

# Alles klar? – Neue Herausforderungen für Wissensmanagement aus pädagogisch-psychologischer Sicht

Gabi Reinmann-Rothmeier

Medienpädagogik Universität Augsburg  
Universitätsstr.10  
86135 Augsburg  
gabi.reinmann@phil.uni-augsburg.de

## 1. Wissensträger – wo bleibt der Mensch im Wissensmanagement?

„Man reibt sich die Augen – es gibt sie noch: Workshops und Projekte zum Wissensmanagement. Nur wozu? Das Experiment ist gescheitert“ – so beginnt ein Artikel im Handelsblatt Anfang Oktober letzten Jahres [HB02], und diese Stimme ist kein Einzelfall. Vertreter der Wirtschaft winken immer häufiger ab, wenn von Wissensmanagement die Rede ist. Dafür gibt es viele Gründe. *Einer* von ihnen ist die Tatsache, dass das sog. *Knowledge Sharing* – ein Kernprozess des Wissensmanagements – nicht so recht funktionieren will. „Nur Trotteln teilen“ – heißt es im Handelsblatt, was so viel bedeutet wie: Es gibt in Unternehmen wenig gute Gründe zur Wissensteilung. Furcht vor Enteignung der eigenen Kompetenz und Angst vor Machtverlust sind einfach stärker als platte Anreizsysteme zur Wissensteilung, die mit einem Gutschein fürs Fitnessstudio winken. Die plakativ formulierte Beobachtung, dass „nur Trotteln teilen“, gehört zu den Folgen einer notorischen Ausklammerung psychologischer Momente, wenn es um den Umgang mit Wissen in Organisationen geht. Die meisten Wissensmanagement-Modelle sind informationstechnischer oder betriebswirtschaftlicher, teilweise soziologischer Natur. Deren Ziele sind vielfältig, lassen sich aber zu globalen Ausrichtungen bündeln: So geht es aus informationstechnischer Sicht darum, menschliches Wissen zu kodifizieren und für computerbasierte Werkzeuge handhabbar zu machen; betriebswirtschaftliche Modelle trachten danach, unternehmensrelevantes Wissen zu steuern und als ökonomische Ressource in Geschäftsprozesse einzubinden; Soziologen dagegen interessiert z.B. das kollektive Wissen und der Einfluss des Wissens auf Arbeit und Gesellschaft. Gemeinsam ist diesen Bemühungen, dass ihr Fokus *nicht* auf Fragen liegt, die z.B. persönliche Erfahrungen und Lerngewohnheiten, die Veränderung individueller Kenntnisse, Verhaltensweisen und Einstellungen oder gar die Motivation und Gefühlslage von Menschen betreffen; im Vordergrund stehen Wissensträger, nicht jedoch Menschen „mit Haut und Haar“. Zahlreiche Fallstudien zeigen aber, dass Wissensmanagement-Maßnahmen häufig an genau diesen psychologischen Momenten und somit am Menschen scheitern: mangelnde Motivation, kein Vertrauen und Ängste, defizitäre Fähigkeiten sowie fest verwurzelte Überzeugungen können jedes Wissensmanagement-Programm zum Scheitern bringen.

## 2. Aktionismus – wo bleibt die Theorie im Wissensmanagement?

„Knowledge management is an umbrella term for a variety of organizational activities, none of which are concerned with the management of knowledge“ – meint der emeritierte Professor T.D. Wilson ebenfalls im Oktober letzten Jahres und spricht dabei offen

vom "nonsense of knowledge management" [Wi02]. Auch diese Stimme ist nur *ein* Beispiel für die zunehmende Kritik am laxen und theoriearmen Gebrauch vor allem des Wissensbegriffs in der Praxis des Wissensmanagements. Theoretische Reflexionen sind im hektischen Aktivismus von Organisationen weitgehend unerwünscht und bisweilen hat man den Eindruck, dass sich auch einige Wissenschaftler diesem Umstand angepasst haben. Der Großteil der existierenden Wissensmanagement-Modelle, die für die Wirtschaft attraktiv sind, sind denn auch induktiv aus der Praxis heraus entstanden. An sich ist dies kein verwerfliches Vorgehen, wenn es nicht auch mit der Unsitte verbunden wäre, es dabei mit begrifflichen „Anleihen“ aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen nicht so genau zu nehmen. Hartnäckig ignoriert wird zum Beispiel die Tatsache, dass es keine konsensfähige Wissensdefinition gibt beziehungsweise gar nicht geben kann: Denn während sich beispielsweise der Philosoph beim Thema Wissen vor allem für Erkenntnis und Wahrheit interessiert, stürzt sich der Pädagoge auf die Suche nach (Selbst-)Bildung und Fragen der Wissensvermittlung; der Psychologe dagegen will der mentalen Repräsentation von Wissen und Bedingungen zur Entstehung derselben auf den Grund gehen. Verschiedene Wissensmodelle sind also (zum Teil) das Ergebnis unterschiedlicher wissenschaftlicher Interessen und Ziele, und diese wiederum legen ein bestimmtes theoretisches Fundament zugrunde. Eben dieses ist in der Praxis unzureichend vorhanden. Eine gebetsmühlenartig vorgetragene „Wissensleiter“, die von Daten, über Information bis zu Wissen oder Weisheit reicht, nützt wenig, wenn man diese weder verstandesmäßig durchdringt noch in die Konzeption von Modellen und Methoden zum Wissensmanagement einfließen lässt. Die Folgen sind in der Tat mitunter unsinnige „Wissensmanagement“-Aktivitäten, die mit Wissen – unter welcher disziplinärer Orientierung auch immer – wenig gemein haben.

### **3. Mensch und Theorie – und was in der Praxis daraus wird**

Nun ist es nicht so, dass es keinerlei Differenzierungen beim Wissensbegriff im Wissensmanagements gäbe: Wer kennt zum Beispiel nicht die Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen (auch wenn jeder Wissensmanagement-Guru den Vater dieser Unterscheidung – Michael Polanyi – auf seine Weise interpretiert). Nonaka und Takeuchi [NT95] haben bereits zu Beginn der exponentiell wachsenden Publikationsflut zum Wissensmanagement ein Modell vorgelegt, in dem diese Unterscheidung und die Frage „Wie mache ich das Implizite explizit und damit auch dem Management zugänglich?“ im Mittelpunkt stehen. Angesichts des Alters dieses Modells fragt man sich, warum es (von wenigen Ausnahmen abgesehen) immer noch an konkreten und umsetzbaren Methoden mangelt, mit denen an implizites Wissen heranzukommen ist. Auch der Mensch kommt in einigen begrifflichen Wissensmanagement-Variationen durchaus vor: So spricht man zum Beispiel in der (betriebswirtschaftlich orientierten) Managementlehre zunehmend von persönlichem Wissens- oder vom Kompetenzmanagement. Das dürfte allerdings vorrangig ein psychologisches Feigenblatt sein, denn eine explizite Anbindung an wissens- und lernpsychologische Erkenntnisse ist kaum anzutreffen. Die meisten Menschen aber reagieren sehr sensibel gerade auf psychologische Maßnahmen, die nicht authentisch sind, sondern nur Alibifunktion haben. Von daher ist es nur folgerichtig, wenn Wissensmanagement-Initiativen von Mitarbeitern ignoriert oder gar boykottiert werden, die entweder die menschliche Psyche außen vor lassen oder missachten oder gar täuschen wollen. Neuerdings gibt es auch aus einer strategischen Warte

heraus Versuche, den Wissensträger im Unternehmen aufzuwerten und eine Differenzierung von Wissen voranzutreiben: So wird zum Beispiel der Vorschlag gemacht, Wissen in strategische Prozesse eines Unternehmens einzubeziehen und eine Wissensstrategie zu implementieren, die es erlaubt, Wissensprozesse eng an bestehende (oder künftige) Geschäftsprozesse zu koppeln [H-AS02]. Dabei sollen nach einem bestimmten Vorgehen zunächst geschäftsrelevante Wissensbereiche identifiziert und dann danach beurteilt werden, wie hoch deren Professionalität im Unternehmen ist, in welchem Umfang und in welcher Form dieses Wissens kodifiziert (oder kodifizierbar) ist und wie es im Unternehmen verteilt ist. So weit so gut – löblich ist in jedem Fall der Vorstoß, das Thema Wissen an die Unternehmensstrategie zu binden; doch was passiert dann? Laut Wissensstrategie wird der Rest mit einer Roadmap geregelt, nach der sozio-technische Wissensmanagement-Systeme gestaltet, implementiert und durchgeführt werden – alles klar?

#### **4. Vom Wissen zum Lernen – ein lerntheoretischer Impuls**

Aus pädagogisch-psychologischer Sicht ist das Thema Wissen in zweifacher Weise interessant: Zum einen stellt sich die Frage, welche Lernprozesse dem Wissen zugrunde liegen, denn Wissen muss immer von Menschen oder sozialen Einheiten (bestehend aus Menschen) hervorgebracht werden. Zum anderen lässt sich fragen, von welcher Qualität (im Sinne von Beschaffenheit) ein bestimmtes Wissen ist, denn: Ebenso wie es verschiedene Formen von Lernen gibt, resultieren daraus auch verschiedene Formen von Wissen [BP99]. Am besten lässt sich das anhand einfacher Beispiele verdeutlichen: Wird im Unternehmen ein neuer Kopierer aufgestellt, den ich ab und zu benutzen will, muss ich mich kundig machen, wie ich diesen bedienen kann; das heißt: Ich muss ein paar neue Kenntnisse, aber auch Fertigkeiten erwerben. Führt der Abteilungsleiter eine neue Projektmanagementmethode ein, muss ich mich mit dieser schon intensiver auseinandersetzen als mit einem Kopierer: Eine schriftliche Anleitung allein genügt nicht; ich sollte die dargebotenen Informationen über die neue Methode verstehen und in mein bisheriges Verständnis von Projektarbeit einbauen. Komme ich in als neuer Mitarbeiter in ein mir unbekanntes Unternehmen muss ich lernen, mit den dortigen Abläufen und der Kultur zurechtzukommen – ich muss mir via Erfahrung letztlich eine neue Welt aneignen. Kenntniserwerb, Verstehen, Aneignung [Si01] sind unterschiedliche Intensitätsstufen des Lernens, ohne dass eine Form grundsätzlich hochwertiger sein muss als eine andere – sie sind schlichtweg verschieden und in verschiedenen Situationen unterschiedlich funktional; sie werden von verschiedenen lehr-lerntheoretischen Ansätzen unterschiedlich gut beschrieben und erklärt, und sie führen auch zu verschiedenen Wissensqualitäten. Nähert man sich dem Thema Wissen und Lernen auf diesem Wege, wird unmittelbar klar, dass verschiedene Lernformen und Wissensqualitäten selten in gleichen Kontexten gedeihen, von jeweils anderen Maßnahmen profitieren und mehr oder weniger Anstrengung und Zeit erfordern. Sich die Werte eines Unternehmens „just in time“ mit Hilfe einer Online-Datenbank anzueignen ist ebenso schwachsinnig wie der Vorstoß, für die Bedienung eines neuen Geräts eine aufwändige Learning Community einzurichten. Ausscheidende Mitarbeiter nach behavioristischen Prinzipien mit „Zuckerbrot und Peitsche“ zur Preisgabe ihrer Expertise zu bewegen, kann man ebenso bleiben lassen wie den Versuch, neue Auflagen für den Arbeitsschutz in komplexen Planspielen zu erarbeiten. Was ich damit sagen will: Beim Einsatz von Wissensmanagement-Maßnahmen sollten die Wissensqualität und die damit zusammenhängende Lernform berücksichtigt werden, um eine

intelligente *Passung* hinzubekommen. Rein praktisch gesehen liegt aus pädagogisch-psychologischer Sicht nichts näher, als das Wissensmanagement (als einen strategischen Ansatz) an die Themen Lernen und Kompetenzentwicklung zu koppeln, die traditionsgemäß in der Personalabteilung verhaftet sind. In der Praxis aber stehen begriffliche Unschärfen sowie Machtgerangel und Imagegründe dieser Annäherung erheblich im Wege: „Wenn der Bereich Personal das ‚Weiche‘ für sich reklamiert, disqualifiziert er sich als Gesprächspartner für die ‚Harten‘ und spielt in der zweiten Liga. Es ist eben bislang noch nicht gelungen, nachzuweisen, wie viel harte Ergebnisse in Geldwert durch wie viel Verweichlichung produziert werden“ [Ne02, S. 33]. Dieser Satz passt gut auf das bisherige Verhältnis von Lernen und Kompetenzentwicklung als einer weichen Personalangelegenheit und dem Wissensmanagement als einem harten Strategiefeld. Die Folgen sind bereits erwähnt worden: Teilende Trotteln und wissensbasierter Unsinn.

## 5. Wissensmanagement aus pädagogisch-psychologischer Sicht

Meiner Einschätzung nach muss Wissensmanagement – wenn es überleben will – sein Skalierungs- und Steuerungsbedürfnis einschränken und an den Stellen zurücknehmen, an denen es offensichtlich dysfunktional ist. Entscheidend werden in Zukunft erstens mehr *Achtung* der Menschen sein, die am Wissensmanagement beteiligt sind. Zweitens ist ein höheres Maß an Differenzierung im Hinblick auf die *Wissensqualität* erforderlich: Methodische Skalierbarkeit kann und darf kein Universalrezept sein. Auf die *Passung* mit der Wissensqualität kommt es – dann werden auch Akzeptanz und Engagement im Unternehmen steigen. Drittens ist ein Verständnis von Management vonnöten, das auch indirekte Maßnahmen wie die *Gestaltung von (Lern- und Arbeits-)Kontexten* umfasst: Direkte Steuerung um jeden Preis auch da, wo Autonomiestreben und Widerstand vorhersehbar sind, ist selbst ökonomisch nicht vertretbar. Vielleicht ist es an der Zeit, implizit wirkenden Maschinen- und Computer-Metaphern durch eine andere sprachlich-bildhafte Vorstellung zu ersetzen, zumindest zu ergänzen. Vielleicht ist es an der Zeit, den Terminus Wissensmanagement ad acta zu legen und nach einer neuen sprachlichen Brücke zu suchen, mit deren Hilfe eingefahrene Bahnen verlassen werden können.

## Literaturverzeichnis

- [BP99] Baumgartner, P.; Payr, S.: Lernen mit Software. Studien-Verlag, Innsbruck, 1999.
- [H-AS02] Hofer-Alfeis, J.; van der Spek, R.: The knowledge strategy process – an instrument for business owners. In (Davenport, T.H.; Probst, G.J.B., Hrsg.): Knowledge management case book. Publicis KommunikationsAgentur GWA, Erlangen, 2002; S. 24-39.
- [HB02] Ausgabe vom 4./5. Oktober 2002, S. K 2
- [Ne02] Neuberger, O.: Führung oder Irreführung? Über die schwierige Arbeit am Subjekt. In: Personalführung, 8/2002; S. 30-36.
- [NT95] Nonaka, I.; Takeuchi, H.: The knowledge creating company – How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, Oxford, 1995.
- [Si01] Siebert, H.: „Erwachsene – lernfähig, aber unbelehrbar?“. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, Hrsg.: Kompetenzentwicklung 2001. Tätigsein – Lernen – Innovation. Waxmann, Münster, 2001; S. 281-333.
- [Wi02] Wilson, T. D.: <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html> (S. 1)