

SCHRIFTEN ZUR WIRTSCHAFTSPHILOSOPHIE

BARBARA HUPFER, WOLF DIETER ENKELMANN

WISSENSMANAGEMENT UND DER EROS DES WISSENS

EIN PHILOSOPHISCHER EXKURS ZUM UMGANG MIT EINEM WERTVOLLEN
WIRTSCHAFTSGUT

I	SUCHEN UND ERKENNEN – ZUR WISSENSPRODUKTION UND -DISTRIBUTION	01
II	WAS IST WISSEN? – SELBSTTÄTIG UND UNVERFÜGBAR	03
III	DER EROS DES WISSENS: ES ZEIGT SICH UND ES VERBIRGT SICH	04
IV	WISSEN ZWISCHEN FREIHEIT UND FUNKTIONALITÄT	05
V	WISSENSMANAGEMENT ZWISCHEN HIERARCHIE UND PARTIZIPATION	07
VI	WISSEN, NICHTWISSEN, ENTSCHEIDUNGSFREUDE UND HANDLUNGSKRAFT	09
VII	ZU VIEL WISSEN: VERGESSEN UND VERLERNEN LERNEN	10
VIII	DENKEN UND SELBSTBEHAUPTUNG	11

INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSGESTALTUNG

Bordeauxplatz
Wörthstraße 25
81667 München
buero@ifwo1.de
www.ifwo1.de
Servicebüro: +49.[0]89.44454958

WISSENSMANAGEMENT UND DER EROS DES WISSENS

EIN PHILOSOPHISCHER EXKURS ZUM UMGANG MIT EINEM WERTVOLLEN WIRTSCHAFTSGUT

Interview mit Dr. phil. Wolf D. Enkelmann, Wirtschaftsphilosoph und Berater von Führungskräften, Direktor des Instituts für Wirtschaftsgestaltung (IfW) München, Dozent am Department für Philosophie der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München.

Das Interview führte Barbara Hupfer, Diplom-Soziologin, freie Wissenschaftsredakteurin und Organisationsforscherin, Köln; sie promoviert derzeit über das Thema Wissensmanagement.

I SUCHEN UND ERKENNEN – ZUR WISSENSPRODUKTION UND -DISTRIBUTION

H.: Wenn von Wissensmanagement die Rede ist, steht zumeist die effektive Ausnutzung bestehender Wissensbestände in den Organisationen und Unternehmen im Mittelpunkt. Das Thema Wissensgenerierung oder -produktion rückt meinem Eindruck nach dem gegenüber, im Unterschied zu Japan etwa, etwas in den Hintergrund.

E.: Auch in Europa gibt es bis heute die Zusammenfassung von Forschung und Lehre. Dies beruht auf der Erkenntnis, daß nur dort, wo es eine Forschungsaktivität gibt, auch eine Wissenspflege gibt, ein Zugänglichmachen des Wissensbestandes.

H.: Also Forschung im Sinne von Wissensproduktion und Lehre als Wissensteilung und -vermittlung.

E.: Ja, Wissensproduktion und -distribution gehören dieser Tradition nach zusammen. Wissen produziert – und teilt – man durch Erkenntnis.

H.: Meine Frage an die Wirtschaftsphilosophie: Gibt es eine philosophische Definition von Wissen? Es gibt ja unzählige, kontingente Definitionen und Systematisierungen. Auch wird unterschieden zwischen Wissen einerseits und Daten und Informationen andererseits. Was fehlt, ist eine theoretische Fundierung des Wissensbegriffs.

E.: Die Frage der Erkenntnis fällt meines Wissens bei diesen Ansätzen heraus.

H.: Wissen wird mehr als Ware, als Ressource oder geistiges Kapital gesehen, mit dessen Hilfe marktfähige Produkte oder Dienstleistungen hergestellt werden können. Damit hat Wissen eine eindeutige Funktion – und es geht nicht um das Wissen als solches oder um Erkenntnis als Selbstzweck.

E.: Das ist vielleicht ein Fehler. Die geläufige Vorstellung ist: Das große Warenhaus des Wissens, es ist alles da, nur den ‚Verteiler‘ kennt man nicht richtig, der richtige Zugang läßt sich nicht finden. Das Problem kennt jeder Historiker. Die vielen Archive, die es gibt – und wie komme ich an meine Quellen heran. Die Historiker machen das allerdings als Forscher, für die ist das ein Erkenntnisthema. Während das in den Wissensmanagementkontexten oftmals eine Suchfunktion ist. Man sucht irgendwie.

H.: Naja, es geht darum, intelligente Tools zu entwickeln und eine technische Infrastruktur sowie eine organisationale Suprastruktur, damit man schnell und gezielt das entscheidungsrelevante Wissen an den entsprechenden Stellen auffinden kann und nicht lange suchen muß.

E.: Die Frage ist, wie programmiert man diese technischen Systeme wie etwa Intranet.

Wie bereitet man die auf? Das kann man über Suchfunktionen machen, z.B. nach Themen. Aber wie sähe das aus, wenn man das über Erkenntnisfunktionen programmieren würde. Ich kann das nicht voraussagen, ich bin kein Softwareentwickler, kein Programmierer. Erkenntnis beinhaltet jedenfalls noch eine andere Dimension. Beim Suchen muß man ja davon ausgehen, man wüßte in etwa schon, was man sucht. Und bei Erkenntnis ist man zu mindest offen dafür, nicht zu wissen oder nicht genau zu kennen, was man sucht. So kann einem auch noch ganz etwas anderes begegnen, der Findehorizont wird automatisch größer, weil man auf Überraschungen gepolt ist. Beim Suchen will man nach Möglichkeit nicht überrascht werden. Das empfindet man nur als störend, weil man angeblich genau weiß, was man will und braucht. Das ist einerseits zwar wichtig, aber andererseits ein Trugschluß.

H.: Das ist sicher nicht nur für Forscher und Historiker, sondern auch für die Wissensarbeiter in den Unternehmen ein wichtiges Thema. Nur selten kann man wissen, was alles gewußt wird und was man folglich suchen sollte. Und dann ist auch noch die Frage, ob man in der Lage ist, die richtigen Fragen zu stellen, die diesen unbekanntem Wissensbestand zugänglich machen. Die oftmals dezentral produzierten Wissensbestände müssten im Intranet zumindest so aufbereitet und codiert werden, daß man darüber fällt beim Surfen.

E.: Jeder Wissenschaftler weiß, daß Erkenntnis gut und Suchen schlecht ist. Der Zugang zum Wissen ist Erkenntnis. Man sucht es nicht, man betet es nicht an, man prügelt es auch nicht, man erkennt es. Auch verlorenes Wissen findet man nicht, indem man es sucht. Man erinnert sich und erkennt es wieder. Der erfahrene Wissenschaftler, braucht von einem Buch oft nur Vorwort, Inhaltsverzeichnis und Schlußwort zu lesen und weiß eigentlich, worauf die Sache hinausläuft – das geht durch die Erkenntnis. Während, wer sucht, der sucht in dem Text, weiß nicht, worauf es ankommt und verbraucht Stunden, bis er alles durchgelesen hat. Es ist schon klar, ich muß in etwa wissen, was ich suche. Aber die Erkenntnis-Methode hat den Effekt, selbstgenerativ zu sein für Wissen.

H.: Was heißt das?

E.: Du versuchst zu erkennen, worauf zum Beispiel ein Autor in seinem Buch gekommen ist. Und das Wissen, was du brauchst, generiert sich durch die Recherche selbst.

H.: Recherche – also doch durch eine Art Suche, aber eine erkenntnisgesteuerte. Eine andere Frage ist, wie Wissensteilung oder Wissensaustausch – ein weiteres wichtiges Feld des Wissensmanagements – funktioniert. Es gibt ja die Theorie, daß Wissen gar nicht transportiert oder eins zu eins weitergegeben oder getauscht werden kann, so wie es in einem Black-Box-Modell von Wissenstransfer unterstellt wird.

E.: Wenn ich beispielsweise eine Fragestellung habe, die mir vielleicht noch gar nicht ganz klar ist, gucke ich nach und sehe, was ein anderer für eine Fragestellung hat. Und dann findet zwischen den beiden Fragestellungen eine Korrelation statt, wenn man einigermaßen offen ist. Und dann hat man sofort wieder fünf neue Fragestellungen, das ist ein generativer Prozeß.

H.: So gesehen führt Wissensaustausch nur zu neuen ungelösten Problemen und unbeantworteten Fragen, ist also produktiv, als er neue Fragen und Probleme, die man vorher noch gar nicht gesehen hat, aufwirft. Systemtheoretisch gesagt, steigert der Wissensaustausch Komplexität, die ja eine wichtige Voraussetzung für mögliche Innovationen und Veränderungsprozesse ist.

E.: Ja, es ist ein produktiver Wissensaustausch, denn man hat sofort mehr, als jeder mitgebracht hat und in jeder neuen Fragestellung ist schon eine neue Antwort.

H.: Darauf zielt Wissensmanagement ab, wenn von Xchange, also Wissensaustausch, die Rede ist. Es geht nicht um ein Nullsummenspiel oder eine Vermehrung durch Teilung. Der

Austausch von Wissen enthält vielmehr schon die Bedingung der Möglichkeit, neues Wissen zu generieren. Wissensaustausch sollte ja kein Warenaustausch sein, bei dem kein Mehrwert herauskommt.

E.: Das wäre ein reiner Tausch von Dingen. So stellt sich das das verdinglichte Bewußtsein vor. Wenn es schlecht läuft, läuft es so. Bloß, daß es sich dann nicht mehr um einen Austausch von Wissen, sondern um Information handelt. Wenn man Wissen verdinglicht, wird es zur Ware, die man austauschen kann, das findet jeden Tag statt – das ist der Informationsaustausch. Ich weiß: „333 bei Issos Keilerei“, Sie wissen: „China ist im Aufschwung“; da haben wir nun beide ein bißchen geplaudert mit dem Zusatzeffekt, jetzt wissen wir es beide. Mehr Wissen ergibt das so aber noch nicht.

II WAS IST WISSEN? – SELBSTTÄTIG UND UNVERFÜGBAR

H.: Nochmal zurück zur Anfangsfrage: Was ist Wissen? Man kennt ja die Definition von Wissen als kontextsensibler Ressource, also personen- und organisationsgebundener Information.

E.: Ja, das ist die große geheimnisvolle Frage.

H.: Wissen verändert sich, wenn es ausgetauscht wird, weil sich die Bedeutungszusammenhänge, die Kontexte, verändern.

E.: Mehr noch, es ist wie ein lebendiges Wesen. Wissen ist von daher mit Sicherheit auch etwas nicht Definierbares. Die Definitionen sind eher Hilfskonstruktionen mit einer sehr funktionalistischen Zielsetzung. Viele merken gar nicht, wie sehr sie schon einen operationalistischen, funktionalistischen Zweck im Kopf haben, bevor sie zu denken anfangen. So sehr ist man das gewohnt.

H.: Wissen um seiner selbst willen ist vielleicht Sache der Philosophie. Aber hier unterscheidet sich der unternehmensbezogene Wissensbegriff deutlich.

E.: Wissen – um es emphatisch zu sagen – läßt sich in Wahrheit nicht definieren, weil es ein selbständiges Wesen ist. Es ist unverfügbar. Das gilt allgemein. Es ist wie ein Tier, wie ein Mensch, es bewegt sich selbst. Trotzdem kann man mit ihm kooperieren.

H.: Das klingt so, als ob es ein freischwebendes Wissen gäbe, ganz unabhängig von den Wissensproduzenten, den Subjekten, die dieses Wissen haben, mitteilen, verheimlichen oder produzieren.

E.: In der Tat. Man spottet heute sogar schon im Feuilleton über die Subjekt- oder Bewußtseinsphilosophie. Auf der anderen Seite herrscht aber ein allgemeiner Konsens darüber, dass, zugespitzt formuliert, von Wissen, Denken, Freiheit und dergleichen eigentlich gar nicht geredet werden kann, jeden falls nicht als selbsttätige ‚Wesen‘, sondern nur von dem Wissenden, dem Freien usw.. Damit wird das Ich, das Subjekt, das Individuum, der Mensch der Existenz dieser Werte vorausgesetzt. Genau wahrgenommen ist es fast überall aber zumindest auch genau umgekehrt. Das Wissen macht den Menschen, meist mehr, als er sich weiß. Dieses Wissen mag durch menschliche Aktivitäten entstanden sein, es ver selbständigst sich aber gegenüber diesen Aktivitäten und wirkt dann eigenmächtig fort. Die Iche, Subjekte, Individuen oder wie immer man sie sonst benennen will, sind nie nur Ausgangspunkt des Geschehens, sondern immer auch Werk desselben. So kann es sich durchaus lohnen, das Wissen selbst – oder, mythisch gesagt, Sophia selbst – anzusprechen, um mit den Menschen ins Gespräch zu kommen. Ohne diese Selbständigkeit des Wissens wären Erkenntnisse gar nicht möglich. In der Philosophie jedenfalls gibt es viele, die nicht zufrieden sind, bevor sich eine Erkenntnis nicht von selbst versteht.

III DER EROS DES WISSENS: ES ZEIGT SICH UND ES VERBIRGT SICH

H.: *In dem Moment, wo Wissen sozialisiert wird – also in unterschiedlichen Formen der Wissenskooperation, wie Communities of Practice, Business Learning Communities, Wissenszirkel und so weiter – also immer, wenn Menschen miteinander interagieren, verändert Wissen seine Form. Es wird gestaltet, transformiert, rekontextualisiert.*

E.: Ja, es ist wandelbar. Deswegen bin ich ja der Meinung, daß die Perspektive, immer auf Wissen zugreifen zu wollen, nicht immer die beste ist. Manchmal ist es auch nötig, das Wissen zu beleben, Benzin einzufüllen, irgend etwas zu initiieren, daß etwas zu tanzen anfängt. Zum Beispiel: Es gibt es ja den schönen Satz „Wenn Siemens wüßte, was Siemens weiß, ...“

H.: *Was wäre dann?*

E.: Man könnte sagen, dann wäre Siemens am Ende...

H.: *Die meisten würden sagen, dann stünde das Unternehmen besser da. Das ist doch der Ansatz des Wissensmanagement – vorhandenes, implizites, verborgenes, oder stilles Wissen sichtbar zu machen. Wissen ist doch durch und durch positiv besetzt.*

E.: Ich bezweifle das. Wissen wird auch gefürchtet. Vor allem aber: Wissen muß sich auch verstecken können. Wissen reproduziert sich auch selbst. Es hat seine eigenen Kausalitäten, wie jeder Wissenschaftler ja auch eigentlich weiß, ... das Wissen hat eben auch seine eigenen Gesetze, seine Freiheit.

H.: *Heißt das, in dem Moment, wo man versucht, auf es zuzugreifen, verschwindet es?*

E.: Ja, ja, ganz selbstverständlich. Mit jedem Zugriff verschwindet auch was, das geht immer nur bis zu einem gewissen Grade. Aber wir haben andererseits auch keine okkulte Beschwörungskultur des Wissens, sondern eine Wissenschaft, die genau davon lebt, daß Wissen sich auch gerne zeigt, sich offenbart, sich verkörpert, sich realisiert, bis zu dem, daß Wissenschaftler und Philosophen sagen, die ganze Welt sei nichts anderes als Verkörperung von Wissen. Daß sich Wissen gerne zeigt, liegt in der Logik des Wissens, denn ohne Erscheinung, ohne Explizierung, gibt es gar kein Wissen, wäre ‚Wissen‘ ein dumpfer Begriff. Es muß diese ästhetische Dimension der Erscheinung, des sich Zeigens haben. Auf der anderen Seite aber darf man Wesen und Erscheinung nicht verwechseln; d.h. in seinem Erscheinen gibt sich das Wissen nie vollständig preis, sondern behält sich immer noch bei sich zurück, und darin hat es eben seinen Kult des Geheimnisses. Wissen ist als solches autopoietisch; es weiß sich und weiß sich nicht. So erzeugt es sich. Schlafen – in sich gehen, erwachen – sich veräußern. Das Wissen klebt ja nicht an den Dingen oder in den Hirnzellen. – Es kommt immer sehr darauf an, wie man solche Begriffe denkt. So ist die Freiheit z.B., die ja hier auch berührt wird, vor allem erst einmal selbst frei. Wer das nicht denkt, macht sich von vornherein einen falschen Begriff und setzt sich in Widerspruch zu dem, was sie ist.

H.: *Das ist eine interessante philosophische Vertiefung, die auch Auswirkungen auf die Frage der Unternehmen im Umgang mit dem impliziten Wissen haben könnte. Hier geht es ja darum, wirkungsvolle Methoden zu entwickeln und Anreize zu geben, implizites oder informelles Wissen explizit zu machen, damit man darauf zugreifen kann; das ist vergleichbar mit dem psychoanalytischen Grundsatz, das Unbewußte bewußt zu machen. Das implizite Wissen der Unternehmensmitglieder, ihr Erfahrungswissen, wird als Ressource gesehen, die für das Unternehmen von großem Nutzen sein kann und deshalb – aus der Sicht des Managements – vom Individuum abgekoppelt werden sollte. Das Unternehmen will dieses Wissen inkorporieren, damit es beim Ausscheiden von Mitarbeitern etwa, im Unternehmen bleibt. Die Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen ist dabei m.E. recht schematisch. Die Dialektik und Dynamik von Wesen und Erscheinung des Wissens, in der Erotik des sich*

Verbergens und Zeigens, wird ignoriert. Ein dialektisch-erotologisches Verständnis von Wissen würde jedenfalls anerkennen, daß beides, das sich Zeigen wie auch das sich Verbergen, zusammengehören. Und es bedarf schon guter Verführungskünste, damit sich verborgenes Wissen zeigt, wenn es sich nicht freiwillig zeigt.

E.: Ich habe überhaupt nichts dagegen, wenn implizites Wissen explizit gemacht wird, weil ich ein sehr wißbegieriger Mensch bin. Ein bißchen Erotik ist für ein praktisches Wissensmanagement mit Sicherheit von ungeheuerem Vorteil. Wer einen Eros investieren kann in seine eigene Wissenssuche... – Ich will wissen, was Siemens weiß – da kann man wie ein Tyrann losgehen, da kann man die Wissensseele des Unternehmens auspressen oder man kann mit ihr Sex machen. Und ich kann 100 % garantieren, wer sich traut, ein bißchen Liebe zu investieren und Verführung, wird viel effektiver zu Ergebnissen kommen als der, der nur zugreifen und verfügbar machen will.

H.: Wie könnte das praktisch aussehen, das weckt nun meine Wißbegier?! Die Führungskraft als Verführungskraft? Oder ist das jetzt Ihr stilles Wissen, das Sie nicht ohne Interview-Verführungskünste preisgeben?

E.: Mein Ansatz ist ja immer dies, erst mal die Anfangsgedanken zu klären. Ich bin nicht der, der für die allerletzten technischen oder handwerklichen Tricks zuständig ist, sondern mein Job ist zu klären, mit welchen Ideen, Begriffen man anfängt. Eine der unausgesprochenen Anfangsideen wäre zum Beispiel: Man möchte sich Wissen zum Sklaven machen, Wissen tyrannisch beherrschen, man möchte es ausbeuten und gibt Null Wertschätzung dafür – das Wissen ist sozusagen der letzte Dreck, der hier aber erhalten und sich nützlich erweisen darf. So kann man rangehen. Machen auch viele.

H.: Also Wissen als reines Mittel zum Zweck, das als solches nicht wertgeschätzt wird.

E.: Man kann dem Wissen aber auch mit Wertschätzung und Ehrerbietung begegnen, mit Achtung, mit Bewunderung, mit Dankbarkeit, dass es es gibt.

IV WISSEN ZWISCHEN FREIHEIT UND FUNKTIONALITÄT

H.: Das ist jetzt die Möglichkeitskonstruktion. Wissen wird als Ressource gesehen, die man braucht, um marktfähige Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln. Wichtig ist ja auch die Frage, welche Absicht hat das Wissensmanagement? Das wird oft überhaupt nicht genau expliziert und kommuniziert. Es geht auch um die Frage des geistigen Eigentums, wem gehört das Wissen – dem Mitarbeiter, dem Unternehmen? Also die Unterscheidung von öffentlichem und proprietärem Wissen.

E.: Von unten nach oben in der Hierarchie will man oben natürlich immer, dass alles Wissen preisgegeben wird. Aber diejenigen, die ganz oben stehen, tun den Teufel, all ihr Wissen auch nach unten zu kommunizieren. Da wird immer ausgewählt. Das gehört zur Führungskultur und Führungskraft dazu. Das braucht man gar nicht zu moralisieren. Nicht zu sagen, wie man's macht – Führungskräfte, Unternehmer, leben auch vom Herrschaftsgeheimnis. Das kann man zwar beklagen, das hat aber auch seine Wahrheit. Und auch insgesamt: Jedes Unternehmen hat seine Betriebsgeheimnisse. Wissensmanagement ist immer – und alles andere ist moralische Illusion – Wissensentbergung und Wissensverbergung, Wissensteilung und Wissensvorbehalt. Auch beim rechtlich geschützten, beim proprietären Wissen geht es um die Frage: In welchem Ausmaß wollen wir Partizipation. Da geht es ja genau darum, wer hat das Urheberrecht, wem gehört es und unter welchen Kautelen gibt er es preis und läßt er teilhaben. Wer Wissensmanagement in dem Sinne betreibt, daß er Wissen frei floaten lassen will in seinem Unternehmen, muß, um eine vernünftige Strategie zu entwickeln, von vornherein mit einbeziehen, daß es auch darum

geht, Wissen die Chance zu geben, sich zu verbergen und zu verheimlichen.

H.: Das hieße, von dem zentralen Ziel des Wissensmanagements abzurücken, möglichst alles implizite oder stille Wissen explizit machen zu wollen. Diese Absicht ist ja vielen Unternehmensmitgliedern bekannt und wird nicht immer goutiert, weil der Anspruch implizites zu explizieren auch als übergriffige Totalausleuchtung empfunden wird. Schon die Absicht des Unternehmens dazu verstimmt und erzeugt Widerstände, weil oder wenn damit die Freiwilligkeit ruiniert wird.

E.: Wie schon gesagt, bin ich völlig damit einverstanden, Bedingungen zu schaffen, damit Wissen sich zeigen läßt. Aber damit genau das geschieht, muß man im Management beides tun: Wissen anregen, sich zu zeigen, und zu unterstützen, daß sich Wissen verbergen kann .

H.: Es gibt inzwischen ja viele Methoden, Wissensarbeit in den Unternehmen so zu organisieren und zu gestalten, daß es sich besser zeigen kann. Beispiele sind Formen von Wissenskooperationen wie Projektarbeit, Business Learning Communities oder Communities of Practice oder auch Wissenszirkel. Es wird versucht, so könnte man sagen, durch die Sozialisierung der Wissensproduktion „Floating“ anzuregen.

E.: Doch wie macht man das? Wenn man eine Wissenskultur im Unternehmen entwickeln will, muß man auch irgendwie erfahrbar machen, daß Wissen sexy ist, d.h. es muß etwas Selbstwertiges sein und nicht immer schon und ausnahmslos funktionalisiert. Daß man sich einmal gönnt, ohne Zweck und Absicht, „locker“, philosophisch heißt das: „Wissen um seiner selbst willen“ zu kultivieren und zu erfahren, wie viel Freude es macht, gemeinsam Wissen zu produzieren, einfach so, für nichts, weil Wissen etwas wert ist, auch ohne sich erst beweisen zu müssen und verdient und nützlich zu machen. Die Frage ist natürlich, wieweit das zugelassen wird – der Controller sagt, das bringt nichts, das kostet nur Zeit und Geld.

H.: Viele Unternehmensmitglieder sehen das selbst so: Zeit, die von meiner normalen Arbeit abgeht und wo keine Ergebnisse herauskommen. Viele haben diesen funktionalistischen Blick selbst internalisiert.

E.: Man braucht eine Kultur des Wissens um seiner selbst willen. Fast alle guten F&E Abteilungen haben die. Porsche ist deswegen so kreativ. Das merk man den Leuten an, der Spirit – allein schon, etwas zu erfinden, zu konstruieren, herzustellen, ist schon etwas wert.

H.: Hier geht es auch um die Absicht, ein möglichst vollkommenes Produkt herzustellen.

E.: Das Problem ist, das können nicht alle. Wenn alle es so machen würden, beziehungsweise könnten, dann würde der Markt zusammenbrechen. Das geht nur darüber, daß das möglichst vollkommene immer ein exklusives Produkt ist. Auf der anderen Seite können wir in Deutschland und Europa nur über High Quality und Business Excellence auf dem Weltmarkt bestehen. Wir müssen also immer an der Vollkommenheitsgrenze arbeiten, das ist unser Geschäft.... Wie dem auch sei, es können natürlich immer die tollsten Sachen kriert werden, die aber aus Kostengründen oder, weil anscheinend oder wirklich der Markt dafür nicht oder noch nicht vorhanden ist, jetzt nicht umgesetzt werden. Und damit kann man unablässig die Kreativen frustrieren. Oder du läßt die nicht marktfähige Leistung trotzdem intern gelten. Dann gibt es den vollkommenen Porsche sozusagen noch einmal super exklusiv, – der findet nur innerhalb des Hauses Porsche statt – nach dem Slogan: wir sind noch besser als unsere Autos –, aber fünf Jahre später steht das Ergebnis auf der Straße. – Man könnte regelrecht eine Feierstunde machen, wo alle nicht verwirklichten Geschäftsideen honoriert werden. In vielen Unternehmen wird die Leistung gnadenlos frustriert, da müssen es die Leute selbst verdauen. Die Wissenskompetenz kann

solche Frustrationen am schlechtesten vertragen, wenn Wissen nur noch für den Markt oder sonstige Zwecke funktionalisiert wird. Dass sich Wissen nützlich machen läßt, um so besser, aber der Nutzen kommt hinten hinzu. Er ist kaum je Grund und Anfang dessen, dass neues, unbekanntes, womöglich vorher sogar unvorstellbares Wissen hervorkommt.

V WISSENSMANAGEMENT ZWISCHEN HIERARCHIE UND PARTIZIPATION

H.: Gegenwärtig geht es verstärkt um die organisationale und kulturelle Gestaltung von Unternehmen, die dem Wissensmanagement gerecht wird, Stichwort Prozessorientierung, Abbau von Hierarchie, Orientierung an den Prozessketten der Wertschöpfung und nicht an Funktionen und Abteilungen. Die klassische Hierarchie und Top-Down-Gesinnung, das mentale Modell Hierarchie, scheint für ein optimales Wissensmanagement wohl weniger geeignet zu sein. Man könnte auch von einem Paradigmenwechsel vom hierarchischen zum heterarchischen Paradigma sprechen – zumindest in den avancierten Unternehmen und Organisationen. Dem wird zwar immer entgegengehalten, es gäbe auch hierarchische Unternehmen, die trotz Hierarchie sehr erfolgreich sind.

E.: Vorübergehend geht ja vieles, aber wie lange geht das noch. Man soll den Tag nicht vor dem Abend loben. Ist klar, die wollen ihre Hierarchie behalten und verteidigen ihre Interessen. Aber die tiefer liegende Frage ist, welches authentische Verhältnis gibt es zwischen Wissen und Hierarchie. In der europäischen Kultur hat man da immer ein Verhältnis hergestellt. Hierarchie, übersetzt: „der heilige Anfang“... Das wußte man eigentlich immer, daß man mit Wissen nicht nur Macht ausüben kann, sondern mit Macht auch der Wahrheit gerecht wird. Also, Wissen und Hierarchie muß kein zwingender Gegensatz sein. Außerdem: jedes wirkliche Hören hat Folgen, das aber macht das Hören zum Gehorsam. In diesem Sinne hat Wissensvermittlung und -übertragung immer auch etwas mit Gehorsam und in diesem Sinne mit einer Art Hierarchie zwischen Wissendem und Nichtwissendem zu tun. Erkenntnis und Gehorsam. Allerdings braucht es auch eines gewissen umgekehrten Gehorsams, eines Wahrnehmens dessen, wo der Lernende steht und wie gehorsam er ist.

H.: Das Konzept der Lernenden Organisation und eine Reihe von wissenschaftlichen Studien zeigen, daß Menschen gerade in hierarchischen Strukturen viel Einfallsreichtum darauf verwenden, möglichst nicht zu lernen, sie entwickeln defensive Routinen und damit Widerstände gegen eine lernende Organisation.

E.: Hierarchie hat auch Vorteile. Sie entlastet, man hat ein Interesse, daß es noch eine Etage darüber gibt, von woher einem notfalls geholfen werden kann. Man sollte jedenfalls, wenn es um Wissensmanagement geht, keinen antihierarchischen Affekt haben.

H.: Auch in Projektorganisationen, die ein Minimum an vertikaler Hierarchie in ihrem Organigramm haben, scheinen sich zwischen den verschiedenen Projekten Hierarchien herauszubilden, also so etwas wie eine hierarchische Grundsteuerung bleibt.

E.: Ja, das ist eine gruppendynamische Notwendigkeit. Das liegt schon in der Logik oder Dialektik der Bewegung, die sich immer in ein Bewegen und ein Bewegtwerden entfaltet. Das könnte man wunderbar z. B. bei Aristoteles nachlesen.

H.: Ein weitere wichtiger Punkt, den ich fast vergessen hätte: zur Zeit wird viel von der Notwendigkeit einer gemeinsamen Vision in den Unternehmen gesprochen, damit Wissensmanagement gelingen kann. Dadurch sollen Unternehmensmitglieder motiviert werden, sich auch dann am Wissensmanagement zu beteiligen, wenn es um mehr, als ihre jeweiligen Einzelinteressen geht.

E.: Das ist ein Bereich, in dem oft heillos gelogen wird. Das scheint mir vor allem Marketing zu sein, um irgendwelche Stake- und Shareholder ruhig zu stellen. Da muß man genau hinsehen und fragen: Was produziert ihr hier eigentlich, was erwartet ihr euch, was bedeutet für euch das Unternehmen?

H.: *Unternehmen haben ja sowohl hierarchische als auch nicht hierarchische, partizipative Elemente und Organisationsformen von Arbeit – das kann zu vielfältigen Konflikten führen. In dieser Form steht Hierarchie dann im Gegensatz zu partizipatorischer und eigenverantwortlicher Netzwerk- oder Projektorganisation, in der nicht abteilungs- und funktionsbezogen, sondern aufgabenbezogen in Teams gearbeitet wird. Das hierarchische Organisationsmodell mit seiner funktionalen Arbeitsteilung und seiner Über- und Unterordnungsstruktur steht auch für geistige Abschottung, ist zu unbeweglich, wenn es darum geht, schnell zu reagieren, und legt wichtiges Wissen der Mitarbeiter, der High Potentials lahm, die nicht in die Entscheidungen mit einbezogen werden. – Dem würden Sie so nicht folgen?*

E.: Das zusammen zu bringen, ist schon eine Kunst. Wobei man im Gesamtsetting schon gut daran tut, von einem emanzipatorischen Menschenbild auszugehen. Es ist bei uns vom der politischen Grundsituation schon vorgegeben, daß der Chef und sein Fahrer von Rechts wegen grundsätzlich erstmal auf gleicher Ebene verkehren. Es darf immer ein emanzipiertes Begegnen sein und es muß nicht der Untere vor dem Oberen herumkriechen. Aber genau das ist die Kunst: Hierarchie unter emanzipierten Menschen, wo es eine Führungsanerkennung gibt, wo aber der, der Führung beansprucht, sie auch realisieren muß. Er kann sie nicht einfach nur beanspruchen und die Erfüllung des Anspruchs von den Untergebenen leisten lassen. Das ist unproduktiv, Verschwendung, eine faule Hierarchie. Er muß es machen und schaffen, daß die Mitarbeiter denken, toll, daß wir von dem geführt werden. Und es ist natürlich sinnvoll, daß zum Beispiel in großen Unternehmen viele divergente Energien über eine Hierarchie zusammengeführt werden. Man braucht diese Bündelung, um etwas voran zu bringen und braucht diese Durchschlagskraft, um Dinge zu realisieren, die über das Einzelmenschenmögliche hinausgehen. Ich wüßte da vieles, was ich nicht missen wollte, was nur so hat zustande kommen können.

H.: *Führung oder Management ist in jedem Unternehmen – egal, ob stark oder weniger stark hierarchisiert – von zentraler Bedeutung, die Entscheidungskompetenz aber oft ein Problem.*

E.: Ja, und da muß auch jeder gar nicht alles wissen. Man kann nicht in ein ganzes Unternehmen hinein vermitteln, was man da oben an der Spitze des Unternehmens beschließt. Wenn man beschließt, auf den amerikanischen Markt zu gehen – wir haben die Chance, wir sind im Augenblick so stark –, dann ist das unter Umständen eine riskante Entscheidung, die möglicherweise aber richtig ist und die von oben durchzusetzen ist. Das kann man nicht bis zum letzten Mitarbeiter durch deklinieren, ob der da mit macht, das wäre kompletter Unsinn: Es ist besser, dass nicht jeder alles weiß. Sonst traut sich das Unternehmen nichts mehr. Wenn da geschwiegen wird, ist das überhaupt nicht zu verurteilen. Es kommt darauf an, wie helle und mutig die da oben sind. Was dort zu verantworten ist, muß auch dort verantwortet werden und läßt sich nicht irgendwie mittels Wissensvermittlung auf alle verteilen. Qua Wissensmanagement nur die Verantwortungslast zu atomisieren und dafür sogar kumpelhaft die Hierarchie preiszugeben – die reflexartige Verweigerung gegenüber solchen hintergründigen Motiven, solchem Vertrauensaufbau um des Vertrauensmißbrauchs willen, ist übrigens auch etwas, woran Wissensmanagement scheitern kann.

H.: *Hierarchie wird ja auch als ein bürokratisches, unbewegliches Organisationsprinzip – die sogenannte Linienorganisation – verstanden und nicht als Führungskunst oder Anforderungen an das Management.*

E.: Ich bin vorsichtig mit solchen pauschalisierenden Entgegensetzungen. Man bekommt die Hierarchie auch nicht weg. Darauf zu hoffen, ist illusorisch, aus guten und aus schlechten Gründen. Ich meine auch, dass in und mit Hierarchien eine Menge Schindluder getrieben wird. Wenn qua Hierarchie Bürokratismus, ‚Organisationitis‘ und Regulierungswahn Führungskunst und -kultur einschließlich einer vernünftigen Teilung der Verantwortlichkeiten etc. ersetzen oder sogar Eitelkeiten, Feigheit und Verantwortungslosigkeit kaschiert werden soll, dann ist das natürlich von Übel. Wohl verstanden müssen Hierarchie und Partizipation aber einander nicht entgegenstehen, sondern ist Hierarchie vielmehr die Organisation von Partizipation.

VI WISSEN, NICHTWISSEN, ENTSCHEIDUNGSFREUDE UND HANDLUNGSKRAFT

Jetzt kommen wir aber zu einem nächsten Punkt. Die Führungsetage, die bei allem, was sie tut, immer genau wissen will, was sie da tut, und den Markt und die Konkurrenz und alles ganz genau kennen will – da kann ich garantieren, es wird kein Mensch mehr handeln.

H.: Das heißt also, die Handlungskompetenz und Entscheidungsfähigkeit wird nicht durch mehr Wissen befördert. Die Gleichung mehr Wissen ist mehr Handlungskompetenz stimmt so nicht unbedingt.

E.: Es ist noch schärfer. Nietzsche hat einmal gesagt, es sei ein Verfallszeichen von Gesellschaften, wenn sie von Gelehrten geführt werden. Und das ist völlig richtig. Ich persönlich würde es bevorzugen, einen wissenden Chef zu haben als einen ignoranten. Aber auch hier gibt es einen Zusammenhang, eine Dialektik von Wissen beziehungsweise Denken und Handeln. Das ist wie ein Licht-Schatten-Verhältnis. Wenn du vom Denken zum Handeln kommen willst, mußt du an einem bestimmten Punkt aufhören zu denken, sondern einfach tun. Du verläßt das Licht und gehst ins Dunkel. Hegel hat das mal in etwa so gesagt: Im Handeln ist Denken in seiner äußersten Entfremdung, Handeln ist entäußertes Denken, Dummheit, könnte man auf gut deutsch sagen. Das heißt, ein guter Chef muß Mut zur absoluten Dummheit haben. Es gibt dann die Stelle, wo Wissen wahr oder Realität werden könnte und man sagt, machen wir das, und das ist ein blinder Moment der Unwissenheit, in dem man aber Wissen verwirklicht. Ein merkwürdig befremdlicher Ausdruck dafür ist ‚Umsetzung‘ von Theorie in Praxis.

H.: Und das ist dann der dumme Moment der Entscheidung, das ist Selektion von Handlungsalternativen?

E.: Entscheidung ist nicht bloß Selektion, Entscheidung hat auch etwas Wahlloses. In dem Moment, wo man sich für etwas entscheidet, hat man sich dafür entschieden, und das ist eine absolut tyrannische Situation. Die Wahlalternative ist dann weg, aus dem Spiel.

H.: Die oft gehörte Formel „vom Wissen zum Tun“ ist demnach also eine Vereinfachung; mehr Wissen führt nicht automatisch zu besseren oder rationaleren Handlungen, mehr Wissen befördert nicht die Handlungskompetenz?

E.: Das ist wie üblich nur die halbe Wahrheit. Natürlich ist Wissen initiatorisch und eröffnet es völlig neue Handlungschancen. Aber daß viel oder mehr Wissen automatisch die Handlungs- und Entscheidungskompetenz verbessert, stimmt erfahrungsgemäß nicht zwingend. Das kann man an den Universitäten ständig beobachten wieviele handlungslose Leute gibt es da, die mit Wissenschaft nur Handlungsfurcht kompensieren.

VII ZU VIEL WISSEN: VERGESSEN UND VERLERNEN LERNEN

E.: Ein andere Punkt, den wir immer wieder in unserem Gespräch latent berühren: Man hat immer den positiven Begriff „Wissen mehren“. Als ob die Menschen mit einer tabularasa ankämen, und man die Tafel nur vollschreiben müßte. Das Problem ist aber genau umgekehrt, sie sind bis oben hin angefüllt mit Wissen – von dem sie oft nichts wissen. Das ist einfach da. Ich erlebe das in meiner Praxis unablässig, deshalb spreche ich von Deprogrammierung.

H.: *Was passiert da?*

E.: Wenn man Menschen dazu bringen will, daß sie etwas lernen, müssen sie immer Vorurteile und Wissensbestände, die dem widersprechen, die ihnen das Gehirn zustopfen, los werden. Es ist immer schon zu viel da. Man geht landläufig und irrig davon aus, es sei zu wenig da und es müsse mehr werden.

H.: *Gut, man muß verlernen, um zu lernen. Das ist leichter gesagt als getan. Und das bezieht sich ja nur auf Wissen, das mit dem neuen Wissen in Konflikt gerät, also Wissen, das nicht anschlussfähig ist. Oder mentale Vorstellungen, Vorurteile, Meinungen, die verhindern, neues zu lernen.*

E.: Das Entscheidende ist, wie kriegst du das eingebilddete oder wirkliche Wissen, das bewußt oder unbewußt da ist, heraus aus dem Kopf. Ich hab das vor Jahren am Theater mal sehr plastisch erlebt. Da wollte ich mit den Schauspielern eine bestimmte Szene hinkriegen, und es war grauenhaft. Sie hatten alle ihre Vorstellungen, ihre Köpfe waren voll davon bis zum geht nicht mehr. Und dann hab ich ihnen gesagt, ich will, daß ihr die Szene in Grund und Boden spielt, alles kaputt macht. Und dann haben die plötzlich eine Szene gespielt, die war ganz wunderbar. Was war der Effekt? Sie haben plötzlich alles weggespielt, was sie schon alles da hatten. Dadurch hat man die Chance geschaffen, daß was Neues entstehen konnte.

H.: *Klingt nach Schumpeters „schöpferischer Zerstörung“. Das mag für die Ebene individueller und kollektiver Lernprozesse gelten, daß die erst durch Deprogrammierung alter Vorstellungen und Denkweisen möglich sind.*

E.: Das gilt auch für korporative Lernprozesse. Siemens beispielsweise muß einerseits eine Kultur der Erinnerung pflegen und des Gedächtnisses und es muß eine Kultur des Vergessenkönnens geben. Man muß Wissen, das in einer Überfülle da ist, „entsorgen“ können.

H.: *Doch Organisationen tendieren dazu, durch Institutionalisierungsprozesse von Regeln, Normen, Strukturen und Verhaltensstandards einen einigermaßen stabilen und verlässlichen Zustand herzustellen – also Erwartungssicherheit. Es ist für die meisten Menschen sehr wichtig, daß sie wissen, so läuft es und es wird nicht jeden Tag alles zur Disposition gestellt und neu erfunden. Für viele ist es eine Überforderung, wenn man ihnen einen permanenten Lernprozess abverlangt, das heißt, Wissen, was sie in langwierigen Sozialisationsprozessen erworben haben, zu „entsorgen“ und zu ersetzen. Dadurch wird Wissen auch entwertet. Trotzdem sehe ich das Problem, daß bestimmte Wissensbestände hinderlich sein können, wenn man etwas neues, paradigmatisch anderes, lernen soll.*

E.: Wenn man als Berater und Praktiker tätig ist, hätte man vor allem gerne ein vernünftiges Handwerkszeug, um Menschen dazu zu bringen, Wissen los zu werden. Man kann Kurse machen, die Leute auf Schulungen schicken, sie lernen ohne Ende. Ich merke aber, das bringt oft nichts, weil es alles durch ihre Lebenserfahrung oder ihre Vorstellungen blockiert ist.

H.: *Stichwort: Die beiden Seiten des Erfahrungswissens, auch hier gibt es eine Dialektik. Es kann Lernprozess behindern, aber auch, wenn es paßt, fördern. Die Frage ist vielmehr, wie*

können mentale Beweglichkeit und Lernfähigkeit trainiert werden?

E.: Als Philosoph lernt man das z.B., wenn man Hegelsche Dialektik studiert hat, wenn man alle 50 Seiten in der „Phänomenologie des Geistes“ schon wieder anders denken muß, als man es sich die 50 Seiten vorher mühsam angeeignet hat. Und man kann keine Seite weiterlesen, wenn man nicht bereit ist, mit jedem Satz das, was man vorher gelernt hat, zu verlernen.

VIII DENKEN UND SELBSTBEHAUPTUNG

H.: Denken lernen. Es wird ja oft beklagt, daß Kinder und Jugendliche weder in Schule noch später in der Ausbildung oder im Studium denken lernen, nicht nur individuell, sondern auch nicht in der Gruppe. Denkprozesse verlaufen möglicherweise auch ganz unterschiedlich ab, je nach dem, ob man alleine denkt oder mit anderen. – Untersuchungen in Unternehmen ergeben ja häufig, daß die Mitarbeiter in den Teams nicht fruchtbar miteinander denken und kommunizieren können, daß sie nicht gelernt haben, sich auf diesen Gedanken-Flow einzulassen und keine wirklichen Dialoge führen.

E.: Ja, damit haben wir einen weiteren Begriff: Was ist Denken? Wenn man Glück hat, lernt man das in der Philosophie. Ich würde ja vermuten, eine Gemeinschaft, die gar nicht miteinander denken kann, kann nicht wirklich miteinander reden. Das wäre dann ein bloßer Meinungs austausch, ein Austausch von Standpunkten – oder, was noch das beste wäre, ein Austausch von Informationen.

H.: Insofern wäre eine philosophische Unternehmensberatung wichtig, um erst einmal das Denken zu lernen.

E.: Das Denken ist schon ein Marktplatz des Austausches. Eine Gruppe von Leuten, die etwas vom Denken verstehen, hat auch eine Chance, von reinen Selbstbehauptungskämpfen zu lassen.

H.: ... von der reinen Konfrontation zu lassen.

E.: Wichtig ist die Unterscheidung von Denken und Meinens. Und in einer Gruppe von Leuten, die nur etwas meinen, da passiert genau das, wovon Sie sprechen, da kämpft dann jeder um seine ‚Meinung‘. Hegel hat dazu mal spöttisch gesagt: Meine Meinung ist so sehr meins, daß ich sie geradewegs auch für mich behalten könnte. Vom Begriff her ist Denken genau die Transzendierung des Meinens, und damit ist man von vornherein im Teilungsparadigma. Denn Denken gehört niemandem, das ist autonom, das ist frei, das kann man noch so sehr versuchen sich anzueignen. Aber wer selber ein bißchen denken gelernt hat, der weiß, daß man dessen nie ganz Herr ist, das tut immer, was es will. Und da kann man mitwirken. Aber versuchen Sie mal, Denken zu beherrschen oder einfach gefügig zu machen, das geht überhaupt nicht. Wenn man einmal genau wahrnimmt, wie man denkt, da macht immer das Denken mit einem mehr als man selbst mit dem Denken. Man kann es steuern, wenn man’s kann, aber nicht beherrschen. Es ist nicht in Besitz zu nehmen wie eine Meinung, das ist immer frei spielend.

H.: Dieses Floating oder Fließen. Denken ist dann eher wie Wissen generativ und frei und nicht wie eine Ware.

E.: Es ist ein Zwischending zwischen dem Äther, in dem man sich bewegt, und einem Kobold, einem selbständigen Wesen eben. Es ist ja oft so, daß das Denken einem widerfährt und es kann auch zu einem Täter werden, der alles durcheinander bringt.

H.: Plötzlich ist der Gedanke da, und er läßt einen nicht mehr los.