

Wissensmanagement

Interview mit Univ.-Prof. Dr. Gerd Walger für McK. , der Kundenzeitschrift von McKinsey

McK: Prof. Walger, als ich mich auf unser Gespräch über Wissen und Wissensmanagement vorbereiten wollte, stand ich vor einem Riesenstapel an Büchern, Artikeln und Analysen zum Thema. Das Problem war nur: Ich wusste nicht, welche Teile dieses Stapels relevant sind – und welche nicht.

Walger: ... das ist das Grunddilemma der Wissensgesellschaft, in der der Zugang zu und die Verfügbarkeit von Wissen immer mehr zunimmt und das Wissen immer unüberschaubarer wird. Diese Entwicklung hängt mit unserem Wissensbegriff und unseren heutigen technischen Möglichkeiten, wie z.B. dem Internet, zusammen. Jede Information wird heute als Wissen begriffen, unabhängig von ihrer Qualität, also dem, was sie bedeutet und kann mit Hilfe der IT-Technik beliebig vervielfältigt werden.

McK: Das bedeutet: Es gilt zunächst einmal die Begriffe zu klären. Vielleicht fangen wir mit den Informationen an.

Walger: Information heißt zunächst einmal nichts Anderes als »etwas, das in eine Formation gebracht ist«, d.h. dass es auf einen konkreten Zweck hin geformt ist. Wir gehen in der Moderne so damit um, dass wir dies vergessen haben. Jede Information wird heute als Wissen begriffen unabhängig von ihrem Entstehungs- und Sinnzusammenhang und in fast allen Bildungszusammenhängen geht es um die Anhäufung und den Transfer solch abstrakter Informationen. Uns ist der klassische Wissensbegriff in Vergessenheit geraten. Klassisch, d.h. im Sinne der alten Griechen, ist das Wissen an die Person gebunden. Wissen ist Erkenntnis. Es geht darum zu erkennen, was hinter den Dingen liegt, d.h. ihren Sinnzusammenhang, der hinter der Form sich verbirgt. Dieses Wissen wird durch Denken gewonnen und ermöglicht, seine Bedeutung zu beurteilen. In diesem Sinne ist in der Wissensgesellschaft das sich im Denken bildende Wissen die Antwort auf das Problem des *information overload*. Wir tun aber so, als gäbe es diese Zusammenhänge nicht. Wir reißen die Informationen aus ihrem Kontext und hoffen, dass irgendwer sie irgendwie verwenden können wird. Die Folge: Wir wissen heute nicht mehr, was wir wissen. Tag für Tag schlagen wir uns mit *information overloads* herum – so wie Sie bei Ihrer Vorbereitung auf unser Gespräch.

McK: »In gewisser Weise ist Information das Gegenteil von Wissen«, hat der Philosoph Hans-Georg Gadamer gesagt. »Worüber ich informiert bin, das brauche ich nicht zu begreifen. Und wenn ich ganz informiert bin, in Form gebracht, bin ich im Grunde genommen tot.«

Walger: Wissen hat in der Tat wenig mit dem Konsum von Informationen zu tun. Um etwas zu begreifen, muss ich es erfassen, also neu durchdenken und prüfen, ob es für mich von Relevanz ist. Im alten Griechenland wurde Wissen daher nicht als ein Bündel von Informationen sondern als ein Erkenntniszusammenhang verstanden. Wissen wurde durch Erfahrung angesammelt und mittels Denken überprüft. Und indem man beides tat, bildete man sich. Wissen war also an die persönliche Bildung geknüpft und Bildung galt als ein den Menschen ausmachender Grundzusammenhang, die elementare Aufgabe des Menschen. Der Grundsatz, der all dem zugrunde lag, stand über dem Tempel von Delphi: »Erkenne Dich selbst als sterbliches Wesen«. Von den Griechen können wir lernen, dass ohne Bildung uns das Mensch-Sein und wir uns selbst zunehmend verloren gehen. Für mein Empfinden hat Reinhard Mohn, der ehemalige Bertelsmann-Chef und langjährige Direktoriums vorsitzende der Universität Witten/Herdecke, dieses Problem in seinem jüngsten Buch¹ vor dem Hintergrund der Entwicklung von Bertelsmann reflektiert: „Unsere Manager entbehren der Menschlichkeit“ schreibt er und spricht an dieser Stelle von „Systemversagen“: Der Manager, der sich seines Mensch-Seins nicht bewusst ist, bedroht mit seiner mangelnden Menschlichkeit unser Wirtschafts- und Gesellschaftssystem. Ich denke, die These stimmt. Deshalb geht es heute um die Ausbildung von Managern zu verantwortlichen Unternehmern. Dazu habe ich ein Institut für Unternehmer- und Unternehmensentwicklung gegründet.

McK: Eine andere Definition lautet: »Wissen ist eine Voraussetzung für erfolgreiches Handeln.«

Walger: Auch nicht schlecht, die alten Griechen hätten gesagt, es gibt keine Trennung von Denken – und damit auch von Wissen – und Handeln. Wer dies aber in der Moderne auseinandernimmt muß klären, was »Erfolg« bedeutet. Die einseitige Orientierung von Managern am shareholder-value? Die Maximierung des Manager-Einkommens? Die Höhe der erwarteten Rendite? Das Problem entsteht, wenn im Managementwissen der Mensch nicht mehr vorkommt und ein reduziertes ökonomisches Kalkül vorherrscht. Diese eingeschränkte Vorstellung finden Sie auch in der modernen betriebswirtschaftlichen Theorie, die über die Ausbildung von künftigen Managern an den Hochschulen in die Praxis wirkt. D.h. das, was Wissenschaft heute vielfach als Wissen im Sinne einer Lösung von Problemen präsentiert, beinhaltet das Problem. Moderne Wissenschaft ist Teil des Problems.

McK: Wie könnten wir das ändern?

Walger: Indem wir uns unseres Menschseins erinnern. Dieses menschliche Moment verkörpert heute aus meiner Sicht am ehesten der Unternehmer. Es ist eben nicht der ein guter Unternehmer,

¹ Mohn; Reinhard (2003): Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers, C. Bertelsmann Verlag, München

der die Top Ten der gerade angesagten Managementfibeln auswendig weiß. Die Logik des Unternehmerwissens ist eine radikal andere als die des Managementwissens. Der Unternehmer muss für die Entwicklung des Unternehmens seine eigene wirtschaftliche und persönliche Existenz aufs Spiel setzen. In der Gründung z.B. wird dieses besonders deutlich sichtbar. Wenn die Gründung nicht gelingt, ohne Unternehmen, gibt es ihn nicht als Unternehmer. Unternehmer und Unternehmen bedingen sich wechselseitig. Demgegenüber ist heute die ökonomische Wissenschaft, einschließlich der neueren Gründungsforschung, eine Managementlehre. Ihrem Verständnis nach ist das Managementwissen ebenso wie die Unternehmensführung unpersönlich, d.h. von der Person und ihrer Erkenntnis abgelöst, und sodass das Menschliche nicht mehr in den Blick kommt.

McK: Die Delphi-Prämisse greift nicht mehr.

Walger: Genau. Solange der Manager sich selbst als Mensch, seine Fähigkeiten und Ziele nicht wirklich kennt, - und dazu gibt es in der Managementlehre keinen Grund – kann er auch nicht beurteilen, welches Wissen für ihn und sein Unternehmen wichtig ist. Stattdessen behilft er sich mit Informationen. Man könnte auch sagen: Mit Schein-Wissen.

McK: Es gibt aber doch im Wirtschaftsleben eine ganze Reihe ähnlicher Probleme, bei denen es hilfreich ist, wenn ich auf das Wissen und Erfahrung Anderer in ähnlichen Fällen zurückgreifen kann.

Walger: Sie *scheinen* ähnlich, und deshalb gehen wir mit dem Wissen um wie mit den Produkten aus dem Angebot eines Supermarkts. Dies ist aber nur sinnvoll unter der Voraussetzung, dass die Produkte relativ gleich sind. Im Supermarkt ist die Differenz zwischen »Omo« und »Persil« marginal. Die Probleme in Unternehmen hingegen, auf die wir unser Wissen anwenden, sind häufig so different, dass wir ohne kompetente Beurteilung eher Schaden anrichten als zu ihrer Lösung beitragen.

McK: Demnach macht es wenig Sinn, Wissen herauszulösen und als Konserve in Datenbanken oder Wissensmanagementsystemen um die Welt zu jagen.

Walger: Das hängt davon ab, wie damit umgegangen wird. In der Wissenschaft muss jeder den Entstehungszusammenhang seines Wissens offen legen. Wenn Sie ein Buch schreiben, kommt in Ihrer Einleitung die Fragestellung und der Theoriezusammenhang vor, in den Sie den Gegenstand der Untersuchung stellen. In der Gliederung findet sich der Gedankengang und in den Fußnoten zeigen Sie, woher Sie Ihre Informationen und Gedanken entlehnt haben. Im Literaturanhang legen Sie Ihre Quellen offen. Damit kann jeder Ihren Gedanken nach-denken, ihn übernehmen oder auch widerlegen.

McK: In kommerziellen Datenbanken und Wissensmanagementsystemen sieht es ganz anders aus.

Walger: Richtig, und deshalb lähmen immer mehr sinnlose Informationen die Unternehmen. Viel wichtiger, als immer mehr Informationen anzuhäufen, wäre daher eine ordentliche Prüfung: Welche Informationen braucht unser Unternehmen wirklich? Oder wenn Sie die in vielen Unternehmen zunehmende Regeldichte betrachten, die immer mehr Regelwissen erfordert und wie eine Sklerose im Unternehmen wirkt, stellt sich nach meiner Auffassung die Frage nach den Mindest-Organisationsbedingungen. Wer sich diese Fragen zusammen mit seinen Führungskräften stellt, kann sein Unternehmen wirklich schlanker und schneller machen. Deshalb ist Vergessensmanagement genau so wichtig wie Wissensmanagement. Wenn ein System immer mehr Dinge lernt, muss es im gleichen Zuge auch Dinge vergessen, sonst erstickt es früher oder später am Lernstoff. Fürs sinnvolle Verlernen oder Vergessen braucht es genauso Kriterien wie für das Lernen selbst. Und damit sind wir wieder beim menschlichen Prüfstein. Und bei dem hapert es heute. Die ausgelassene Persönlichkeitsentwicklung bei Managern wird eines unserer größten Probleme werden, da bin ich mir sicher.

McK: Einige Unternehmen lösen das Komplexitätsproblem durch Prüfungskommissionen, die als eine Art Torwächter entscheiden, was in ihr Wissensmanagementsystem eingepflegt wird – und was nicht.

Walger: Auch das kann nur eine Notlösung sein, denn jede Art von Vorfertigung produziert wiederum ein Vor-Wissen, das den Zusammenhang bestimmt. Wissensprüfer kann nur der Einzelne selbst sein. Im alten Griechenland war zum Beispiel Sokrates ein solcher Wissensprüfer. Seine Devise lautete: »Ich weiss, dass ich nichts weiss.« Wenn man unter dieser Maxime das Wissen prüft, hat man gute Chancen, einen Zusammenhang zu entschlacken. Sokrates hat beispielsweise den Feldherrn befragt, was Feldherrnkunst ist und denkend die Substanz von dessen Wissen geprüft. Dieses denkerische Prüfen von Wissen ist uns weitgehend abhanden gekommen. Das ist unser Problem.

McK: Das persönliche Einholen von Wissen mag im überschaubaren Athen möglich gewesen sein – zum Handeln in einer globalisierten Welt brauchen wir aber immer schneller immer mehr Wissen, als das wir sie noch persönlich erfragen könnten.

Walger: Das mag sein, nur eine Summe aus dem Kontext gerissener Einzelinformationen hilft uns da auch nicht weiter. Erst ein im Denken geprüftes Wissen macht einen Unternehmer sinnvoll handlungsfähig. Viele Unternehmen haben auch gar kein Wissens-, sondern in Wirklichkeit ein Zieldefinitionsproblem. Wenn sie wirklich wüssten, was sie wollen, hätten sie die zur Verfügung stehenden Alternativen bereits durchdacht.

McK: Wenn ich aber jedes Wissen gründlich durchdenke, bevor ich es einsetze, ersetze ich lediglich meinen *information overflow* durch einen *work overkill*.

Walger: Sicher, man muss erst einmal investieren. Im Ergebnis ist es aber andersherum: Wer Zeit zu sparen versucht, indem er sich mit Pseudowissen weiterhangelte, vergeudet sie.

McK: Trotzdem: Ihr Denkmodell bedeutet erst einmal eine enorme Entschleunigung.

Walger: Ernst Bloch hat gesagt: Wer in seinem Leben auch nur einen Gedanken ordentlich denkt, hat eine große Leistung vollbracht. Tatsächlich ist das meiste von dem, was wir hören und lesen, schlicht redundant. Wodurch unterscheiden sich die Regalmeter betriebswirtschaftlicher Literatur? Durch Marginalien. Man braucht also nicht 27 Bücher zu lesen oder Unmengen an Daten zusammenzutragen. Wer einmal den Sinnzusammenhang eines Buches durchdacht und verstanden hat, kann eine Menge Zeit sparen, weil vieles sich wiederholt. Wesentlich ist nicht, soviel Managementwissen wie möglich auswendig zu können, sondern persönliche Erfahrungen mit Hilfe von Theorien in ihrer Bedeutung reflektieren zu können. Dies übe ich mit meinen Studenten, indem ich Unternehmen in meine Lehrveranstaltungen einbeziehe und die in dieser Zusammenarbeit entstehenden Erfahrungen zum Gegenstand theoretischer Reflexion mache. Erst in der Reflexion entsteht Erkenntnis, d.h. persönliches Wissen, das Bedeutung für mich hat und das produktiv werden kann.

McK: Was aber bedeutet das konkret für ein, sagen wir: internationales Unternehmen der Automobilbranche, das über Fertigungsstätten in vielen Ländern der Welt verfügt und das Wissen dieser Mitarbeiter seinen Mitarbeitern weltweit zur Verfügung stellen will?

Walger: Es muss den Mitarbeitern die persönliche Erfahrung der Kultur der anderen Standorte und ihre Reflexion ermöglichen. Beides ist essentiell. Internationalität entsteht nicht, indem ich mich, überspitzt gesagt, mit einem Türken, einem Israeli und einem Amerikaner im Konferenzraum irgendeines Flughafens zusammensetze. Wenn man einen internationalen Zusammenhang will, muss man die unterschiedlichen Sinnzusammenhänge dieser Kulturen gut kennen. Als die Grenze zur DDR aufging, habe ich es zunächst abgelehnt, in den neuen Bundesländern Unternehmen zu beraten. Warum? Weil mir klar war, dass ich nicht verstehen würde, was mein Gegenüber meint, wenn der beispielsweise »Marketing« sagt. Ich kannte seinen Sinnzusammenhang nicht und er nicht meinen, aber durch die gleich erscheinende Sprache wurde dies verdeckt. Heute ist das natürlich anders.

McK: Welche Rolle kann dann überhaupt noch Informationstechnologie spielen? Um Informationen digital transportieren zu können, muss man sie ja zwangsläufig vom Menschen ablösen.

Walger: Oh, IT spielt eine sehr wichtige Rolle. Erst dadurch, dass wir heute ein so hohes Niveau der Informationsverarbeitung erreicht haben, ist das menschliche Moment ja wieder so wichtig geworden. Beides bedingt sich. Wir müssen nur lernen, mit dem großartigen Instrument IT vernünftig umzugehen. Anders gesagt: Je schneller die Autos werden, umso besser müssen die Fahrer sein. Ich persönlich beispielsweise informiere mich gern und oft im Internet, aber ich koppele diese Information an eine sorgfältige Prüfung.

McK: Wissen Sie eigentlich, wieviele Daten Sie persönlich im Jahr produzieren? Der weltweite Durchschnitt soll irgendwo zwischen 300 und 800 Megabyte liegen.

Walger: Keine Ahnung. Ich habe nur neulich erstaunt festgestellt, dass die Bewerbung eines meiner Kollegen frei im Internet kursiert. Gott weiss, wie sie dorthin gekommen sein mag. Der Fall zeigt aber: Diese Systeme verselbständigen sich, sie entziehen sich unserer Kontrolle. Absurderweise leben wir dennoch in der Vorstellung, wir hätten die Zügel fest in der Hand.

McK: Nach einer Studie der Universität von Los Angeles ist die globale Datenflut allein zwischen 1999 und 2002 noch einmal um 30 Prozent angeschwollen. Wird es so weitergehen, oder zieht irgendwann irgendjemand den Stöpsel?

Walger: Nein, denn diesen »jemand« gibt es nicht. Dieser »jemand« kann nur jeder selbst sein, und das sage ich auch meinen Studenten. Es geht um die Entwicklung von Unternehmern, die Konsequenzen ziehen aus ihren Erfahrungen. Es geht um die Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeiten, aber in den meisten Management-Ausbildungen ist dies aufgrund des eingeschränkten Wissensbegriffs nachrangig. Reinhard Mohn beispielsweise hat in seinem Unternehmen den »Stöpsel« gezogen, als er die Gefahr sah, dass die Orientierung des lokal gebundenen Unternehmens mit ganz bestimmten Grundsätzen und Überzeugungen verloren geht: Er hat sein Management ausgetauscht.

McK: Was heisst das in Bezug auf Wissen? Weniger ist mehr?

Walger: Wir werden noch schnellere Rechner, breitere Datenauto- bahnen und allorts verfügbare Internetzugänge bekommen. Die werden das Problem aber nicht lösen, sondern verschärfen.

McK: Wir verstehen so viel von der Welt wie die Fliege, die über die Mattscheibe krabbelt, während im Fernsehen gerade die Nachrichten laufen.

Walger: Das Problem des Verstehens ist weder technisch noch in der Distanz lösbar, sondern bedarf der persönlichen Bezugnahme, des Sich-Einlassens. Wir verhalten uns aber wie Wissens- Sparkassenangestellte, die ihr Wissen auf die hohe Kante legen

und glauben, es würde dort für sie arbeiten. In Wirklichkeit ist von all dem nach spätestens sieben Jahren nichts mehr übrig. Wenn ich dies begreife, kann ich mir mit Sokrates sagen: »Ich weiss, dass ich nichts weiss.«

McK: Eine deprimierende Erkenntnis.

Walger: Ganz im Gegenteil, sie ist sehr befreiend. Mir als Forscher und Lehrer wird ja immer unterstellt, ich wüsste qua Profession enorm viel. Und das ist eine große Behinderung. Wenn ich in ein Unternehmen komme, um es zu beraten, ist mir bewusst, dass ich von diesem Unternehmen nichts weiß. Erst dieses Nicht-Wissen ermöglicht es mir, unbefangen die nötigen Fragen zu stellen.

McK: Von Ihnen erwartet man aber Antworten, genau wie von den Verantwortlichen in Unternehmen. Die können es sich gar nicht leisten, Nicht-Wissen einzugestehen.

Walger: Richtig, und genau das ist der Denkfehler. Antworten sind aus einem Zusammenhang geboren, der längst vergangen ist. Sie verstellen den Zugang zur Gegenwart, zu dem, was jetzt notwendig und sinnvoll ist, und erst recht zur Zukunft. Fragen hingegen können sich dieser Gegenwart und Zukunft zuwenden, Zusammenhänge öffnen, Verbindungen und Bezüge herstellen. Deshalb sind Fragen viel produktiver als Antworten. Sie sind dem unternehmerischen Moment viel angemessener. Es gibt keinen Mangel an Antworten, sondern an sinnvollen Fragen.

INTERVIEW: HARALD WILLENBROCK
20.04.04

Prof. Dr. Gerd Walger, 54, ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, Mitbegründer der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke, geschäftsführender Direktor des IUU Institut für Unternehmer- und Unternehmensentwicklung GmbH an der Universität Witten/Herdecke, Mitglied diverser Aufsichtsräte von Familienunternehmen und seit 25 Jahren als Unternehmensberater im In- und Ausland tätig.

Kontakt: Gerd.Walger@iuu-uni-wh.de, www.iuu-uni-wh.de