

## Vom Wissen zur Weisheit: Perspektiven und Perversitäten des Wissensmanagements

Schauplatz der folgenden Episode war eine große internationale Konferenz zum Thema »Knowledge Management« im November 1998. Alles was Rang und Namen hatte, war vertreten. Der CKO (Chief Knowledge Officer) der führenden Computerfirma der Welt war eigens aus USA eingeflogen, um uns mit Stolz zu berichten, wie sie jetzt wirklich Knowledge Management machten. Früher hätte man ja schon das Einführen eines Mail-Systems als Knowledge Management bezeichnet.

- Jetzt aber hat man bei dieser Firma endlich den Menschen als Wissensträger und wichtiges Objekt des Wissensmanagements entdeckt. Mit einem ausgeklügelten Bezahlungs- und Bestrafungssystem wird dafür gesorgt, dass er sein Wissen in die Konzerndatenbanken gibt.
- Nach Abschluss eines Projekts erhält der Berater erst dann seine Gehaltszahlung, wenn sein Projektbericht in der Datenbank abgelegt ist.
- Zusätzlich erhält er eine Prämie, die davon abhängt, wie oft dieser Bericht in der Datenbank abgerufen wird.

Die Führungskräfte werden danach bezahlt, wie pünktlich die Datenbanken gefüllt und wie häufig sie benutzt werden.

Mein Einwand, dass dieses Knowledge Managementsystem den Menschen nicht als Wissensträger versteht, sondern als »Pawlowschen Hund« oder »dressierten Affen«, stieß auf Unverständnis beim Referenten, erzeugte aber Beifall bei den anderen Teilnehmern.

Austausch von Erfahrungen, Erlebnissen, Informationen, aber auch Neugierde und Lernen sind natürliche Grundbedürfnisse der Spezies Mensch. Sinnvolles Wissensmanagement heisst, diese natürlichen Voraussetzungen zu verstärken:

*»Make it happen, that people go to people who know.«*

Heute steht noch zu oft bei den Unternehmen »Collecting Data« im Vordergrund und nicht »Connecting People«. Wissensmanagement wird dann als Reparaturinstrument für deformierte Unternehmensstrukturen und -kulturen benutzt, in denen Information und Wissen noch als Machtmittel kultiviert werden. Einige Chefs führen mit Informationen Kleinkrieg gegen andere Bereiche und benutzen den Informationsvorsprung als Dressurmittel gegen ihre Mitarbeiter.

Feingliedrige Arbeitsteilung erzeugt viele kleine Fürstentümer und noch mehr Spezialisten, die ihr Spezialwissen als Waffe gegen das Herrschaftswissen der Chefs einsetzen. So sind sie unverzichtbar, ja fast unkündbar. Spezialistenwissen, oft erzeugt durch tayloristische Arbeitszerlegung, ist für viele Menschen gerade heute ein wichtiges Mittel gegen den Verlust des Arbeitsplatzes.

»Und dann will das Unternehmen plötzlich Knowledge Management. Mein Wissen aus meinem Kopf in eine Datenbank, für alle zugänglich?!« »Wenn ich mit Leuten aus anderen Abteilungen über mein Wissen rede, kriege ich doch Ärger mit meinem Chef.«

*Wissen ist schließlich Macht.*

Früher bedeutete dies: Wissen besitzen auf Wissen sitzen. Wer Wissen teilt, mit-teilt, kann aber auch Macht haben: die Macht des Ein-Flusses, nicht des Ein-Drucks. Im Zeitalter der Kommunikation haben nur diejenigen etwas zu sagen, die wirklich was zu sagen haben, die als Person und Persönlichkeit wirken und nicht als Amts-Träger oder Positions-Bekleider. Fortschrittliche Unternehmen sorgen dafür, dass Menschen Gelegenheit und Raum finden zur Begegnung, zum Austausch und zum Lernen voneinander, zum Knüpfen menschlicher Netze. Sie unterstützen dies durch technische Netze in Form von »Who is Who?« und »Gelbe Seiten«, in die sich die Know-how-Träger mit ihren Spezialthemen, Telefonnummern und E-MailAdressen eintragen können.

Bei strategisch wichtigen Themen werden diese Netze zusätzlich intensiviert durch »Knowledge Broker«, Personen, die sich im Unternehmen sehr gut und lange auskennen und die besonders Newcomer in die menschlichen Netze einführen können. Langjährige Berufs-, Lebens- und Unternehmenserfahrungen sind oftmals Vermögenswerte, die Menschen auch ohne hierarchischen Titel sehr wertvoll machen.

*Das Wort »Wissen« stammt ab von dem gotischen »witan«; das bedeutet »weiten«, »weise«.*

Wissen und die englische Übersetzung »know« umfassen drei wesentliche Bereiche:

- *Know how* (gewusst wie, d.h. Können),
- *Know what* (gewusst was, d.h. Fakten),
- *Know why* (gewusst warum, d.h. Werte).

Das »Know how«, das gewusst, wie man ein Auto baut, ein Projekt leitet, einen Schwerkranken bettet, eine Heizung repariert oder im Internet surft, findet man nur »zwischen den Ohren« der Menschen. Das »Know what«, die Fakten, gibt es auch in Datenbanken oder im Internet. Das »Know why«, die Werte, werden lebendig als Do's and Dont's, als die Spielregeln in sozialen Organismen wie Unternehmen oder Staaten.

Wissensmanagement, das bedeutet, Werte vorzuleben und zu vermitteln, das heißt, Know-how der Menschen wachsen zu lassen und Zugang zu Datenbanken zu erleichtern. Informatik kann dabei zwei wichtige Rollen spielen, einerseits Daten zu speichern und überall zugänglich zu machen, und andererseits Know-how-Träger in Verbindung zu bringen - auch über große Entfernungen. Wissensmanagement ist beides:

*Connecting people and collecting Data.*