

Wissensmanagement und neue Führungsmodelle

von Dr. Wolfgang Heilmann

Vortrag anlässlich der Verleihung des
„Preises für humane Nutzung der Informationstechnologie“ 2001
auf dem Dritten Anwendertag Telearbeit
am 08.11.2001
im Haus der Wirtschaft, Stuttgart

1. Wissen und Wissensmanagement
2. Die Vision einer Wissensgesellschaft
3. Führung in einer vernetzten Welt
 - 3.1. Wissensbasierung
 - 3.2. Aufgabenorientierung
 - 3.3. Vertrauensbildung
 - 3.4. Zielvereinbarung
4. Zum Preis für humane Nutzung der Informationstechnologie

1. Wissen und Wissensmanagement

Wissensmanagement ist seit einigen Jahren, von den USA kommend, auch bei uns in Europa ein aktuelles Thema. Aber seine Essenz ist älter als die Informationstechnologie. Wenn man dem Philosophen Max Scheler folgt, beginnt Wissensmanagement als geistige Auseinandersetzung mit der Welt schon mit dem ersten Auftauchen des Menschen auf der Erde.

Noch nicht ganz so lange her ist die Erfindung des Buchdrucks mit auswechselbaren, beweglichen Lettern um 1450 durch Gutenberg. Die dadurch ermöglichte Demokratisierung des Wissens verleiht gerade dieser Innovation eine überragende Bedeutung für die Weltkultur. Sie ist zweifellos auch eine Wurzel des Wissensmanagements.

Was uns aber heute zu diesem Thema zusammenführt, geht eher auf Hollerith zurück, der vor reichlich einhundert Jahren mit Hilfe von Lochkarten und Lochkartengeräten statistische Daten erstmals maschinell auswertete.

Fünzig Jahre später traten dann die ersten Computer als daten- bzw. informationsverarbeitende Systeme in Erscheinung und haben seitdem unsere Büros und Fabriken verändert. Ist die Informationsgesellschaft nun dabei, über die Informationsverarbeitung hinaus durch Wissensmanagement zur Wissensgesellschaft zu mutieren?

Lassen Sie mich an dieser Stelle kurz innehalten und ein paar Worte zu den von mir verwendeten Begriffen sagen. Ich verstehe unter

- **Daten** eine Zeichenfolge. Wird ihr eine bestimmte Bedeutung zugeordnet, werden aus Daten
- **Informationen**. Sie können neben Masse und Energie als eigenständige Entitäten gesehen werden.
- **Wissen** hingegen sind in einen Kontext eingeordnete, verfügbare Informationen eines Bewusstseinträgers und

- **Wissensmanagement** schließlich ist die gezielte Handhabung von Informationen zum Zwecke von Wissensentwicklung, Wissensverteilung und Wissensnutzung durch Menschen.

Vereinfachend gesagt sind Informationen objektive Sachverhalte, die unabhängig vom einzelnen Menschen existieren, während Wissen neu im Bewusstsein eines bestimmten Menschen durch Lernen gebildet wird. Und das macht die Sache schwierig; denn wenn es so ist, dann ist Wissensmanagement eigentlich Informationsmanagement zum Zwecke der Vermehrung des Wissens von Menschen.

2. Die Vision einer Wissensgesellschaft

Im Sinne der soeben definierten Begriffe wäre unter einer Wissensgesellschaft eine Gesellschaft von wissenden Menschen zu verstehen. Da wir nun aber seit Sokrates wissen, dass unser Wissen sehr unvollkommen ist, müssten wir uns diese Welt auch als sehr unvollkommen vorstellen. Aber wir lernen ständig dazu. Wie die Schafe auf der Weide ständig Gras in Fleisch, so verwandeln wir ständig Informationen in Wissen. Dieser Umwandlungsprozess funktioniert bei dem einen zwar besser als bei dem anderen, aber einmal gelerntes Wissen kann als Information weitergegeben werden, an andere Menschen dieser oder der nächsten Generation, oder auch an Maschinen. Die letzteren verfälschen und vergessen nicht. Deshalb wächst das potenzielle Wissen mit dem Einsatz der Informationstechnologie besonders schnell, gewissermaßen lawinenartig, und die pure Masse der Information wird – im übertragenen Sinne – erdrückend. Immer neue Informationen kommen hinzu und verdecken die alten. Das führt zu geistigem Leerlauf und zu Kreislaufprozessen, wenn nämlich mit anderen Begriffen gesagt wird, was schon oft gesagt wurde. Da kann nur noch Selbstbeschränkung à la Goethe helfen:

„In der Beschränkung zeigt sich erst der Meister.“

Das gelingt aber nicht jedem. Die meisten bleiben an der Oberfläche des Wissens, und einige spezialisieren sich so sehr, dass sie das Ganze aus dem Blick verlieren.

Spätestens hier wird jedem klar, dass nur noch durch elektronische Informationsverarbeitung Ordnung in das Chaos gebracht werden kann. Das ist die Chance und das Versprechen des Wissensmanagements.

Noch vor wenigen Jahren stand der **Computer** im Zentrum der elektronischen Informationsverarbeitung. Das änderte sich auch nicht, als „Personal-Computer“ im Schatten der teuren „Main-Frames“ auftauchten und sich dort schnell ausbreiteten – wie Pilze nach einem warmen Regen. Wie diese in „Hexenringen“ stehen, so wurden die PCs bald über Datennetze miteinander und mit den Rechenzentren verbunden. Es entstanden immer mehr Verbindungen von immer mehr Computern über immer mehr Netze.

Das **Internet** war zuerst nur ein Versuch, diese Infrastruktur zum Wissensaustausch zu nutzen. Aber dieser Versuch gelang über alles Erwarteten gut: Das Internet besteht derzeit aus Tausenden von Netzen mit Millionen Netzknoten (Computern), die Milliarden Web-Sites verwalten, und dieses Konvolut wächst unaufhörlich weiter. Es schickt sich an, das gesamte Wissen der Menschheit aufzunehmen und zur Nutzung bereitzustellen.

Noch überwiegen die Kinderkrankheiten des Systems: Man muss lange suchen, um die Informationen zu finden, die erst Wissen (beim Menschen) erzeugen. Aber schon wächst diesem – an sich dummen – Meta-Hirn ein Körper hinzu, der eines nicht mehr so fernen Tages wahrhaft allgegenwärtig sein wird. Gemeint sind die zahllosen **Embedded Systems**, die bald in allen Gegenständen unseres täglichen Lebens vorhanden sein und dort ein mehr oder weniger unauffälliges, informationelles Leben führen werden. D.h. sie werden Zustände messen und melden, sie werden identifizieren und mit uns kommunizieren, und sie werden uns – wenn wir nicht aufpassen – denunzieren, und zwar nicht nur bei Menschen, sondern auch und vor allem bei Maschinen!

Die heute schon allgegenwärtige Mensch-zu-Mensch-Kommunikation über Maschinen verwandelt sich rasend schnell in eine Maschine-zu-Maschine-Kommunikation. UMTS macht's möglich!

Über die damit verbundenen gesundheitlichen Gefahren will ich hier nicht spekulieren. Aber wir wissen inzwischen, was dieses „**ubiquitous computing**“ für unser tägliches Leben, unsere Arbeit in Fabriken und Büros bedeutet: Arbeit ist an keinen bestimmten Platz mehr gebunden, weil und insofern, als die dafür erforderlichen Informationen über das Netz allgegenwärtig sind. Erst durch diese Funktion des Netzes wirkt die ort- und zeitunabhängige Informationsverarbeitung ja erst in die Breite. So ist die **Telearbeit** in allen ihren Formen und Einsatzbereichen, sei sie nun moderne Heimarbeit, alternierende Telearbeit von Programmierern oder mobile Telearbeit von Vertretern oder Telekooperation von Experten, eine typische Erscheinung der Wissensgesellschaft.

Wissensmanagement und Telearbeit sind im gewissen Sinn zwei Seiten derselben Sache. Wissensmanagement schafft die Voraussetzungen für Telearbeit und diese führt zu einer weiteren Strukturierung und Verdichtung des Wissens. So leisten Telearbeit und Wissensmanagement gemeinsam ihren Beitrag zur geistigen Durchdringung unserer Welt, und der Fortschritt, der dadurch entsteht, treibt die Informationsgesellschaft immer weiter hinein in ein Meer des Wissens, das uns eher als Chaos erscheint, denn als Ozean des Lichts.

Wer navigiert uns? Wo sind die Experten, Manager und Politiker, die uns den Weg weisen könnten?

3. Führung in einer vernetzten Welt

Das Führungsproblem ist beim gegenwärtigen Entwicklungsstand der Informationsgesellschaft auf ihrem Wege in eine Wissensgesellschaft unübersehbar. Es genügt ein Blick in die Situation am Arbeitsplatz, der immer häufiger überall sein kann. Das neue Problem, das sich dem Management damit stellt, liegt in der drastischen Reduzierung der Face-to-face-Kontakte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Was tritt an die Stelle von Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle, Führung im Mitarbeiter-Verhältnis und Konfliktlösung durch Moderation? Werden Mitarbeiter-Gespräche ebenso obsolet wie das Coaching von Managern? Löst die Zusammenarbeit von Kollegen, die Arbeit im Team die alten Unterstellungsverhältnisse etwa ganz auf? Tritt Wissensmanagement an die Stelle überholter Führungsmodelle?

3.1. Wissensbasierung

Wenn wir der soeben gestellten Frage nachgehen, verwenden wir den Terminus „Wissensmanagement“ in einer anderen Bedeutung. Nicht die gezielte Handhabung von Informationen zum Zwecke der besseren Wissensnutzung durch Menschen ist gemeint, sondern die Führung von Menschen durch Wissen.

In diesem Sinne wäre „Wissens“-Management als Versuch zu verstehen, den Führungsprozess vollständig zu versachlichen – eine Vorstellung, der viele Experten gerne nachhängen. Sie sähen die Welt der Arbeit am liebsten als Kooperation mündiger, gleichberechtigter Wissensträger in sachorientiert vorgehenden Teams. Da weiß jeder, was zu tun ist, und Fragen beantwortet das Internet!

Tatsächlich wird das Internet gerne als Beispiel für ein virtuelles Netzwerk mit dezentraler Struktur und ohne zentrale Steuerung herangezogen. Dass sich diese Netzgemeinschaft durchaus formale Regeln geben muss, um nicht im Chaos zu versinken, wird dabei ebenso übersehen wie die Tatsache, dass das Internet in sachlicher, zeitlicher und ökonomischer Hinsicht äußerst verbesserungsbedürftig ist.

Bloßes „Wissens“-Management im hier unterstellten Sinne würde an diesem Zustand also wenig ändern. Es reicht einfach nicht aus, von den Zuständen nur zu wissen. Sie können nur durch richtiges Handeln und entsprechende Verhaltensänderung modifiziert werden und dazu sind Entscheidungen zu treffen; denn nichts entscheidet sich von selbst, und was nicht rechtzeitig entschieden wird, schmort vor sich hin, bis der Schaden eine mehr oder weniger brisante Eigenentwicklung genommen hat. Die wichtigste Aufgabe von Managern und Politikern ist es, rechtzeitig die richtige Entscheidung zu treffen, denn es geht ja nicht darum, nur gut zusammen zu arbeiten, sondern um gute Ergebnisse der Zusammenarbeit. Dass man sich bei allen Entscheidungen am gegenwärtigen Stand des Wissens orientiert, sollte aber eine Selbstverständlichkeit sein, und ebenso selbstverständlich wird Wissensmanagement dafür einen positiven Beitrag leisten.

3.2. Aufgabenorientierung

Der kooperative Ansatz des „Wissens“-Management ist aber nicht völlig falsch, zumal er sich ausgesprochen oder unausgesprochen gegen sachlich nicht gerechtfertigte Macht wendet. Entscheidungen sollten aber ohne Ansehen der Person, streng aus der Sache heraus, getroffen werden, und ein solches „aufgabenorientiertes“ Management wird auch für die Telearbeit gefordert. Personenorientierte Führungsmuster können dort wegen des Fehlens der täglichen Face-to-Face-Kontakte nicht voll zum Zuge kommen. Sie sind daher durch aufgabenorientierte Führungstechniken und –verfahren zu ergänzen.

Zuerst ist zu beachten, dass die dezentrale Arbeit ganz besonderer Koordinierungsanstrengungen bedarf, um die an getrennten Orten und zu unterschiedlichen Zeiten arbeitenden Menschen auf ein gemeinsames Ergebnis hin auszurichten. In dem Maße, in dem persönliche Abstimmungen nicht mehr so häufig stattfinden, sind Arbeitspläne vorzugeben und miteinander zu koordinieren. Diese zentrale Aufgabe der **Arbeitsplanung** wird am besten von einer Stelle wahrgenommen, die wie die Arbeitsvorbereitung im Produktionssektor ihre Regelungen über das Netz vergibt und damit auch noch den entferntesten Computer sowie dessen Benutzer erreicht.

Neben der zentralen Vorbereitung der Arbeitsprozesse spielen sowohl in der Büro- als auch in der Telearbeit der **Softwareeinsatz** sowie softwaretechnologische Methoden und Verfahren am Arbeitsplatz eine immer größere Rolle. Büro- und Telemitarbeiter sind auf dem Wege, sich zu Ingenieuren für informationelle Sachverhalte und Prozesse zu entwickeln.

Entsprechend hoch sind die Anforderungen, die an heutige Büroangestellte gestellt werden. Bei den Telemitarbeitern kommt die Notwendigkeit hinzu, sich den Arbeitstag selbst einzuteilen und sich in den Gesamtprozess der Aufgabenbewältigung einzugliedern. Diese **Selbstorganisation** erfordert Selbstdisziplin und organisatorisches Verständnis für Termine, Kosten und Qualität. Die Bereitschaft, sich beruflich ständig weiterzubilden und sein Können zu trainieren geht weit über bloßes Training-on-the-job hinaus. Lebenslanges Lernen bietet aber die Chance zur Selbstverwirklichung in höherem Maße als das Stehenbleiben beim alten Schlendrian.

Aufgabenorientiertes Management besteht nach dem bisher Gesagten aus der zentralen Vorgabe sorgfältig geplanter Teilaufgaben, der Bereitstellung einer leistungsfähigen informationstechnischen Infrastruktur und der selbständigen Ausführung dieser Teilaufgaben durch zentrale und dezentrale Mitarbeiter. Hinzu kommt eine insbesondere für Telemitarbeiter spezifische Form der Überwachung und Kontrolle: Das Koordinierungsinstrument der persönlichen Anweisung wird durch ergebnisbezogene **Erfolgskontrollen** ersetzt. An die Stelle von persönlichen Eindrücken, die sich im Rahmen der täglichen Zusammenarbeit mehr oder weniger zufällig ergeben, tritt die Kenntnisnahme von Arbeitsergebnissen, seien es nun die gelösten Aufgaben selbst oder bloße Eintragungen in Arbeitstagebücher oder Wochenreports. Sie stellen auch die Basis für die Honorierung der Telemitarbeiter dar.

3.3. Vertrauensbildung

Der aufgabenorientierte Führungsstil in Verbindung mit der vorher geschilderten Wissensbasierung wird dazu führen, dass auch Teleprozesse erfolgreich abgewickelt werden können. Die Ergebnisse dürften in den Fällen sogar der Tendenz nach besser ausfallen, in denen es auf besondere Präzision und Termintreue ankommt. Solche Aufgabenerfüllungsprozesse leiden an dem hohen Störpegel in zentralen Büros ganz besonders, während am Telearbeitsplatz doch eher die Möglichkeit des Abschaltens gegeben ist.

Defizite werden eher auf der persönlichen Ebene entstehen, denn viele Menschen werden gerade durch das Zusammensein mit anderen bei der Arbeit motiviert. Viele Telemitarbeiter befürchten zudem, durch die Abwesenheit von der Zentrale und das Fehlen regelmäßiger, persönlicher Kontakte bei Beförderungen und Auszeichnungen übergangen zu werden und sind frustriert.

Auf der anderen Seite glauben offenbar viele mittlere Führungskräfte, dass ihre ohne Aufsicht gelassenen Mitarbeiter nicht mit dem nötigen Engagement bei der Sache sein könnten. Ansonsten vermissen sie etwas, was man „**die Gunst der Begegnung**“ nennen könnte, etwas, was sich erst dann einstellt, wenn Menschen persönlich zusammenkommen und nicht nur über Leitungen miteinander kommunizieren. Dann, und nur dann entsteht Vertrauen – des Chefs zu seinen Mitarbeitern und der Mitarbeiter zu ihren Chefs sowie untereinander.

Dieses **Vertrauen** als persönliches Vertrautsein miteinander ist nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Politik von unschätzbarem Wert. Es kann wirklich Berge versetzen, und nicht umsonst finden so viele Tagungen in allen Teilen der Welt statt. Man will sich, man muss sich persönlich kennen lernen, um das Misstrauen zu überwinden, in dem Intoleranz und Unfrieden entstehen.

Die persönliche Begegnung ist auch und gerade im Informationszeitalter entscheidend für den Erfolg der Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Führungskräften. Sie ist Voraussetzung für eine gelebte Unternehmenskultur und gleichzeitig Garant für die Überwindung des der Informationstechnologie inhärenten Trends zur Virtualisierung. Wer nur noch per Mail miteinander kommuniziert, ist zwar nicht geistig, wohl aber seelisch isoliert und kommt in Gefahr, die volle Wirklichkeit zu verpassen.

Wir müssen dieser Gefahr der sozialen Isolation vorbeugen und die Menschen wieder zusammenführen. Führung im Informationszeitalter sollte damit beginnen, die persönliche Begegnung von Menschen zu fördern, in Unternehmungen, in der Politik, in den Bildungseinrichtungen sowie überall, wo Menschen sich begegnen können – auch auf den Märkten dieser Welt.

3.4. Zielvereinbarung

Aus dem Gesagten ergibt sich die Notwendigkeit, dass Führungskräfte, insbesondere aber Telemanager (d.h. Manager, die Telemitarbeiter führen) regelmäßig persönliche Begegnungen für alle Mitarbeiter als vertrauensbildende Maßnahme veranstalten und dort als Moderatoren fungieren. Als **Moderator** erfüllt eine Führungskraft gewissermaßen Hebammenfunktion, indem sie einer Gruppe von Menschen hilft, sich selbst zu verstehen, ihre Wünsche und Ziele zu formulieren, Lösungen zu erarbeiten und ihre Umsetzung sicherzustellen. Indem er die Personen zusammenführt und für gute Kommunikationsbedingungen sorgt, lässt der Moderator eine neue Kultur der Zusammenarbeit entstehen, in der die betrieblichen Bindungen vielfach verwoben sind mit überbetrieblichen Verbindungen. In dem neuen Netz von Beziehungen wird der Einzelne über neue Medien mit neuen Kollegen und mit Freunden kommunizieren und Neues verantwortlich mitgestalten können.

Vertrauensbildende Maßnahmen dieser Art gehören zur **hohen Kunst** der Führung, die damit aber nicht nur Unterhaltung bieten, sondern den ernsthaften Willen einbringen sollte, tatsächliche Mitgestaltung zu ermöglichen. Das setzt die Fähigkeit voraus, sich selbst als Führungskraft zurückzunehmen und die fachlich oft wesentlich kompetenteren Mitarbeiter zum Zuge kommen zu lassen. Diese Reife besitzt nicht jeder, und nicht alle wollen sie überhaupt erwerben. Vielmehr geht es vielen Führungskräften vor allem darum, eigene Ziele durchzusetzen. Was heißt dann Management by Objectives (MbO), zu deutsch: Führung durch Zielvereinbarung?

Es würde hier zu weit führen, die mit der Vereinbarung von Zielen verbundenen Probleme im einzelnen zu diskutieren. Begnügen wir uns mit ein paar Feststellungen:

Die demokratische „Zielvereinbarung“ in der **Staatsführung** erfolgt in einem langwierigen Prozess, an dem mehrere Gewalten beteiligt sind und viele

Ebenen der Abstimmung durchlaufen werden. Das nimmt viel Zeit in Anspruch und der einzelne Bürger hat trotzdem oft das Gefühl, übergangen zu werden. In der **Unternehmensführung** wird im allgemein schneller entschieden, allerdings noch weniger basisdemokratisch. Die Konkurrenz zwingt zu schnellem Handeln. Hier werden die Entscheidungsgremien auch nicht vom Volk gewählt, sondern vom Eigentümer bestimmt. Daher dominiert das Eigentümerinteresse. Und das ist meistens auf den Gewinn gerichtet bzw. auf den Shareholder-Value, der – wer wüsste das nicht – durch eine List der Natur als Maßstab richtigen Handelns fungiert.

In beiden Bereichen wird die Informationstechnologie auf breiter Basis genutzt, nur nicht zur Zielvereinbarung mit Bürgern oder Mitarbeitern. Die fundamentalen demokratischen Prozeduren finden entweder überhaupt nicht oder ohne Netz und Computer statt. Ist das Absicht? Oder ist es inhuman, weil es zu neuen Abhängigkeiten führen könnte?

Mir scheint die Zeit reif, darüber nachzudenken, wie die Informationstechnologie eingesetzt werden könnte, um zu mehr Übereinstimmung in der Zielsetzung zu gelangen. Das wäre eine wahrhaft humane Nutzung der Informationstechnologie. Wissensmanagement könnte ein Anfang auch dazu sein.

4. Zum Preis für humane Nutzung der Informationstechnologie

Der Preis für humane Nutzung der Informationstechnologie ist gedacht für herausragende Beiträge zur Umsetzung der modernen Informationstechnologie im Sinne ihrer **humanen** Nutzung. In weiser Selbstbeschränkung ist damit nicht das ganze Universum der Möglichkeiten gemeint, Humanität zu definieren, auch nicht das Weltethos Hans Küngs, den wir im übrigen sehr bewundern, sondern pragmatisch-schlicht der Einsatz der Informationstechnologie im Arbeits- und Erwerbsleben. Für diesen wichtigen Bereich der materiellen Welt brauchen wir jenseits von partikulären Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen wissenschaftlich fundierte, gestaltungsorientierte Lösungen kritischer Gegenwartsfragen wie der Arbeitslosigkeit, der Sicherheit, des Datenschutzes sowie der Förderung von Bildung und Gesundheit.

Es erscheint uns dringend nötig und möglich, die Informationstechnologie für Humanisierungsaufgaben ebenso erfolgreich einzusetzen wie für die Rationalisierung der Prozesse.

Diese hat zwar die Produktivität der menschlichen Arbeit enorm gesteigert und damit den hohen Lebensstandard der westlichen Welt ermöglicht. Sie hat aber auch Millionen von Arbeitskräften freigesetzt und den Gegensatz von Arm und Reich soweit verschärft, dass Terror und Elend den Weltfrieden wieder ernsthaft bedrohen. Es ist an der Zeit, an der Basis gegenzusteuern und die Lebensqualität aller Menschen direkt ins Visier zu nehmen. Über alle karitativen Maßnahmen hinaus muss die Informationstechnologie gezielt eingesetzt werden, um die Wurzeln des Übels bloßzulegen und zu beseitigen.

Unser Beitrag kann – wie gesagt – nur bescheiden sein, aber wir wählen uns Angelpunkte des Geschehens aus, von denen große Wirkungen ausgehen könnten. So haben wir für das nächste Jahr – also in 2002 – das Thema

- **„Telemedizin** – die humane Nutzung der Informationstechnologie in der Medizin“ vorgesehen, das heute ausgeschrieben wird. Sie finden die Ausschreibung in Ihren Unterlagen.

Ein Jahr später – also 2003 – wollen wir dann mein heutiges Thema wieder aufgreifen und zwar unter dem Titel

- **„Telemanagement** – Führung in virtuellen Organisationen“. Es besteht also die Gelegenheit, geeignete Zielfindungsverfahren bis dahin sorgfältig zu prüfen und Strategien zur Integration der Führungsmodelle zu entwickeln, die über das, was ich heute sagen konnte, weit hinausgehen.

Wieder ein Jahr später – also im Jahr 2004 – wird das Thema lauten

- **„Telecommuting** – Verkehrsentlastung durch Telekooperation“.

Ich glaube, hierzu brauche ich heute nicht in die Einzelheiten zu gehen. Dafür wird in den nächsten Jahren noch Gelegenheit sein. Aber schon heute rufe ich dazu auf, sich geistig dieser Fragestellung anzunehmen und einen Beitrag zu leisten, der eine Steigerung der Lebensqualität für uns alle zur Folge haben könnte. Wir werden solche Beiträge gerne prüfen und auszeichnen, so wie heute die Preisträger zum Thema

Wissensmanagement