Zeitschrift: Arbido

Herausgeber: Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz

Band: 17 (2002)

Heft: 3

Artikel: Das "menschliche Mass" in der Wissensgesellschaft und im Wissensmanagement

Autor: Hagmann, Jürg

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-768698

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Das «menschliche Mass» in der Wissensgesellschaft und im Wissensmanagement

Jürg Hagmann

«Nothing is more terrible than activity without insight.»
(Thomas Carlyle)

«Tout comprendre, c'est tout confondre.»
(Paul Valéry)

Im letzten *Arbido* hat Peter Toebak[1] aus der Sicht des Archivars und Records Managers die etwas kühne und zugleich pessimistische These gewagt, dass Wissensmanagement als Konzept bisher wenig Nutzen gebracht hat. Ich stimme dieser Aussage weitgehend zu, wenn unter Wissensmanagement ein statisches, primär in der konventionellen I+D-Welt verhaftetes Konzept oder «Produkt» verstanden wird, das den Fokus auf die Optimierung des Zugriffs auf relevante Informations- und Wissensbestände legt.

Ich würde sogar soweit gehen und behaupten, dass die Mehrheit der heute praktizierten Knowledge-Management (KM-) Projekte reine Informations- und/oder Dokumentenmanagementprojekte sind. Wir haben es also mit einem anhaltenden Etikettenschwindel in der gegenwärtigen Wissensmanagementszene zu tun[2].

Nun gibt es jedoch inzwischen auch Fallstudien und Projekte, die den Fokus des Wissensmanagements auf die Dynamik der Prozesse und den Menschen richten, bzw. die Rolle des sozialen Kapitals in der Unternehmung betonen[3].

Trotzdem ist zu beobachten, dass der Durchbruch des Wissensmanagements nur langsam gelingt. Schon die Tatsache, dass sich diesbezüglich noch kein einheitlicher Begriffsstandard durchsetzen konnte, ist ein Grund für die nur allmähliche Etablierung[4].

Ich denke, dass wir im Moment eine Übergangsphase erleben, von einer statischen und technologielastigen Betrachtung von KM der 1. Generation[5] hin zu einer dynamischen KM-Betrachtung, die den Menschen vermehrt als Teil einer lernenden Organisation wahrnimmt und das Schwergewicht auf die innovationsfördernde Pflege einer Wissenskultur legt, die den Wissensaustausch erst ermöglicht[6] (2nd generation KM).

Die Tabelle auf Seite 6[7] versucht die wesentlichen Unterschiede der beiden Betrachtungsweisen herauszuarbeiten.

Ich neige persönlich auch eher zur Ansicht, dass Wissen nicht gemanagt werden kann (höchstens Information), sondern nur die Wissensträger[8]. Die Lehren aus den Fehlern der ersten KM-Generation sind jedoch nützlich[9], um nach der Phase der Desillusion das Thema und die Projekte realistischer anzugehen.

Das heisst jedoch nicht, dass die «2nd generation»-Projekte weniger anspruchsvoll wären, im Gegenteil. Die Literatur ist voll von guten und besseren Rezepten und Best-Practices.

Was da der/die Mitarbeiter/in sich alles aneignen müsste, um KM-systemkonform zu agieren, übersteigt schier die Kapazität des laplaceschen Dämons (übermenschliche Intelligenz).

Der Nutzen von KM-Aktivitäten bleibt vorläufig weit unter den Erwartungen zurück.

Eine Untersuchung von HelloBrain[10] hat 2000 ergeben, dass z.B. das Problem des Information Overload in einer Firma mit KM-System nur um 4% geringer empfunden wurde als ohne KM-System.

Eine andere Geschichte, die im neusten Buch des KM-Koryphäen Tom Stewart[11] erzählt wird, wirkt symptomatisch für die Probleme im Umgang mit KM-Verfahren.

Vor Jahren wurde bei Xerox eine Software eingeführt, die den Mitarbeitern im Call Center helfen sollte, ihre Kunden in der Fehlerbehebung von Kopiergeräten zu unterstützen. Die Mitarbeiter sollten durch Eingabe von Stichwörtern des Kunden – z.B. «jam» – auf der Stelle eine Diagnose und Lösungsansätze auf den Bildschirm gezaubert bekommen.

---

1 Peter Toebak, Wissensmanagement und Dokumentenmanagement: Überlegungen aus der Praxis, *Arbido* 2/2002, S.18–20

2 Dieser Meinung ist auch U. Schneider, Universität Graz, vgl. Schneider, Ursula: Die 7 Todsünden im Wissensmanagement, Frankfurt/M. 2001, S.39

3 Vgl. Wenger, Etienne: Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity, Cambridge University Press, Cambridge, UK (1999), und J. Nahapiet and S. Ghoshal, Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review* 23, No. 2, 242–266 (1998)
Interessant ist auch die Untersuchung von Sibylle Minder, die im Rahmen einer HSG-Dissertation acht (erfolgreiche) schweizerische KMU aus der Branche Medizintechnik untersucht hat. Alle diese Firmen betreiben kein explizites KM, fördern aber z.T. implizit Innovationsprozesse; das Beispiel zeigt, dass sich unter dem Segel des neuen Etiketts KM vieles realisieren lässt, was immer schon Anliegen guten Managements war; vgl. Minder, Sibylle: Wissensmanagement in KMU. Beitrag zur Ideengenerierung im Innovationsprozess, Diss. HSG, St.Gallen 2001

4 Vgl. Schneider, Ursula: Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, Frankfurt/M. 1996, S.24

5 Vgl. die Beispiele der Credit Suisse oder der Swiss-Re in: Bach, V.; Österle, H.; Vogler, P.(Hrsg.): Business Knowledge Management in der Praxis, Berlin 2000; auch die These, dass wir wegen der Informationsflut ein Wissensmanagement brauchen, greift zu kurz: vgl. Furrer, Max: Wissensnation Schweiz – (k)eine Utopie. Die Informationsflut braucht ein Wissensmanagement, in: NZZ 2./3.6.2001, S.93

6 Vgl. von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I.: Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation, New York and Oxford 2000
McElroy, Mark W.: Second-Generation Knowledge Management, Presentation KMWorld Oct. 2001 (*http://www.macroinnovation.com/images/mcelroy_on_2nd_genkm.pdf*); sehr empfehlenswert ist auch der Aufsatz von McElroy im Journal of Knowledge Management vom Sept. 2000, für den er den UK Award «For A Best Work in Knowledge Management» erhalten hat: The integration of complexity theory, Knowledge Management and Organizational Learning, (see: *http://www.macroinnovation.com/images/integrating/complexity.pdf*)

7 Mentzas, G.: Two faces of Knowledge Management, in: International Consultant Guide. Knowledge Management, Herts (UK), May 2000, p.10 f

8 Vgl. Malik, F.: Management in der Wissensgesellschaft. Mit Kopfarbeitern umgehen, in: Alpha (TA-Beilage) v. 26.1.2002

9 vgl. Prusak, Laurence; Fahey, Liam: The eleven dead liest sins of Knowledge Management, in: California Management Review, Spring 1998, Vol. 40, No. 3, p. 265–276 (Special issue on knowledge and the firm, Haas School of Business)

10 Yu, Ronald: Next generation Knowledge Management must account for the complexity of the way organizations collaborate (KMWorld Conference 2001, Sta Clara (CA) *http://ww.infotoday.com/01/presentations/default.htm*

11 Stewart Thomas A.: The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the 21st Century Organization (Currency Doubleday, 2002)

Das Problem lag nun darin, dass kaum einer dieser Mitarbeiter diese Software benutzte. Das Management beschloss deshalb, während eines Monats einen internen Wettbewerb durchzuführen, um einen Wandel herbeizuführen. Jedesmal, wenn ein Mitarbeiter – unabhängig vom Mitteleinsatz – ein Kundenproblem löste, konnten Punkte gewonnen werden.

Als Sieger ging ein Mitarbeiter (Carlos) hervor, der seit über 8 Jahren bei der Firma arbeitete, aber die erwähnte Software nicht benutzte.

Überraschender war jedoch, dass eine Mitarbeiterin, die gerade mal vier Monate bei der Firma war und kaum eine Ahnung von Kopiergeräten hatte, auf dem zweiten Rang landete. Auch sie benutzte kaum die neue Software, bediente sich aber einer Geheimwaffe: Sie sass gegenüber Carlos und hörte ihm bei den Kundengesprächen zu. Zusätzlich sprach sie mit ihm während den Lunchpausen über das Innenleben von Kopierern. So lernte sie rasch und baute sich eine Art persönliches Manual auf, um Kundenprobleme zu lösen.

Das Beispiel spricht für sich. Es geht bei KM nicht um die Alternativen Software vs. Wetware, Seminar vs. Handnotizen, formell vs. informell oder technisch vs. sozial.

Der Erfolg hängt davon ab, ob erkannt wird, dass alle Elemente einander brauchen und bedingen.

Weshalb kommt nun aber KM so schwer auf die Beine?

Schneider[12] legt verschiedene Gründe dar, die sich in der Praxis bestätigt haben:

- Im wettbewerbsintensiven Wirtschaftsumfeld dominieren drängendere Themen als KM (v.a. Mergers & Acquisitions).
- Der Umfang und die Komplexität des Themas sowie die umfassenden Ansprüche schrecken eher ab, zumal noch keine ausgereiften Methoden zur Verfügung stehen.
- Die Ambivalenz des Themas. Wissen ist wie Technik «nur» eine ermöglichende Ressource. Sie führt nicht zwangsläufig zu Ergebnissen und zum Erfolg.
- Wissen ist immer noch Macht[13]. Im traditionellen hierarchischen Unternehmen stellt sich Wissensteilung als sehr schwierig heraus, und es bestehen nach wie vor starke Anreize, Wissen zu horten.
- Kultur wird im KM unisono als wesentlicher Erfolgsfaktor beschworen – bei dieser Beschwörung bleibt es dann allerdings meist. Nur wenige werden konkret, wie die gewünschte Kultur denn stimuliert werden soll.

The two approaches to Knowledge Management[7]

	Knowledge as a product	Knowledge as a process
View	Knowledge can be represented as a thing that can be located and manipulated as an independent object	It is only feasible to promote, motivate, encourage, nurture or guide the process of knowing the idea of trying to capture and distribute knowledge seems senseless
Focus	On products and artefacts containing and representing knowledge; usually, this means managing documents, their creation, storage and re-use in computer-based repositories	On KM as a social communication process, which can be improved with collaboration and co-operation support tools
Strategy	Exploit organised, standardised and re-usable knowledge	Empower and channel individual and team expertise
Focus of KM	Connect people with re-usable codified knowledge	Facilitate conversations to exchange knowledge
Focus of HR	Train in groups. Reward for using and contributing to databases	Train by apprenticeship. Reward for sharing knowledge with others
Focus of IT	Heavy emphasis on IT – mainly document management systems	Moderate emphasis on IT – mainly on network management systems or groupware
Technologies mainly used	Document repositories, full-text retrieval, knowledge maps	Discussion groups, net-conferencing, real-time messaging, push-technology

Was kommt also nach der Ernüchterung?

Wie heisst der nächste Hype? Knowledge-Ökologie ist bereits angesagt, und Aufmerksamkeits- oder Weisheitsmanagement werden folgen.

Unter welchen Umständen haben KM-Aktivitäten am ehesten Aussicht auf Erfolg?

Diese Frage kann nie abschliessend beantwortet werden; es gibt jedoch ein paar «Tugenden», die den «Todsünden» gegenübergestellt werden können[14].

- Auseinandersetzung mit den Zielen von Wissensmanagement, mit der Stimmigkeit zwischen Steuerungsverständnis und (Branchen-)Umwelt und mit dem eigenen Verständnis von Wissen (nicht Information!).
- Pragmatische Einbettung des Wissensmanagements in die Geschäftsprozesse; keine Delegation an Spezialisten. Dabei ist es wichtig, «Ambiguitätstoleranz», eine seltene Managerfähigkeit, walten zu lassen, d.h. den komplexen, unregelmässigen, unbestimmten und zuweilen auch ungeordneten Charakter jeglichen Lebens, auch des Lebens in Organisationen, zu akzeptieren.
- Enge Vernetzung im Unternehmen (interner «Wissensmarkt»).
- Steuerung und Basisentscheidung im Top-Management.
- Philosophie des «Prototyping»; erst in der eigentlichen Arbeit mit Wissen in operativen Prozessen bewähren sich Infrastruktur, Verfahren und Werkzeuge.

Es gibt also keine Rezeptbücher, sondern nur eigene Lernprozesse. Mit lebendigem Wissensmanagement ist es wie mit dem Leben an sich:

«Verstehen kann man es nur rückwärts,
leben aber muss man es vorwärts»
(Kierkegaard).

Zum Schluss noch ein paar kulturpolitische Anmerkungen zur Wissensgesellschaft.

Wissen hat etwas mit Lernen, Gedächtnis und Können zu tun. Die wachsende Menge verfügbaren Wissens und der beschleunigte Verfall elektronisch gespeicherter Information stellt Vermögen und Funktion des Gedächtnisses in Frage.

Diese Krisenrhetorik der Wissensschaffungs- und Wissenszerstörungsgesellschaft (ein Zynismus primär der westlichen Gesellschaften[15]) ist nicht neu und erinnert an Nietzsche, der bereits vor über 100 Jahren vor einem «Dammbruch des Wissens, von einem Ansteigen der Flut, und von einem Überspülen aller lebensnotwendigen Orientierungsmarken»[16] sprach.

Es gibt offenbar ein «menschliches Mass» der Wissensverarbeitung bzw. des Verstehens.

Nietzsche sprach von «Türwächtern» des Gedächtnisses, die dafür sorgen, dass das Relevante vom Irrelevanten und das Lebenswichtige vom Beliebigen getrennt werden.

Kraft dieser Intelligenz wird das Individuum befähigt, einen Standpunkt, eine Identität, sprich Charakter und Horizont zu bilden.

Ein solches humanistisches «Mass des Menschen» reformuliert die moderne Wissensgesellschaft heute in Begriffen der Filterung und Selektion.

12 Vgl. Schneider, U.: Die 7 Todsünden ... (op. cit.)
13 Zu diesem Thema ein Must, der Macchiavelli des 21. Jh.: Greene, Robert: Die 48 Gesetze der Macht, München 1999 (engl. Originalausgabe: The 48 Laws of Power, NY 1998)
14 Vgl. Schneider, U.: Die 7 Todsünden ..., S. 131 ff. (op. cit.)
15 Der Wissenszynismus ist eine der Kardinalzynismen bei Sloterdijk's «Kritik der zynischen Vernunft»: Sloterdijk, Peter: Kritik der zynischen Vernunft, Frankfurt 1983, S. 526–548
16 Assmann, Aleida: Verzögerungen des Vergessens. Über das anwachsende Wissen und die Rolle des Gedächtnisses, in: NZZ 6.11.2001, S.75

Die «Türhüter» von gestern sind in einem gewissen Sinne die technischen Filter von heute. Informationsspezialisten wissen, wovon ich rede. Relevanzfilter und Selektionsagenten reduzieren zwar die Komplexität und sie helfen ggf. zu wissen, was man nicht zu wissen braucht. Was aber Maschinen (noch) nicht können, sind die Intelligenzleistungen des Wissensdesigns und der Wissenskultur[17]. Und deshalb wird es auch in Zukunft keine Kultur geben ohne die menschliche Anstrengung des Bewahrens, Sammelns, Weitergebens. ■

17 Vgl. Bolz, Norbert: Weltkommunikation – Die neuen Medien und die Folgen, in: Informationssysteme und Informationsberufe im Umbruch. ODOK '99 – Bregenz Online, hrsg. von Heinz Hauffe, Stephan Holländer, Harald Weigel; W.Neugebauer, Graz 2001, S.166

contact:

E-Mail: jhagmann@dplanet.ch
Weitere Angaben vgl. Impressum S. 4

Gründung SKMF:

Knowledge Management – ein Schlagwort wird konkret

Nach einer erfolgreichen Aufbauphase wurde am 30. Januar 2002 in Zürich das Netzwerk *Swiss Knowledge Management Forum* (*SKMF*) gegründet. Die Fachgruppe der Wissensmanager strebt einen positiven Erfahrungsaustausch in ihrem Gebiet an. Aus einem Schlagwort sollen handfeste Methoden entstehen.

Vor mehr als einem Jahr fand unter der Leitung von *Frédéric Weill* (Credit Suisse) die Geburtsstunde des Swiss Knowledge Management Forums (SKMF) statt. Diese Initiative erfüllte ein Bedürfnis nach einem offenen Austauschforum zum Thema Wissensmanagement, das es in der Schweiz bis zu jenem Zeitpunkt noch nicht gab.

Obwohl gegenwärtig Wissensmanagement zum Managementschlagwort zu verkommen droht, ist es unbestritten, dass der Produktionsfaktor Wissen weiterhin an Bedeutung zunimmt. Die Effizienz und Konkurrenzfähigkeit von Firmen wird weitgehend davon abhängen, wie sie mit der Ressource Wissen umgehen. Vielfach fehlen dem Thema jedoch praktische Umsetzungsmethoden und innerbetriebliche Wissensziele.

Das SKMF bildet deshalb «ein aktives Netzwerk zum Thema Knowledge Management. Praxiserprobte Erfahrungen und Konzepte werden in Fachgruppen (*Communities of Practice*) bearbeitet und weiterentwickelt. Die Resultate und Erkenntnisse werden den Mitgliedern und zukünftig auch der Öffentlichkeit zugänglich gemacht» (soweit der Zweckartikel der Statuten). Zur Förderung und Unterstützung der Verbreitung des Wissens über Knowledge Management und ihre Verfahren will das SKMF in Zukunft mit öffentlichen und privaten Institutionen im In- und Ausland zusammenarbeiten.

Die Idee findet grossen Anklang. Dies zeigt sich an den über 100 Interessenten, die aktiv in verschiedenen Communities of Practice (CoP's) die Arbeit aufgenommen haben. Unter anderem sind folgende Firmen und Institutionen vertreten: ABB Schweiz, Credit Suisse, EMPA, HSG, Raiffeisenbank, Swisscom, SwissLife, Swiss Re, Xerox, UBS und Universität Zürich. Neben den Grossfirmen nimmt auch eine grössere Anzahl von KMUs teil.

Die angelaufene Aufbauphase der einzelnen CoP's hat sich als sehr erfolgreich erwiesen. Auf dieser Basis wurde nun am 30. Januar 2002 in Zürich (Gastgeber war die CS) die Gründungsversammlung des SKMF durchgeführt.

Die über 100 Teilnehmer wählten ohne Gegenstimme *Niklaus Kläntschi* von der EMPA als ersten Präsidenten. In seiner Antrittsrede erwähnte er, dass das SKMF ganz bewusst den Erfahrungsaustausch in Form von selbstorganisierten Netzwerken fördern will.

Neben dem Gründungsakt stellten verschiedene CoP's ihre Aktivitäten und Zielsetzungen vor. Nach dem Lunch erfolgte eine kurze Einführung in die elektronische Plattform *Livelink* des SKMF. Darauf erhielten die Teilnehmer Gelegenheit, im

Gründungsversammlung des SKMF am 30. Januar 2002 in Zürich. Fotos: Marc Zellweger