



## Wissensmanagement oder der Flug des Ikarus: ein Fall - Beispiel

Schon vor einigen Jahren, lange bevor die „New Economy“ entstand, deutete sich in der Strategiearbeit mit unseren Kunden eine alles verändernde Revolution an: Der Erfolg der Unternehmen war immer weniger dadurch zu sichern, daß Arbeit, Material und maschinelle Anlagen durch effiziente Prozesse miteinander kombiniert wurden. Entscheidend wurde die Fähigkeit, internes und externes Wissen neu zu nutzen, um daraus für Kunden überraschende und wertvolle Lösun-

gen zu schaffen. Einige Verantwortliche hielten sich an das Prinzip „Wenn die Medizin nicht mehr hilft, gilt es die Dosis zu erhöhen.“ und verstärkten Vertrautes wie Re-engineering, Kostensenkungsprogramme oder Skalenvorteile aus Unternehmenszukaufen. Oft befanden sie sich in einer unseligen Allianz mit ihren Bei- oder Aufsichtsräten: „Ja wenn schon diese bewährten Mittel nicht mehr greifen, ...“. Vielleicht war auch die heimliche Hoffnung: **„You never get fired for cutting cost.“**

Dabei haben sich die Spielregeln verändert. Unglücklicherweise wurden die sogenannten „weichen“ Faktoren (im Hinblick auf ihre Steuerbarkeit mit den vertrauten Instrumenten) zu den „harten“ Faktoren in Bezug auf die Ergebnisauswirkung. Einige andere Verantwortliche stürzten sich deshalb mutig in das Abenteuer, die neuen Spielregeln zu erlernen, um auch nach ihnen erfolgreich arbeiten zu können. Dabei zeigte sich bald, wie grundlegend sich der **Produktionsfaktor „Wissen“** von den klassischen Faktoren unterscheidet:

- Wissen wird durch (vor allem gemeinsame) Nutzung nicht verbraucht, sondern sogar in seinem vermehrt und in seinem Wert vermehrt.
- Die Produktivität des Wissens ist nicht durch Kostensteuerung zu verbessern, sondern - wie wir sehen werden - eher dadurch, daß man es in Bewegung hält und so seine Wirkung verstärkt.
- Wissen ist weitgehend an seine Träger (Mitarbeiter, aber auch externe Partner) gebunden und deshalb kaum in das Eigentum von Unternehmen zu überführen.

Wissen war also nicht wie die anderen Produktionsfaktoren zu „managen“. Dagegen verdienten die „VEP's“ (Very Experienced Persons) eine besondere Beachtung. Langsam dämmerte herauf: **„You may get fired for cutting cost - and thereby loosing instead of using knowledge.“**

Das war eine ziemliche **Zwickmühle**: Einerseits wurde immer deutlicher, daß die intelligente Nutzung von Wissen der Schlüssel zur Differenzierungskraft und damit zu unternehmerischem Erfolg ist. Andererseits entpuppte sich dieses Wissen als irritierend unbeherrschbar. Ein gutes Beispiel ist die erwartbare Ernüchterung nach der Fusionswelle zum Ende des letzten Jahrhunderts. Das typische Ziel heißt Synergie

(mathematisch:  $1 + 1 = 3$  oder mehr). Dabei kann man neben „generische“ Synergien wie sie in der Natur als Symbiosen und in der Wirtschaft als Kuppelproduktion vorkommen zwei grundlegende Typen unterscheiden:

1. Skaleneffekte durch den Abbau von bei den Fusionspartnern doppelt vorhandenen Ressourcen.
2. Innovation aus der Verbindung des bisher bei den Partnern getrennt vorhandenen Wissens.

Die verbreitete Hilflosigkeit im Umgang mit dem Wissen zeigt sich daran, daß der zweite Typ äußerst selten vorkommt und der Begriff „Synergie“ inzwischen im allgemeinen Sprachgebrauch fast völlig auf den ersten Typ reduziert ist. Leider werden aber diese Skaleneffekte in der Praxis oft durch Kosten der steigenden Komplexität wieder aufgezehrt und die Fusion deshalb ein Mißerfolg. Auch der Erfolg von Fusionen ist also meist davon abhängig, ob durch die intelligente Kombination von Wissen wertvolles Neues entsteht. Dafür reichen jedoch die vertrauten Haltungen und Handlungen der „Manager“ offensichtlich nicht mehr aus und bedürfen einer Weiterentwicklung.

In dieser Situation der Zwickmühle kamen einige IT- und Beratungsunternehmen auf „**Wissensmanagement**“. Sie versprachen ihren Kunden, daß sie - ohne sich zu ändern - nur durch den Kauf neuer Instrumente endlich die Macht über das Wissen gewinnen könnten - und führten sie damit auf einen gewaltigen Holzweg.

Auf den nächsten Seiten möchte ich Sie zu einer kleinen Reise einladen, auf der wir entdecken werden,

- warum man bestenfalls Daten und Informationen, nicht aber Wissen „managen“ kann,
- weshalb der Versuch, das Wissen zu managen, sogar einen Teil seines Wertes vernichtet und
- wie man trotzdem durch einen intelligenten Umgang mit Wissen (z. B. auf Wegen wie sie in diesem Buch beschrieben sind) seinen Nutzen für den Unternehmenserfolg freisetzt.

Zunächst ist „Wissen“ in seiner Abgrenzung von „Daten“ oder „Information“ und in seiner praktischen Anwendung etwas ganz Alltägliches. Der Koch, der Speisen, Gewürze und vielleicht Wein kombiniert, der Mechaniker, der mit wenigen Blicken die richtige Diagnose bei einem Maschinenausfall stellt, und der Verkäufer, der seinen Kunden „kennt“, verwenden alle Wissen, um geeignet handeln zu können. Dabei liegt ihre Meisterschaft typischerweise darin, daß sie viele „Querverbindungen“ im Kopf haben, die der Anfänger nicht sieht, daß sie deshalb vor allem wissen, was sie alles nicht ausprobieren müssen, und daß sie mehr praktisch anwenden als erklärend darstellen können. Dabei schlage ich für unsere Reise folgende Begriffsverwendung<sup>1</sup> vor:

---

<sup>1</sup> Diese Definitionen bilden den Ausgangspunkt. Wir werden die Begriffe beim weiteren Fortschreiten vor allem aus konstruktivistischer Sicht ergänzen.

- „**Daten**“ sind das, was wir direkt wahrnehmen (von einem nicht beobachteten „Hintergrund“ unterscheiden) und codiert als Zahlen, Text oder Bilder in einer **Beschreibung** verwenden können. Das wäre z.B. der mit einem Winkel oder einem Abstand beschreibbare Ausschlag eines Meßinstruments.
- „**Informationen**“ sind Daten, die durch eine systembezogene **Interpretation** ergänzt sind. Das wäre in unserem Beispiel etwa die Aussage, daß der Ausschlag des Meßinstruments einer Spannung von soundso viel Volt entspricht. Gregory Bateson hat das beschrieben als „a difference which makes a difference“, also als eine Unterscheidung mit einer bestimmten Bedeutung.
- „**Wissen**“ sind Informationen, die durch **Erfahrungskontexte** ergänzt sind, die sich in der bisherigen Geschichte einer Person als (handlungs)relevant gezeigt haben. In unserem Beispiel kann das bedeuten, daß das Experiment gelungen ist, daß die Anzeigenadel beschädigt ist, daß es dringend angezeigt ist, aus dem Raum zu flüchten, und natürlich noch vieles andere mehr<sup>2</sup>.

Wir machen also aus Daten dadurch daß wir sie systembezogen interpretieren Informationen, und aus Informationen dadurch daß wir sie in Erfahrungskontexte einbauen Wissen. Dabei werden in dieser ersten Betrachtung schon einige Punkte über das **Wissen** sichtbar:

- Erfahrungskontext entsteht immer in konkreten „**Fällen**“ und deshalb ist auch das Wissen am leichtesten in Verbindung mit solchen Fällen zu vermitteln.
- Erst durch diesen Kontext wird der (übergeordnete) „Sinn“ einer Information klar und entsteht ausreichende **Handlungsorientierung**.
- Wissen erlaubt deshalb auch zu entscheiden, welche Informationen man unbedingt noch haben sollte und welche Informationen verzichtbar sind. Es ist damit ein Schlüssel zur **Informationssteuerung**.
- Die Vielfalt der Kontexte, die man betrachten kann, ist prinzipiell unbegrenzt und kann sich mit jedem Fall ändern, so daß das Wissen ständig in **Bewegung** ist.
- Wissen ist zu einem mehr oder weniger großen Teil implizit (d.h. anwendbar, aber nicht erklärbar). Seit Sokrates wissen wir, daß man sich im **Gespräch** über sich selbst klar werden kann. Dabei ist es letztlich der Widerstand (z.B. das Nachfragen) des Gesprächspartners, durch den implizites Wissen für einen selbst und für andere explizit werden kann.

Wissen ist zwar immer das Wissen von einzelnen Personen und kaum von ihnen und ihrer persönlichen Geschichte trennbar, aber es ist sehr wohl im persönlichen Kontakt (idealerweise in einer gemeinsamen fallbezogenen Praxis, durch die eine gemeinsame Geschichte entsteht) „übermittelbar“<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Als „Erkenntnis“ kann man in diesem Zusammenhang Wissen bezeichnen, daß sich auf eine bestimmte Frage oder ein bestimmtes Problem bezieht.

<sup>3</sup> Inwieweit diese „Übermittlung“ eine autonome Wissensbildung beim Empfänger ist, die durch den Wissensgeber lediglich orientiert wird, werden wir später betrachten.

Zurück zu unserer Geschichte. Jetzt können wir betrachten, welches Ergebnis zu erwarten ist, wenn wir das so wertvolle **Wissen** festhalten, transportieren und „**managen**“ wollen, denn dafür gibt es ja, wie wir gesehen haben, eine Menge guter Gründe. Die Antwort steht eigentlich schon bei Goethes Faust, wo Mephisto dem jungen Studenten rät, zunächst „Collegium Logicum“ zu studieren, und fairerweise gleich dazu sagt, an welche Grenze er damit stoßen wird:

„Wer will was Lebendig's erkennen und beschreiben,  
sucht erst den Geist herauszutreiben;  
dann hat er die Teile in seiner Hand,  
fehlt, leider! nur das geistige Band.“

Ausgangspunkt ist also zum Beispiel das Wissen, daß wir über einen Kunden haben. Dazu gehören auch Dinge wie „haßt Fußball“, „hat ein perfektes Zahlengedächtnis“ oder „wirkt auf mich immer etwas zerstreut“. Damit kann leider zunächst einmal nur einer etwas anfangen. Wenn wir nun aber speichern, sortieren, auswerten und trans-

portieren wollen, dann müssen wir das **Wissen auf** die darin enthaltenen **Informationen und Daten reduzieren**. Dabei lassen wir emotionale Qualitäten und persönliche Bezüge sowie, gegenüber einer Darstellung im Gespräch, nonverbale Signale und Interaktionen weg, und speichern den Rest in Datenfeldern mit einer fest zugeordneten Bedeutung.



Nun wissen wir heute, daß unser Gehirn Neuigkeiten weniger nach ihrem Inhalt speichert, als danach wie sie uns

emotional ansprechen. Dazu gehören aber alle Zwischentöne der Stimme, Gestik, Mimik und der reiche Kontext, den Geschichten ebenso wie Bilder erzeugen - eben das „geistige Band“. Stellen Sie sich bitte einmal vor, was geschieht, wenn Sie ein Märchen wie Rotkäppchen auf die darin enthaltenen Informationen reduzieren und diese dann weitergeben. Wenn Sie Kinder haben und deshalb hoffentlich ein erfahrener Märchenerzähler sind, dann wissen Sie vielleicht, daß es sogar ein großer Unterschied ist, ob Sie ein Märchen frei erzählen, oder „nur“ vorlesen. **Schon die Umwandlung in „Text“ bedeutet Verzicht auf „Kontext“**. Denken Sie jetzt bitte noch einmal an das Wissen über den Kunden: Durch seine „Aufbereitung“ für Speicherung und Transport gehen leider gerade die ungewöhnlicheren und deshalb für eine unternehmerische Differenzierung besonders wertvollen Teile des Wissens verloren.

Seit dem 19. Jahrhundert sind durch die technischen Entwicklungen von der Fotografie und Telegrafie bis hin zu Computern und Internet wahrhaft gigantische Möglichkeiten entstanden, Daten und Informationen zu speichern und zu transportieren. Bis dahin wurden Informationen meist in einer konkreten Situation oder eingebettet in eine übergeordnete Erzählung erlebt. Erst in Verbindung mit der technischen Entwicklung konnten Berge von kontext- und damit sinnlosem **Informationsmüll** entstehen. Das ganze führt dann dazu, daß trotz schier unbegrenzter Möglichkeiten der Informationsbeschaffung und -selektion kaum mehr jemand etwas „weiß“ und zeigt sich im



Gefühl wachsender Orientierungslosigkeit. Manchmal frage ich mich, was es eigentlich bedeutet, daß wir technische Geräte „bedienen“, statt daß sie uns dienen.

Verbunden mit der fixen Idee, daß diese Orientierungslosigkeit (so wie alle Probleme) nur von einem Informationsdefizit herrühren kann, entwickeln wir uns langsam zu **Informations - Junkies**, die mit wachsender Verzweiflung versuchen, die immer höher werdenden Berge von Information mit immer effizienteren Methoden zu bewältigen - und dabei doch nie satt werden. Ohne Wissen hinterläßt jeder Informationsgewinn nur die bange Frage, ob man vielleicht gerade die wichtigste Information doch verpaßt hat.

Das ist der moderne **Fall des Ikarus**. Der klassische Ikarus und sein Vater Dädalus, begnadete Künstler, hatten sich Flügel gebaut, um aus dem Labyrinth des kretischen



Königs Minos zu fliehen. Die Flucht gelingt. Ikarus, aus Freude über seine Fähigkeiten und aus Übermut, verliert den Respekt vor der Sonne, fliegt zu hoch und damit zu nahe an sie heran. Durch diese **Hybris** zerstört er das, was ihn nach oben getragen hat: das Wachs, das die Flügel zusammengehalten hat, schmilzt und er stürzt ins Meer. Die Sonnengötter in den großen Mythologien sind immer Götter des „lichten“ Denkens und Wissens. Aus Übermut und aus

Verliebtheit in unsere wachsende Fähigkeit, Informationen zu jonglieren, verlieren wir den Respekt vor dem sich immer neu und weiter schaffenden Wissen, und wollen es ebenso beherrschen. Wir versuchen, es festzuhalten, zu speichern und in „gefrorener“ Form weiterzugeben - und zerstören dabei genau den informellen, beweglichen Prozeß der Wissensbildung, der uns dahin gebracht hat, wo wir heute stehen.

Nach dem, was wir auf unserer bisherigen Reise über das Wissen herausgefunden haben, wäre eine angemessenere Haltung eine des **Respekts vor dem Wissen** als etwas, das sich der Beherrschbarkeit weitgehend entzieht und eher „als Glücksfall“<sup>4</sup> zwischen Menschen entsteht, die ihm achtungsvoll einen Weg bahnen. Während ich dies schreibe, überkommt mich das Gefühl, daß Ihnen das jetzt vielleicht sehr weit geht, aber ich möchte auch noch das Versprechen einlösen, im weiteren Verlauf der Reise mit Ihnen zu erkunden, was das nun praktisch bedeutet.

Nach der inzwischen recht langen Erfahrung aus der Strategiearbeit kann ich sagen, daß es in Phasen, wo die Orientierung verloren zu gehen droht, oft hilft, kurz innezuhalten, und sich an das zu erinnern, was wir schon wußten, bevor wir glaubten, mehr Informationen sammeln zu müssen.

---

<sup>4</sup> Mir fällt in diesem Zusammenhang immer wieder das englische Wort „serendipity“ ein, das man wohl am ehesten mit „Talent unerwartete und glückliche Entdeckungen zu machen“ übersetzen kann.

So wissen wir alle, daß wir „Wissen“ im Sinne der Fähigkeit, Informationen auszuwählen, zu ordnen oder praktisch einzusetzen, am effektivsten erwerben, indem wir genau das in einem konkreten Fall tun - und zwar in Begleitung von jemandem, der über einen „Wissensvorsprung“ verfügt. Das wirkungsvollste Mittel zur Informationsbeschaffung ist z.B. ein **Netzwerk von Personen**, denen wir persönlich vertrauen, und denen wir einen Beitrag zur Lösung des jeweiligen Problems zutrauen. Im direkten Gespräch mit diesen „Wissensträgern“ können wir neue Blickwinkel (neue Kontexte) gewinnen und oft dadurch erst die richtigen Fragen stellen, die wir danach mit allen effizienten Möglichkeiten der Informationsbeschaffung beantworten. Erst nachdem wir z.B. einen geschäftlichen Schritt, den wir vorhaben, mit dem Steuerberater unseres Vertrauens besprochen haben, kennen wir die für uns wichtigen Aspekte und könnten jetzt die benötigten Informationen selbst suchen. Der Einsatz von Technik ist typischerweise erst der zweite Schritt<sup>5</sup>.

Warum ist es so wichtig, daß wir Wissen nicht nur hören oder lesen, sondern im direkten Kontakt mit bestimmten Personen erwerben? Dazu müssen wir noch etwas genauer betrachten, wie Wissen entsteht und „übermittelt“ wird. Entscheidend ist dabei die unserer Alltagswahrnehmung zunächst widersprechende Erkenntnis, daß wir mit unserem Wissen weder die Realität „abbilden“, noch irgend etwas von anderen „übernehmen“, sondern ausgelöst von unserem Umfeld und anderen Personen eine persönliche „**Wirklichkeit**“ **konstruieren**.

Schon die „Daten“ existieren nicht unabhängig von uns, sondern entstehen als solche erst dadurch, daß wir sie gegenüber einem „Hintergrund“ hervorheben. Der Physiker Werner Heisenberg hat dazu geschrieben: „Wir sehen die Natur nicht so, wie sie ist, sondern nur als Konsequenz der Fragen, die wir an sie stellen.“ Von dem englischen Philosophen Berkeley kennen wir die Frage: „Wenn in einem einsamen Wald ein Baum umfällt und keiner hört zu, gibt es dann ein Geräusch?“ Die Antwort lautet: „Natürlich nicht!“ Vielleicht gibt es da Schallwellen in der Luft, aber das Wort „Geräusch“ ist ohne ein zuhörendes Ohr ganz unsinnig. Und gibt es Schallwellen? Selbst die gibt es nur dann, wenn wir zu bestimmten Erlebnissen, dieses Konzept erfinden und ihm diesen Namen geben. Gab es den Cash Flow, bevor er erfunden wurde? Und wo hätte er dann sein sollen? Die „Tatsachen“ sind Tat-Sachen und auch das Wort „Fakten“ stammt von „facere“, dem lateinischen Wort für „machen“. Erst recht gilt das natürlich für die Interpretation, die aus den „Daten“, wie wir definiert haben, „Informationen“ macht. Für die meisten von uns bedeutet ein Ultraschallbild gar nichts, bis wir unser Sehen verfeinert und weiterentwickelt haben. Der auf dem Weg zum Wissen hinzutretende Erfahrungskontext ist natürlich noch persönlicher.

Es ist unsere **objektivistische Alltagssprache**, die uns davon ablenkt, zu erkennen, daß wir Daten, Informationen und Wissen selbst konstruieren. Wir sagen: „Da ist ein Geräusch.“ Wie verwenden für den Satz „Ich habe Schmerzen.“ die gleiche Form wie für den Satz „Ich habe einen Stein in der Tasche.“ Der Satz „Meier ist unfair.“ klingt so, als ginge es um eine Eigenschaft von Herrn Meier, dabei drückt der Satz meine eigene, von meiner Wahrnehmung und meinem Wertsystem geprägte Empfindung aus. Unsere Sprache bestimmt in einem nicht allegorischen, sondern ganz prakti-

---

<sup>5</sup> Man könnte einwenden, daß Technik ja eine gute Möglichkeit wäre, den richtigen Gesprächspartner zu finden. Das scheint mir zu kurz gedacht, denn wir würden zumindest bei wichtigen Fragen zunächst wieder über einen persönlichen Kontakt klären, ob wir z.B. Gesprächspartnern, die wir in einem bestimmten Katalog finden, (personal und funktional) vertrauen können.

schen Sinn die Räume und Grenzen unserer Welt. Wir sehen die Welt so, wie wir sind<sup>6</sup>. Zwei Menschen, die verschieden sind und sich in derselben Situation befinden, „erzeugen“<sup>7</sup> verschiedene Fakten, die für beide Verschiedenes bedeuten und die sie mit verschiedenen Erfahrungskontexten verbinden - und „verstehen“ auf diesem Weg die Situation. Ein Teilnehmer bei einem unserer Seminare nahm diese Gedanken zum Anlaß für ein Experiment: Seine Frau und er führten im nächsten Urlaub (in dem sie die ganze Zeit gemeinsam verbrachten) getrennt voneinander ein Reisetagebuch. Wie er mir hinterher berichtete, wurde ihm nach der gegenseitigen Lektüre der Tagebücher am Reiseende schlagartig alles klar: „Ein außenstehender Leser wäre nie darauf gekommen, daß wir gemeinsam unterwegs waren.“

Aus dem Gedanken, daß wir mit unserer Wahrnehmung nicht Realität abbilden, sondern eine eigene Wirklichkeit konstruieren, folgt natürlich keineswegs, daß das in einer beliebigen Weise erfolgen kann. Unsere Konstruktionen müssen sich **an der Realität bewähren**, das heißt, wir müssen aus ihnen Erwartungen ableiten können, die sich praktisch bestätigen. Aber damit kommen wir zum entscheidenden Punkt: Dieses Kriterium erfüllt eben typischerweise nicht nur eine (die „wahre“ Realität abbildende) Vorstellung, sondern es gibt immer viele, zum Teil widersprüchliche Vorstellungen, die sich zumindest für eine bestimmte Verwendung (in einem bestimmten Kontext) als „viabel“ zeigen (d.h. „sich bewähren“). So ist z.B. die Vorstellung eines Atoms als kleines Planetensystem nach unserem heutigen naturwissenschaftlichen Kenntnisstand widerlegt, aber das hindert uns überhaupt nicht daran mit diesem Modell im Chemieunterricht auch weiterhin die richtigen chemischen Bindungsverhältnisse zu bestimmen. Sein „Wert“ liegt nicht darin, daß es die Realität abbildet, sondern darin, daß es für eine bestimmte Verwendung geeignet ist.

Soweit zur „Wissensentstehung“, nun zur „**Übermittlung**“. Genauso wenig wie wir bei der Wahrnehmung Realität abbilden, bilden wir als Empfänger von „übermitteltem“ Wissen die Gedanken des Absenders ab. Wenn uns jemand etwas „vermittelt“, erzeugen wir zuhörend Daten, die wir mit unseren eigenen Bedeutungen versehen und mit dem eigenen Erfahrungshintergrund verbinden. Erst durch diese persönliche Sinnggebung kann die Botschaft konkret und handlungsleitend werden<sup>8</sup>. Dabei entstehen offensichtlich mehr oder weniger folgenschwere Unterschiede zwischen den Gedanken des Wissensvermittlers und denen des Wissensempfängers. Dazu gibt es ein schönes Beispiel aus Wien:

Nachdem Ludwig Wittgenstein 1922 seinen „Tractatus logicophilosophicus“ veröffentlicht hatte, machten die Mitglieder des „Wiener Kreises“ um Moritz Schlick<sup>9</sup> die darin enthaltenen Ideen zum Kern ihrer „wissenschaftlichen Weltauffassung“. Als es dann Ende der zwanziger Jahre zu einem Treffen von Mitgliedern des Kreises mit Witt-

---

<sup>6</sup> Wenn der Erwerb neuen Wissens teilweise bedeutet, neu oder genauer sehen zu lernen, dann bedeutet dieser Satz, daß wir beim Wissenserwerb nicht einfach etwas empfangen können, sondern uns selbst ändern müssen.

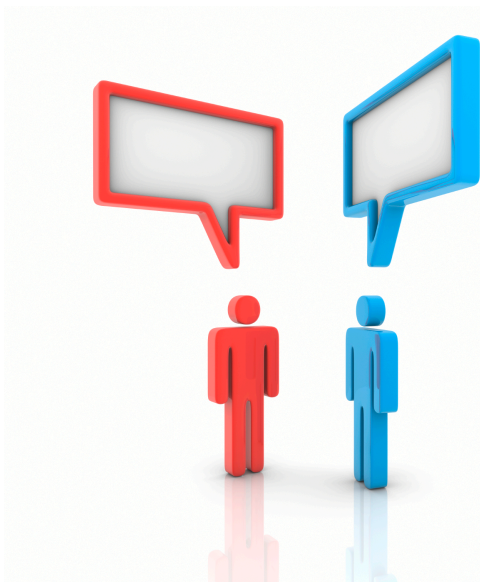
<sup>7</sup> Wahr-Nehmung ist Konstruktion.

<sup>8</sup> Im Gegensatz zur gängigen Alltagsvorstellung ist das eben kein rezeptiver, sondern ein schöpferischer Prozeß.

<sup>9</sup> Dieser Kreis von neopositivistischen Wissenschaftlern um Moritz Schlick ging auf einen „1. Wiener Kreis“ (1908 - 1912) um Ernst Mach zurück, existierte von 1923 bis zum Tod von Schlick 1936 und hatte Mitglieder wie Rudolf Carnap und (zeitweise) Karl Popper.

genstein kam, stellten diese verwundert fest, daß sie eher einen Künstler als einen Wissenschaftler antrafen, der eher Geschichten vorlesen als mit ihnen über die „wissenschaftliche Weltauffassung“ reden wollte. Anscheinend hatten die Mitglieder die Tatsache, daß ihre Ideen durch den Tractatus angeregt worden waren damit verwechselt, daß sie aus ihm oder von Wittgenstein stammten. Es war offensichtlich kein Wissen „übertragen“ worden.

Wie das Beispiel zeigt „überträgt“ Sprache zwar kein Wissen, sie kann das begriffliche Konstruieren des Empfängers aber sehr wohl auslösen und orientieren. Ob im Ergebnis dann etwas gelingt, das wie „Übermittlung“ aussieht, ist dann aber offensichtlich viel weniger eine Frage der Botschaftsgestaltung<sup>10</sup> durch den Absender oder des „technischen“ Transports, sondern in allererster Linie eine Frage der **Rückkopp- lung**. Norbert Wiener, der Begründer der Kybernetik, hat das in dem Satz ausgedrückt: „Wenn ich wissen will, was ich gesagt habe, dann muß ich auf die Antwort warten.“ Wieder steht uns die Alltagssprache im Weg, wenn wir bei Problemen in der Kommunikation zunächst nach Fehlern in der Darstellung, Übermittlungsfehlern und Mißverständnissen suchen. Eigentlich gibt keine Tätigkeit des „Mißverstehens“, sondern immer nur „Verstehen“, aber das ist halt prinzipiell persönlich und damit zwischen Personen verschieden.



Unsere gedankliche Reise handelt vom **Wissen in Unternehmen** (nicht nur von Daten und Informationen) und in diesem Zusammenhang sind die gerade gewonnenen Erkenntnisse besonders wichtig: je weiter wir auf dem Weg von der „Datenaufnahme“ (da kommt uns noch unsere prinzipiell gleiche biologische „Grundausrüstung“ zugute) über die „Information“ zum „Wissen“ voranschreiten, desto individueller werden die Inhalte und je unterschiedlicher die Kulturen (oder Unternehmenskulturen)

der Beteiligten, desto weiter liegen sie zusätzlich auseinander. Deshalb ist für die tragfähige „Übermittlung“ in diesen Bereichen ein „**kalibrierender Dialog**“ unverzichtbar: in einer Abfolge von kleinen Annäherungsschritten „handeln wir Bedeutung und Kontext aus“<sup>11</sup>. Diese Schritte bestehen konkret aus gegenseitigem Spiegeln und dem Reagieren auf die dabei sichtbar werdenden Differenzen. Unidirektionale Kommunikation (im Gegensatz zum bidirektionalen Dialog) ist dafür prinzipiell nicht geeignet, denn der Satz von Norbert Wiener gilt natürlich auch umgekehrt: „Wenn ich wissen will, ob ich (den anderen) verstanden haben, muß ich antworten.“ Einem Text (z.B. in einem Buch), aber auch einer Radiosendung kann man aber weder etwas spiegeln, noch eine Frage stellen.

<sup>10</sup> Dadurch wird alle Rhetorik und Präsentationstechnik auf ihre Rolle als „fördernde Begleitumstände“ reduziert.

<sup>11</sup> An dieser Stelle können wir unsere Ausgangsdefinitionen, zumindest von „Information“ und „Wissen“ ergänzen: die darin enthaltenen Bedeutungen und Kontexte bestehen aus viablen Konstruktionen, die wir im konkreten Handeln durch Anpassung an die Widerstände der Realität und durch Aushandeln in sozialen Interaktionen gebildet haben.

Mir fällt es z.B. sehr schwer, diesen Text gezielt so redundant zu schreiben, daß Sie hoffentlich dazu etwas konstruieren, was ich vor Ihnen und vor mir vertreten kann. Viel besser geht es mir, wenn ich im Gespräch etwas „übermitteln“ kann und noch lieber würde ich mit Ihnen einen „kalibrierenden Dialog“ führen. Wenn Sie beim Lesen dieses Textes etwas nicht verstehen, dann bin ich dabei sogar noch ganz beruhigt; viel schwieriger ist der Fall, wo wir fälschlicherweise (den anderen) verstanden zu haben glauben und daraus vielleicht die falschen Handlungskonsequenzen ziehen (siehe das Beispiel vom „Wiener Kreis“).

Unsere gedankliche Reise handelt vom **Wissen in Unternehmen** (also von Organisationen und nicht nur von Einzelnen). Es geht also darum, das was Einzelne in ihrer bisherigen Tätigkeit an Wissen aufgebaut haben, durch Reflexion und Abstraktion für andere verfügbar zu machen, so daß es auch für sie handlungsorientierend wirken kann. Dabei kann man grundsätzlich zwei Wege unterscheiden: Wissen kann für andere entweder dadurch verfügbar werden, daß man es in Arbeitsprozesse und daraus entstehende Produkte oder Dienstleistungen „fest einbaut“, oder dadurch, daß man es in dialogischen Lernprozessen „übermittelt“ („**embed or spread**“). Dabei ist die Möglichkeit des „Einbaus“ in Prozesse und Systeme leider sehr begrenzt. Wenn das „eingebaute“ Wissen auch noch als handlungsorientierender Rahmen für Entscheidungsprozesse von Personen benötigt wird, kommt man um die (auf den besprochenen Bedingungen der Wissensübermittlung aufbauenden) Lernprozesse nicht herum. Das haben schon einige produzierende Unternehmen aus unserem Kundenkreis schmerzlich erfahren, als sie versuchten, mit Hilfe von Zeichnungen und Arbeitsplänen („da steht doch alles drin“) Produktionsprozesse in Billiglohnländer zu verlagern.

Die erfolgreiche Nutzung des Wissens im Unternehmen ist also aus beiden Blickrichtungen in erster Linie eine Frage der Übermittlungsprozesse (im Gegensatz zu „Speicherung“ oder „Zugriff“). Wie wir gesehen haben kann man zwar Daten und Informationen, nicht aber das Wissen „managen“. Man kann sogar sagen, daß Daten- und Informationsmanagement erst durch den intelligenten Umgang mit Wissen und seine informationssteuernde Wirkung ihren eigentlichen Wert freisetzen können. Wenn man das unbedingt in einem Wort ausdrücken möchte, dann scheint mir „**Wissensmobilisierung**“ viel weniger mißverständlich als „Wissensmanagement“. In diesem Zusammenhang können wir nun aus den bisherigen Erfahrungen auf unserer Reise ableiten, welche **Methoden, Vorgehensweisen und Rahmenbedingungen** dafür besonders geeignet sind.

Zu den **Methoden** der Wissensmobilisierung liegen einige Erkenntnisse bereits auf der Hand. „Wissensübermittlung“ bedeutet danach - genau gesagt - einen individuellen Wissensaufbau in Begleitung von Menschen, die auf bestimmten Gebieten einen Wissensvorsprung haben. Jeder neue Wissensbereich erfordert typischerweise nicht nur neue Begriffe und Zusammenhänge, sondern auch eine neue Art des Sehens. Im kalibrierenden **Dialog** mit den „Wissenden“<sup>12</sup> findet in diesem Sinne eine schrittweise Verfeinerung und Erweiterung der Wahrnehmung statt. Diese Begleitung beim Wissensaufbau entspricht dem, was Platon im Sokrates - Dialog „Phaidros“ als „Kunst der Seelenleitung durch Worte“ beschrieben hat. Dabei betont er auch, daß die

---

<sup>12</sup> Dabei geht es immer mehr oder weniger um eine gegenseitige Ergänzung, da die Gesprächspartner in den relevanten Kontexten oft unterschiedliche „Wissensvorsprünge“ haben.

Schriftform in diesem Zusammenhang bestenfalls als Gedächtnisstütze taugt. Er bezeichnet sie als „Pharmakon“, was auf deutsch sowohl „Heilmittel“ als auch „Gift“ bedeuten kann. Der (am besten selbst verfaßte) Text ist „Heilmittel“, wenn er als Grundlage für die eigene schöpferische Erarbeitung der Inhalte dient, er wirkt als „Gift“, wenn man sich durch das Geschriebene davon ablenkt oder gar abhält. Wer liest und hört, der kann auch nur konsumieren; wer dagegen (im Dialog) spricht, der muß mitdenken und produzieren.

Die **Kalibrierung** bezieht sich inhaltlich darauf, daß der „Wissensgeber“ anhand der Antworten überprüft, inwieweit das beim „Empfänger“ gebildete Wissen seinen ursprünglichen Gedanken entspricht, und formal auf die Anschlußfähigkeit der Botschaft. Bei der „Wissensübermittlung“ kommt es nämlich darauf an, daß der Empfänger einerseits schon genug weiß, damit er die Inhalte persönlich einordnen kann, und andererseits genug Neues erfährt, um eine Wertschöpfung zu erleben. Im Sinne von Hans - Georg Gadamer setzt Wissenszuwachs also ein Vorverständnis voraus, das aber über sich selbst (das „Vor-“) hinreichend aufgeklärt sein muß, um noch entwicklungsfähig zu sein. Durch diesen Prozeß der Kalibrierung entstehen gemeinsame Bedeutungen und gemeinsamer Kontext, d.h. gemeinsamer handlungsorientierender Sinn. Letztlich verstehen wir auch uns selbst und andere erst durch die Einbettung in einen solchen intersubjektiven Kontext<sup>13</sup>. „Intersubjektive Gültigkeit“ bedeutet dann nichts anderes, als daß man aus dem Reden und Tun anderer schließen kann, daß dabei die gleichen Modelle und Denkweisen zugrunde liegen, die man selbst verwendet. Wissen schaffen“ bedeutet in diesem Zusammenhang, durch kalibrierten Kontext die prinzipiell unbegrenzte Information auf den handlungsrelevanten Teil zu reduzieren.

Nach unseren bisherigen Ergebnissen läßt sich auch schon einiges darüber sagen, in welcher Form sich das Wissen am wirkungsvollsten „übermittelt“ werden kann. In unserer Ausgangsdefinition haben wir gesagt, daß es sich beim Wissen um Informationen handelt, die durch Erfahrungskontexte ergänzt sind, die sich in der bisherigen Geschichte einer Person als (handlungs)relevant gezeigt haben. Diese Erfahrungen machen wir anhand konkreter Fälle, die wir als „**Geschichten**“ erzählen können. Wir leben in Geschichten. Sie sind die Art, wie wir Dinge verstehen und Sinn erzeugen. Menschen brauchen offensichtlich zusammenhängende Geschichten, die ein Gefühl von Sinnhaftigkeit und Kontinuität erzeugen, um ihrem grundlegenden Orientierungsbedürfnis zu entsprechen („rewrite your mission statement as a corporate story“). Unser Wissen liegt in der Form von Fallgeschichten vor und wird am leichtesten an Fallgeschichten und durch deren Reflexion (was sagt uns das?) und Abstraktion (Und die Moral von der Geschicht' ...) gebildet. Geschichten...

- ... bilden komplexen Kontext ab, ohne ihn vorschnell reduzieren zu müssen.
- ... erlauben uns, **Komplexität** zu speichern und wiederzugeben.
- ... integrieren verschiedene Elemente, die auf einen gemeinsamen Sinn hinlaufen.
- ... fokussieren den für diesen Sinn notwendigen Kontext.

---

<sup>13</sup> In diesem Sinne verwendet Wittgenstein den Begriff „Sprachspiel“: Alle Worte und Sätze erhalten ihre Bedeutung erst in einem durch mehrere „Mitspieler“ gebildeten Kontext.



- ... schaffen für Handeln notwendigen epistemischen Rahmen der Information.



Geschichten sind also ein geradezu ideales Instrument, um die prinzipiell unbegrenzte Offenheit der Kontextbeziehungen abzubilden und für praktisches Handeln nutzbar zu machen.

Wie wir gesehen haben bedeutet Wissensbildung „sich ändern“ und ist deshalb mit Widerständen verbunden. In diesem Zusammenhang gilt, daß „Wissensübermittlung“ auch aus **motivatorischer Sicht** weniger ein Thema der Präsentationstechnik<sup>14</sup> als der Gewinnung neuer und interessanter Fragen ist. Auch in dieser Hinsicht sind die Geschichten ein außerordentlich starkes Instrument, weil sie ...

- ... in ihrem emotionalen Gehalt unser Denken fesseln können.

- ... uns ohne direkte Konfrontation an die Grenzen unseres Wissens führen.

- ... erlauben, die befreiende Kraft des Denkens direkt zu erfahren.

Geschichten sind also auch ein wunderbares Instrument, um unser bisheriges Wissen teilweise in Frage zu stellen und den Blick für neue Lösungen zu öffnen. Der „Fall“ wird dann mit der Lösung nicht aus der Welt geschafft (aber vielleicht das Problem), sondern „Erkenntnis“ gespeichert. Sobald wir über einen Fall stimmige Geschichten erzählen, haben wir ein gemeinsames Verständnis. Wissen läßt sich am leichtesten dadurch mobilisieren, daß man es in der Form von interessanten Fallgeschichten „ins Gespräch“ und damit zur Anwendung zu bringt.

Als letzte methodische Aspekte möchte noch auf zwei etwas verstecktere methodische Aspekte hinweisen: die Mobilisierung impliziten Wissens und Beziehungsauswirkungen der kalibrierenden Dialoge. Wiederum kommt uns dabei eine spezielle Eigenschaft von Geschichten zugute: die Möglichkeiten **metaphorische Darstellungen**. Das erlaubt ...

- ... auch (noch) unaussprechliches anzusprechen.
- ... tiefe Vertrauensbeziehungen aufzubauen.

Geschichten sind hochkonzentrierte Bilder davon, wie der Erzähler einen Bestimmten Teil der Realität erlebt, fühlt und für sich einordnet. Dabei besteht die Möglichkeit,

<sup>14</sup> Weiter oben haben wir schon gesehen, daß „Wissensübermittlung“ auch aus kognitiver Sicht weniger eine Frage der Rhetorik als der Rückkopplung ist. Mir scheint deshalb, daß die Bedeutung der Botschaftsgestaltung für eine gelingende „Übermittlung“ generell weit überschätzt wird.

Metaphern als „sagbare Spuren“<sup>15</sup> zu verwenden, so daß sich im Zusammenhang zeigt, worüber man nicht sprechen kann. Im Gespräch zeigt sich auch das Unausprechliche - wenn es nicht zerredet wird. Im Spiel der wechselseitigen Andeutungen<sup>16</sup> erkennen sich die „Wissenden“. Sehr schnell zeigt sich, ob der andere nur äußerlich das gleiche sagt und tut, oder auf einen ähnlichen Erfahrungskontext zurückgreift.

Besonders die Metaphern verbinden die Gesprächspartner sehr stark miteinander: Weil die Bedeutung der Worte in einen Bereich übertragen wurde, in dem das Wort normalerweise nicht verwendet wird, muß der Hörer einen kreativen Sprung in Richtung des Sprechers machen. Er appelliert an den Hörer, sich auf seine unkonventionelle Sicht einzulassen, um ihn zu verstehen. Andererseits gelingt die Wirkung der Metapher nur, wenn der Sprecher sich vorher bereits innerlich auf den Hörer zubewegt hat, so daß er annehmen kann, daß die Metapher glückt. Deshalb ist auch die Freude über eine verstandene Metapher viel tiefer als z.B. die über eine richtig „verstandene“ Telefonnummer.

Die Wissensmobilisierung über metaphorische Geschichten ist also besonders kreativitätsfördernd und **vertrauensbildend**. Vor allem das vertiefte Vertrauen ist eine Grundlage dafür, daß auch das Wissen über Irrtümer und Mißerfolge verfügbar wird, denn solches Wissen wird bestenfalls in vertrauensvollen Gesprächen weitergegeben, aber kaum in schriftlicher Dokumentation einer unabsehbaren Verwendung zur Verfügung gestellt.

Hören Sie zum Schluß dieses Abschnitts über die Methoden der Wissensmobilisierung noch einen kleinen Ausschnitt aus einem „wissensübermittelnden“ Gespräch über einen Kunden: „Der Ohrenberg, na ja, das ist ein Mensch wie ein Gewitter!“ „So polternd?“ „Nein, eher so klärend; da knallt es zwar heftig, aber danach ist die Atmosphäre auch wieder sauber.“ Wie leichtfüßig ist der kurze Dialog in diesem Beispiel im Vergleich zu einem Versuch, das gleiche schriftlich auszudrücken - und deshalb läßt es der Memoschreiber lieber gleich weg und verzichtet so auf die Übermittlung des Wissens!

Zu den konkreten **Vorgehensweisen** bei Mobilisierung des Wissens im Unternehmen scheint es mir wichtig, drei Arbeitsfelder zu unterscheiden, in denen vor allem die Führungskräfte auf unterschiedliche Weise gefordert sind.

1. Der erste Schritt besteht in einer **Identifizierung** der „Fundorte wertvollen Wissens“, also der Stellen und Gelegenheiten, an denen sich dieses Wissen entwickelt und weiterentwickelt. Das setzt zunächst eine Entscheidung darüber voraus, welche Wissensbereiche einen besonders hohen Einfluß auf die Entwicklung des Unternehmens und seine strategische Positionierung (aus Kundensicht, im Vergleich zum Wettbewerb) besitzen. Anschließend geht es darum, interne und / oder externe Personen zu finden, die an der lebendigen Entwicklung dieser Wissensbereiche aktiv teilhaben. Das bedeutet formal, daß sie aufgrund eigener Erfahrung oder eigenen Denkens neue Kontexte bilden. Dabei ist es vor allem wichtig, nicht

---

<sup>15</sup> Das Wort „Spur“ ist hier verwendet als „sichtbarer Hinweis auf etwas Unsichtbares“.

<sup>16</sup> Das, was dabei angedeutet wird, sind (zumindest gegenwärtig noch) nicht explizit oder genügend einfach darstellbare persönliche Erfahrungen.

nur auf die Wissensbestandteile zu achten, die eindeutig, klar und gut bestätigt sind. Wertvolles neues Wissen ist zunächst vage, widerspricht der Erfahrung und ist eher implizit als explizit<sup>17</sup>. Deshalb sprechen viele Menschen zunächst nicht gern darüber. Die Rolle der Führungskräfte besteht in diesem Feld vorwiegend darin, Gesprächsräume zu schaffen, in denen solche Gedanken zunächst einmal spielerisch, z.B. in Szenarien, „weitergesponnen“ werden können.

2. Im zweiten Schritt geht es um die **Reflexion und Abstraktion**. Das implizite und persönlich gebundene Wissen soll explizit und für viele verfügbar werden. Dabei



gilt natürlich all das, was wir inzwischen zur Bildung und „Übermittlung“ von Wissen gesagt haben. Der Zugang zu bisher unbewußten Teilen des eigenen Wissens und seine „Nachbildung“ bei anderen finden im Gespräch statt. Für die Führungskräfte geht es in diesem Feld vor allem darum, soziale Prozesse zu inszenieren, in denen das effizient und effektiv geschieht. Das bedeutet im Kern, durch interessante Fälle und Fragen genügend Anregung und Orientierung zu schaffen, damit das

Wissen einerseits in Bewegung ge-

rät und an die Oberfläche kommt, aber andererseits vor allem durch Fragen so viel Struktur zu bieten, daß das hervortretende Wissen nicht „übersehen“ und damit wieder verloren wird.

3. Der konsequente dritte Schritt ist die **Sicherung** der Ergebnisse von Reflexion und Abstraktion, entweder durch den „festen Einbau“ in Arbeitsprozesse oder durch von der Führungskraft bewußt gesteuerte Lernvorgänge. Wie bereits gesehen haben sind die Lernprozesse dabei der typische Fall, und die bedeuten nichts anderes, als daß Mitarbeiter aus einem erweiterten Wissen heraus letztlich gewohnheitsmäßig anders als bisher handeln sollen. In diesem Feld besteht die Rolle der Führungskräfte darin, diesen mehr oder weniger langwierigen Prozeß bewußt durch verschiedene Phasen und Widerstände hindurch zu begleiten. Solange keine Veränderung des Denkens und Handelns beobachtbar ist, hat entweder noch keine Wissensbildung stattgefunden, oder sie ist bisher wertlos geblieben.

Diese besonderen Führungsrollen setzen voraus, daß Führungskräfte die Wirkmechanismen der Wissensbildung verstehen, die damit verbundenen sozialen Prozesse moderieren können und in der Lage sind, eigene und fremde Lernprozesse gezielt zu steuern. Nach der Erfahrung bei panlogos sind Führungskräfte entgegen einem verbreiteten Selbstbild nur sehr selten ohne eine gezielte Vorbereitung dazu in der Lage. Die Fähigkeiten der Führungskräfte sind damit auch entgegen der allgemeinen Vor-

<sup>17</sup> Mir scheint in diesem Bereich auch eine pragmatische Lösung für den alten Wunsch nach einem „Frühwarnsystem“ zu liegen. Während Kennzahlensysteme u.ä. immer auf den ursprünglich erdachten Beobachtungsraum beschränkt bleiben, sind menschliche Beobachter viel offener für dessen Veränderung.

stellung der größte Engpaß (oder der wirkungsstärkste Hebel) bei der Erfüllung der mit „Wissensmanagement“ verbundenen Wünsche.

Dies gilt natürlich auch deshalb, weil die Führungskräfte den größten Einfluß auf die Eignung der systemischen **Rahmenbedingungen** für die Mobilisierung des Wissens ausüben. Diese „Rahmenbedingungen“ erhalten ihre Bedeutung weniger deshalb, weil die Mobilisierung des Wissens durch sie gelingt, sondern sie sind eher mit der Frage verbunden ist, ob sie mißlingt. Es handelt sich um grundsätzliche Arten des Verständnisses und der Haltung gegenüber dem Wissen.

- Zunächst geht es um das **Grundverständnis** von Wissen als etwas, daß vorwiegend durch Interaktion entsteht und nur im Rahmen von Interaktion verlässlich „übermittelt“ werden kann, sich also der Speicherung, dem Transport und dem Management weitestgehend entzieht. Solange dieses Grundverständnis fehlt, erhalten die sozialen Prozesse, in denen sich Wissen entwickelt und weiterentwickelt immer zu wenig Zeit und Budget.
- Ein projekthaftes **Arbeitsverständnis** (fallorientiert und interdisziplinär, d.h. unterschiedliches Wissen immer neu kombinierend) statt einer Orientierung an Funktionen oder Sparten sichert produktive Differenz im Gespräch über einen Fall in gemeinsamer Verantwortung. Solange dieses Arbeitsverständnis fehlt, entstehen statt dieser produktiven Differenz nur gegenseitige Bestätigungen auf der einen und kontraproduktive Abstimmungsprobleme zwischen Bereichen mit getrennter Verantwortung auf der anderen Seite.
- Schließlich erfordert die Mobilisierung des Wissens ein **Wertverständnis**, daß in allen Führungssystemen die Weitergabe anstelle der Hortung von Wissen belohnt. Das scheint mir übrigens leichter meßbar, als man auf den ersten Blick denkt: Man könnte ja einmal die Wissensempfänger fragen. Solange jedoch dieses Wertverständnis fehlt, ist die Entwicklung und Weiterentwicklung von Wissen<sup>18</sup> wesentlich blockiert.

Zusammenfassend kann man jetzt folgendes sagen: wenn wir, ...

- ... ausgehend von einem wissensorientierten Grundverständnis, Arbeitsverständnis und Wertverständnis, ...
- ... durch Führungsarbeit Gesprächsräume bilden, in denen neues Wissen sichtbar werden kann, soziale Prozesse schaffen, in denen Wissen verfügbar wird und Lernprozesse steuern, in denen wir das entstandene Wissen sichern, dann ...
- ... haben wir die Voraussetzungen dafür geschaffen, daß in von Geschichten getragenen, vertrauensbildenden Dialogen gemeinsames Wissen entsteht und so die Mobilisierung des Wissens gelingt.

Der Ausgangspunkt unserer Reise war die wachsende Bedeutung des Wissens für die **strategische Kraft** von Unternehmen. Es geht darum, internes und externes Wissen so zu nutzen, daß Differenzierungskraft im Wettbewerb um die Kunden ent-

---

<sup>18</sup> Das gilt übrigens auch für die Weiterentwicklung des Wissens jedes Einzelnen, soweit er dafür die Ergänzung neuer Blickwinkel durch andere braucht.

steht. Der so entstehende Vorsprung liegt dann offensichtlich weniger im Bereich von Daten und Informationen, denn auf die hat gerade in der heutigen Zeit fast jeder Zugriff. Im Gegenteil: Wenn die Flut der Daten und Informationen weiter anhält, wird sogar eine wachsende Möglichkeit der direkten Wertschöpfung gegenüber Kunden darin bestehen schlicht Informationen in Wissen zu verwandeln<sup>19</sup>.

Wenn die strategische Kraft also im Wissen gründet, dann ist es durchaus existenzbedrohend, wenn dieses Wissen im Laufe der Zeit „unbeweglich“ wird - und zwar sowohl in Bezug auf die (interne) **Weitergabe** als auch auf die **Weiterentwicklung**. Dabei geht es in Bezug auf die heutige Unterscheidungskraft darum, daß von Einzelnen gebildetes Wissen personenübergreifend als „collective mind“ (Karl Weick) wirkt, konsistentes Handeln erzeugt und so eine Einzigartigkeit des Unternehmens nach innen (Identität) wie nach außen (Wettbewerbsvorteile) schafft. Bei der zukünftigen Unterscheidungskraft geht es zusätzlich darum, daß durch neue Bezüge neue Kontexte entstehen und damit neues Wissen gebildet wird. In beiden Fällen kommt es darauf an, daß Wissen durch Mobilisierung in Bewegung bleibt.

Das im Unternehmen vorhandene Wissen darüber, was aus Kundensicht Unterscheidungskraft hat und was man nachhaltig besser als andere kann (oder könnte), ist einerseits in seiner Trägheit das Haupthindernis und andererseits der zentrale Ausgangspunkt für jede strategische Entwicklung. Deswegen bedarf es einerseits einer gefühlvollen Prozeßsteuerung, die der Bildung neuen Wissens, die immer in der Gefahr schwebt zurückzufallen, Bewegung und Konsistenz sichert. Zum anderen muß das **Wissen** zunächst einmal **für das Gespräch verfügbar** gemacht werden, ohne es dabei auf Information und Daten zu reduzieren. Dabei sind offen strukturierte Gespräche der Ausgangspunkt. Mit einer Methode wie der panlogos SENSOR Technik führen diese Gespräche schließlich zu einer Landkarte dessen, was das Unternehmen über sich selbst weiß - und diese bildet den Halt für einen produktiven, selbstreflektierenden Diskurs im weiteren Strategieprozeß.

Wenn wir in der Verantwortung für Unternehmen weder vor der Informationsflut kapitulieren, noch zum Informations - Junkie werden wollen, dann sind es solche Methoden, mit denen wir den Produktionsfaktor „Wissen“ für uns erschließen können. Sie zielen eher darauf, sich in „gärtnerischer Achtsamkeit“ um das Wissen zu kümmern, als es vereinnahmen zu wollen. „Wissensmobilisierung“ erfordert, daß wir eine dazu geeignete Haltung entwickeln. Aber es ist natürlich viel leichter, so zu tun, als könnten wir uns „Wissensmanagement“ kaufen ...

---

<sup>19</sup> Daß hieße z.B. für Tageszeitungen, daß die Bedeutung des Kommentars im Vergleich zu den Nachrichten zunimmt.