die Konkretisierung dieses Themas würde den Rahmen dieser Publikation jedoch sprengen.⁵¹

Empirische Ergebnisse

Der Raumgestaltungsprozess in wissensintensiven Organisationen wurde bisher eher selten wissenschaftlich vertieft und empirisch untersucht. Ein Beispiel dafür liefert die Universität Koblenz, wo Rotraut Waldens und Alexander G. Keuls zeigten, wie im Rahmen des Umzugs aus historischen Gebäuden in eine alte Kaserne versucht wurde, die Studenten bei der Planung der neuen Universitätsbibliothek einzubeziehen. Dazu liess man die

⁵⁰ Siehe Dilts, Robert : Walt Disney : The Dreamer, The Realist and The Critic, Ben Lomond 1990. Für diesen und weitere wichtige Hinweise danke ich Martin Eppler sehr herzlich.

⁵¹ Siehe Fussnote 49

bestehende Bibliothek einschätzten und allfällige Verbesserungsvorschläge angeben. Als massgebliche Faktoren für eine optimale Gestaltung der Umwelt des Arbeitsplatzes ergaben sich dabei folgende Aspekte: Lärm und Musik, Beleuchtung, Temperatur, Luftqualität, Farben, Möblierung und Ausstattung, Privatheit, Statussymbole und Aneignungen, Orientierung, Service Angebot und die EDV-Anbindung. Im Weiteren zeigte sich ein grosses Bedürfnis nach völlig lärmgeschützten Arbeitsplätzen einerseits und andererseits nach Räumen, in denen in Gruppen gearbeitet werden kann.⁵²

Auch André Büssing und Britta Herbig weisen darauf hin, dass je nach Bedürfnis andere Raumatmosphären, andere „Ba's“, die Wissensentwicklung fördern. Büssing und Herbig nennen hierbei die Swiss Re. Mit über 9000 Angestellten auf der ganzen Welt und einem hohen Qualitätsanspruch ist sie besonders auf das Know-how ihrer Mitarbeitenden angewiesen. Im deutschen Unternehmenszweig der Swiss Re wurde die Bedeutung der Architektur der Büros zur Förderung der Wissenskommunikation erkannt. Wie oben bereits dargestellt, gibt es in einer Gruppe von arbeitenden Menschen stets verschiedene Bedürfnisse. Die einen müssen konzentriert für sich selbst arbeiten, während die andern dies in einer Gruppe tun. Das aus diesen Erkenntnissen entwickelte Architekturkonzept sieht für jedes Arbeitsteam unterschiedliche Räume vor: Konzentrationszellen, Teamräume, Projekträume und sogenannte Technikinseln (mit Fax, Drucker, Kopierer etc.). Innerhalb von 24 Stunden lässt sich die ganze Struktur reorganisieren und ist so flexibel für andere Team- und Aufgabenstrukturen.⁵³

Die Novartis plant an ihrem Hauptsitz in Basel einen sogenannten „Campus des Wissens“⁵⁴, auf dem die Konzernleitung und -verwaltung sowie Forschung und Entwicklungs-Bereiche einziehen sollen. In den nächsten zehn Jahren werden hier gegen 6000 Mitarbeitende tätig sein. In einem intensiven Prozess zwischen externen Experten und einigen Dutzend Mitarbeitenden wurde ein Konzept entwickelt, das die Gebäude und deren Umfeld strukturiert. Vorbild dabei sind Konzepte und Traditionen, die aus der privaten Wohnwelt und aus dem öffentlichen Raum (Städtebau) stammen.

Diskussion

Der Kreis schliesst sich: je globaler die Wirtschaft, je virtueller die Räume der Wissenskommunikation, desto wichtiger wird wieder der Ort, wo Wissen entwickelt und vermittelt werden soll. Die Mitarbeitenden von wissensintensiven Organisationen, gut ausgebildet und anspruchsvoll, wollen sich wohl fühlen. Was liegt da näher, als auf bewährte Prinzipien der Raumgestaltung von Wohnwelten, Hotels und, was den Aussenraum betrifft, auf - vor allem südländische - Vorbilder des Städtebaus zurückzugreifen.

Was nun die ganz individuellen Vorstellungen und Bedürfnisse der Raumnutzer angeht, so kommt es nicht selten zu Konflikten. Das Ideal ist noch immer das – statusträchtige – Einzelbüro. Und wenn es um die persönlichen Vorlieben im Geschmacklichen geht, dann würden einige Mitarbeitende gerne den Stil ihrer Wohnzimmereinrichtung ins Büro transferieren. Doch dieser Transfer ist heute nicht mehr nötig, weil derjenige, der wirklich in seinem heimischen Umfeld arbeiten will, dies gerade in wissensintensiven Branchen problemlos tun kann: wer Ruhe will, soll zuhause arbeiten, die Vernetzung macht es möglich.

Bei der „Selbstverwirklichung“ im Ästhetischen muss dann aber die Firmenleitung Grenzen setzen und versuchen, die gestalterischen Konsequenzen aus der „Corporate Identity“ CI zu ziehen, sozusagen den „Ort-Worin“ zu begründen und zu definieren, der die Verwirklichung des Welt- und Leitbildes des Unternehmens ermöglicht. Hier geht es nicht selten um subtile „Geschmacks-Erziehung“ der Mitarbeitenden – bis hin zur obersten Geschäftsleitung. Denn kaum jemand hat je gelernt, über Raumgestaltung fundiert nachzudenken und sich zu äussern.

Es fällt auf, dass die Umsetzung von CI in Corporate Design meist im Zweidimensionalen stecken blieb. Logos, Visitenkarten, Produkt- und Verpackungsdesign waren und sind die Hauptthemen, wenn es um Design geht, obwohl Jeder und Jede weiss, dass der prägendste Eindruck einer Firma auf Mitarbeitende und Kunden durch Architektur und Innenarchitektur entsteht.

Diese häufig anzutreffende Unerfahrenheit des Managements hinsichtlich Raumgestaltung hat Architekten, Innenarchitekten und Dekorateure kaum je gestört, wurde doch damit ihre Position gegenüber den Auftraggebern eher gestärkt. Und so visualisiert heute manches Firmengebäude mehr die Selbstverwirklichung eines Architekten als die Darstellung der Persönlichkeit einer Firma.

Durch vertiefte Beschäftigung mit den Zusammenhängen zwischen CI und „Corporate Architecture“, zwischen den Kulturen der Raumbesitzer

⁵² Dieckman et al., 1998, S. 253

⁵³ siehe Büssing et al., 2003, S. 60

⁵⁴ Für die wichtigen Informationen zu diesem Projekt sei Wolfdietrich Schutz von Novartis International AG in Basel herzlich gedankt.

und –nutzer, vor allem auch auf Seiten der Wissenschaft, könnten die Unsicherheiten bei Auftraggebern verringert und die Qualität der Raumgestaltung verbessert werden. Dazu braucht es auch Schulung in der Erstausbildung und Weiterbildung bei den Mitarbeitenden sowie – zumindest anfänglich – eine von Bausummen und Möbelproduzenten unabhängige Bauherrenberatung. Durch sie könnten die bei Innenarchitekten und Möbelherstellern äusserst beliebte – weil aufwendige – Erstellung grosser Raum-Prototypen verbessert und der Prozess des Gestaltungsmanagements in zeitlicher und finanzieller Hinsicht deutlich optimiert werden.

Um aber das Thema zu strukturieren und Gestaltungsfragen explizier- und diskutierbar zu machen, braucht es ein theoretisches Modell, das Klarheit schafft über die Prozesse der Raumwahrnehmung, der Kommunikation in und mit dem Raum. Entlang dieser Prozesse sind dann die Abläufe zu konzipieren und gestalten, welche das Management von Raumgestaltungsarbeit und –qualität professionalisieren. Dieses Modell in den Grundzügen darzustellen war das Ziel des vorliegenden Aufsatzes.

Literatur

- Brandom, Robert B. Begründen und Begreifen. Eine Einführung in den Inferentialismus, Frankfurt am Main 2001
- Burkart, Roland: Kommunikationswissenschaft, Wien 1995
- Büssing, André, Herbig, Britta: Implizites Wissen und Wissensmanagement – Schwierigkeiten und Chancen im Umgang mit einer wichtigen menschlichen Ressource, in: Zeitschrift für Personalpsychologie, 2 (2), Göttingen 2003, S. 51ff
- Hillmann, Karl-Heinz: Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1994
- Kornwachs, Klaus: Von der Information zum Wissen. Alle wissen Alles – Keiner weiss Bescheid, in: Gene, Neuronen, Qubits & Co. Unsere Welten der Information, Ganten, Detlev, Meyer-Gallow, Erhard, Ropers, Hans-Hilger, Scheich, Henning, Schwarz, Helmut, Truscheit, Ernst (Hrsg.), Stuttgart, Leipzig 1999, S. 35ff
- Löw, Martina, Raumsoziologie, Frankfurt am Main, 2001
- Maresch, Rudolf, Werber, Niels: Raum – Wissen – Macht, Frankfurt am Main 2002
- Nishida, Kitaro: Über das Gute, eine Philosophie der reinen Erfahrung, Frankfurt am Main, 1993

- Nishida, Kitaro: Logik des Ortes, der Anfang der modernen Philosophie in Japan, Darmstadt, 1999
- Nonaka, Ikujiro, Konno, Noboru: The concept of „Ba“. Building a Foundation for Knowledge Creation, in: California Management Review, Vol. 40, No. 3, Berkeley 1998
- Pfister, Dieter: Integration, Innovation, Tradition – in der Architektur. Hugo Pfister zum 80. Geburtstag, Basel 1999
- Pfister, Dieter: Zur Methodik der Vernetzung von Lebensstil und Raumgestaltung, in: Oppenheim, Roy, Stolte, Dieter, Zölch, Franz A.: Das Publikum als Programm. Matthias Steinmann – Forscher, Unternehmer und Autor, Bern 2002, S. 275ff.
- Polanyi, Michael: Implizites Wissen, Frankfurt am Main 1985
- Yoneyama, Masaru: Creative Chora and Aesthetics of Place, Referat am Kongress „Frontiers of Transculturality in contemporary Aesthetics“, Bologna 2000
- Waldens, Rotraut, Keuls, Alexander G.: Lernumwelt: Universitäten, in: Dieckmann, Friedrich, Flade, Antje u.a.: Psychologie und gebaute Umwelt, Darmstadt 1998