

Wissen managen

Dipl Ing. Torsten B. (64) wird bald in den wohlverdienten Ruhestand gehen. Im Laufe seines Arbeitslebens hat der geniale Tüftler und Techniker für viele Innovationen in seinem Betrieb gesorgt. Herr B. ist allerdings ein eher wortkarger Mensch, ein Macher und kein Erklärer. Wenn er in den Ruhestand geht, will er endlich seinen vielen Technik-Hobbys nachgehen. Für seine Firma geht damit jedoch unendlich viel Wissen verloren.

Claudia T. (34) und Meinhard F. (36) leiten zusammen ein technisch sehr anspruchsvolles Projekt. Im Projektteam sitzen Kollegen aus sehr verschiedenen Arbeitsfeldern mit zum Teil sehr unterschiedlichen Charakteren. Das Projekt neigt sich nun seinem Ende. Frau T. und Herr F. können stolz darauf sein, die Arbeit sowohl auf der inhaltlichen als auch auf der Teamebene sehr erfolgreich geleitet zu haben. Beides war nicht immer leicht. Aber im Laufe der Zeit haben sie sehr viele wertvolle Erfahrungen darüber sammeln können, wie man menschlich und fachlich heterogene Gruppen zielorientiert moderieren muss.

Als erfahrene Systemprogrammiererin ist Miriam M. (44) eine zuverlässige Leistungsträgerin, die man in keinem Team missen möchte. In ihrem „ersten“ Leben war Frau M. allerdings mit Leib und Seele Lehrerin. Der Pädagogik und dem lehrenden Umgang mit Menschen gehört noch immer ihre eigentliche Berufsliebe. Leider liegt dieses Wissen in ihrer jetzigen Bildschirm-Arbeit brach und versiegt langsam.

Unter individuellem Wissen wird heute der Bestand an handlungsrelevanten Erfahrungen, Fakten, Regeln/Techniken und Meinungen verstanden, die eine Person im Laufe ihres (Berufs-) Lebens gelernt hat.

Den Erhalt und Transfer dieses Wissens zu sichern, gehört inzwischen zu den wichtigsten fachlichen Führungsaufgaben. Die drei Beispiele zeigen dabei drei typische Wissenstransfer-Situationen:

- Zum einen das Erfahrungswissen von ausscheidenden oder stellenwechselnden Mitarbeitern und Führungskräften wie Torsten B. zu sichern.
- Zum Zweiten Prozess-Erfahrungen, die in keiner Projektdokumentation erscheinen, so festzuhalten, dass sie künftig auch von Dritten genutzt werden können.
- Zum Dritten „verborgene“ Talente wie die von Miriam B. zu erhalten, zu nutzen und weiterzuentwickeln.

Anders als das sog. Faktenwissen ist das Erfahrungswissen (z.B. individuelle Techniken, mikropolitische Netzwerke, persönliche Einschätzungen, Haltungen etc.) schwer bzw. gar nicht in Qualitäts-Handbüchern abzubilden, in denen Organisationen vorhandenes Wissen normalerweise dokumentieren. Denn

- wortkarge Macher wie Torsten B. wenden dieses Wissen einfach an, ohne genau erklären zu können, warum und wie sie das, was sie da machen, genau so und nicht anders machen;
- psychologisches Erfahrungswissen wie das von Claudia T. und Meinhard F. entziehen sich dem traditionellen Design von Wissensdokumentationen: es ist weder digitalisier- noch quantifizierbar;
- verborgene Talente wie das von Miriam B., das mit ihrer Arbeit direkt nichts zu tun hat, scheinen die Arbeitsproduktivität eher zu stören als zu fördern;

Um dieses Fachwissen trotzdem zu erfassen sind relativ aufwändige Datenerhebungs-Verfahren wie narrative Interviews, moderierte Übergabegespräche, Hospitationen und Mentoren-Tandems nötig, bei denen erfahrene Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum als persönlicher Berater des Nachfolgers fungieren.

Des Weiteren braucht man eine sehr komplexe DV-Architektur und –Wartung, die auch das in Projekten gesammelte Prozess und Beziehungs-Wissen für alle im Betrieb leicht auffindbar abbildet – z.B. in verlinkten Wissensstrukturlandkarten oder durch eine hausinterne Wikipedia-Redaktion.

Um schließlich verborgene Talente sinnvoll zu nutzen erscheint das Angebot von Zusatzqualifikationen und alternativer Karrierewege wie die des hausinternen Trainers, Moderators oder Prozessbegleiters sinnvoll.

Diesen Aufwand scheuen noch immer sehr viele Organisationen und die in ihnen arbeitenden Führungskräfte.

Woran es aber vor allem noch immer mangelt sind Führungskräfte, die zunächst einmal ihre eigenen Talente transparent erfassen und nutzen sowie ihr gesammeltes Erfahrungswissen anderen vorbildhaft zur Verfügung stellen. Wissen ist Macht und die teilt man nicht gerne mit anderen. Wie wir gleich noch sehen werden, bildet der mikropolitische Machtkampf in der Organisation ein weiteres wichtiges Arbeitsfeld von Vorgesetzten. Es ist deshalb wohl naiv zu glauben, Führungskräfte würden in diesem täglichen Machtkampf ihr Wissensarsenal der Gemeinschaft einfach so zur Verfügung stellen.

Anders sieht es aus, wenn sie ausscheiden oder ihre Karriere den Zenit überschritten und die Zielgerade erreicht hat. Aber selbst zu diesem Zeitpunkt sind noch immer nur sehr wenige von ihnen bereit, ihr Erfahrungswissen anderen zur Verfügung zu stellen. Umgekehrt fragen aber auch die meisten Betriebe und Verwaltungen gar nicht erst nach diesem Wissensschatz. Weder werden mit ihnen narrative Interviews geführt, noch ihre Biographien/Memoiren geschrieben oder ihre Geschichten und Tagebücher gesammelt.

Dabei zeigen Beispiele aus Kultur, Politik und Wirtschaft, wie viel die Nachfolgenden von diesen Erzählungen und biographischen Geschichten lernen können. Gerade die persönlich-subjektive Färbung in der Schilderung macht sie zu einer wichtigen und spannenden historischen Lern-Quelle.

Wir wollen hier nur drei Beispiele nennen: Alfred Hitchcock, Helmut Kohl und Steve Jobs.

„Mr. Hitchcock, wie haben Sie das gemacht?“ lautet der deutsche Titel des 1966 erschienen Buches von Francois Truffaut. In ihm fasst der französische Filmkritiker und Regisseur die Ergebnisse eines 50-Stündigen Interviews zusammen, das er 1962 mit der britischen Filmlegende geführt hat.

Wir erfahren hier nicht nur, wie verwundbar, sensibel, gefühlsbetont und furchtsam Hitchcock war, der als Regisseur besser als irgendein anderer die Angst in Filmbilder gebannt hat. Darüber hinaus spricht er über seinen Perfektionismus sowie über die Tricks, Feinheiten und Techniken, mit denen er in seinen Filmen Spannung (Suspense) erzeugt hat. Beispiel: An der berühmten, nur 5 Sekunden langen Duschszene von „Psycho“, in der die Schauspielerin Janet Leigh erstochen wird, drehte er mit 70 Kamerapositionen sage und schreibe sieben Tage. Jedes einzelne Detail war bei ihm geplant, nichts wollte oder konnte er dem Zufall überlassen. So erläutert er, weshalb er die Brandszene in die „Vögel“ aus der Sicht der Möwen aufnahm, wie folgt: „Aus drei Grünen habe ich mich da oben postiert. Der erste und entscheidende ist, dass der Beginn des Anflugs der Möwen auf die Stadt gezeigt werden sollte. Der zweite, dass ich in einem Bild eine genaue Topografie der Bodega Bay

geben wollte, mit der Stadt im Hintergrund, dem Meer, der Küste und der brennenden Tankstelle. Der dritte war, den leidigen Feuerwehrmaßnahmen aus dem Wege zu gehen. Es ist immer leicht, die Dinge schnell zu zeigen, wenn man auf Distanz bleibt.“¹

Generationen junger Filmemacher lernten aus Truffauts Buch wahrscheinlich mehr über das Filmemachen als auf einer staatlichen Filmakademie.

Vergleichbares gilt für die Memoiren von Helmut Kohl wahrscheinlich nicht. Aber in die Werte- und Gefühlswelt eines ehemals Mächtigen zu blicken, hatte und hat auch seine Reize. So sagte Kohl etwa drei Jahre nach seiner Abwahl über die damalige Parteichefin und jetzige Bundeskanzlerin: "Frau Merkel konnte ja nicht mal richtig mit Messer und Gabel essen." Über den damaligen niedersächsischen CDU-Chef Wulff monierte er: "Das ist ein ganz großer Verräter. Gleichzeitig ist er auch eine Null." Ex-Arbeitsminister Norbert Blüm, der ihn in der Spendenaffäre kritisierte, nannte Kohl ebenfalls einen "Verräter". Und der frühere Unions-Fraktionschef Friedrich Merz war für ihn laut "Spiegel" nur ein "politisches Kleinkind".²

Was lernen wir daraus? Nun, zumindest die Erkenntnis, dass politisch Mächtige selbst ihren eigenen Parteigenossen mit großer Arroganz und Verachtung begegnen (können). Das Bild von der Einsamkeit des Mächtigen gewinnt dadurch ein paar neue Facetten. Das politische Leben ist halt kein Ponyhof. Das sollte man wissen, wenn man sich darauf einlässt.

Manchmal ist die Entstehungsgeschichte von Memoiren fast ebenso interessant wie ihr Inhalt. Nachdem Helmut Kohl zuerst auf dem Höhepunkt der Parteispendenaffäre im Jahre 2000 seine „Tagebücher“ veröffentlichte, folgten zwischen 2004 und 2009 die vier Bände seiner „Erinnerungen“, in denen er sein Leben chronologisch rekonstruierte. 2009 kam es dann zum Bruch zwischen ihm und seinem Biografen Heribert Schwann. Der nutzte dann eigene Notizen, Kommentare und Abschriften um in „Das Vermächtnis: Die Kohl-Protokolle“ eine eigene Kohl-Biografie auf den Markt zu bringen. In ihr sind Äußerungen von Kohl wie die oben zitierten zu lesen, die dieser selbst aus seinen ursprünglichen „Erinnerungen“ herausfilterte. Kohl zog darauf juristisch gegen Schwann zu Felde. Das endgültige Urteil in diesem Rechtsstreit steht noch aus.

Anders bei Steve Jobs. Hier war es umgekehrt der ehemalige Time-Journalist Walter Isaacson, der sich zunächst (2004) weigerte, für Jobs eine Biografie zu schreiben. „2009 jedoch erklärte mir seine Frau Laurene Powell unverblümt: 'Wenn Sie je ein Buch über Steve schreiben wollen, dann sollten Sie es jetzt tun.‘ Er hatte sich gerade zum zweiten Mal aus gesundheitlichen Gründen eine Auszeit genommen. Ich gestand ihr, dass ich keine Ahnung gehabt hatte, dass er krank war, als er mich das erste Mal auf die Biografie angesprochen hat. Kaum jemand wusste es, sagte Laurene. Auch sie rief er erst kurz vor seiner Krebsoperation an, und er hält seine Krankheit nach wie vor geheim, fuhr sie fort. In diesem Moment entschloss ich mich, das Buch zu schreiben. Jobs überraschte mich, indem er mir bereitwillig quittierte, keine Kontrolle über das Buch haben zu wollen, auch nicht das Recht, es im Voraus zu lesen. 'Es ist dein Buch‘ sagte er.“³

Heraus kam die wohl faszinierendste Lebensbeschreibung einer der bedeutendsten Unternehmerpersönlichkeiten. Jobs war im Umgang mit anderen sowohl schwierig und grob, als auch charmant und überzeugend. Auf jeden Fall verstand er es, seine Vision perfekt mit Geschäftssinn zu verbinden. Und das schon in den frühen Anfangsjahren von Apple:

¹ Truffaut: Mr. Hitchcock ..., S. 286

² Vgl. <http://www.n-tv.de/politik/Kohl-rechnet-ab-article13724491.html>

³ Steve Jobs, 14

„Jobs und Woz fuhren den Camino Real rauf und runter, um die Elektronikläden zum Verkauf“ ihres Apple I „zu bewegen. Zusätzlich zu den 50, die der Byte Shop verkauft hatte, und den knapp 50, die unter der Hand an Freunde verkauft wurden, bauten sie 100 weitere für Einzelhandelsgeschäfte. Es überrascht jedoch nicht, dass sie widersprüchliche Vorstellungen hatten: Wozniak wollte mit dem Verkaufserlös die Materialkosten decken, während Jobs Gewinn erzielen wollte. Jobs setzte sich durch. Er legte einen Einzelhandelspreis zugrunde, der ungefähr dreimal so hoch war wie die Herstellungskosten der Platinen und um 33 Prozent über dem Großhandelspreis von 500 Dollar lag, den der Byte Shop und andere Läden bezahlten. Daraus ergab sich ein Endpreis von 666,66 Dollar.“⁴

Was aber vielleicht am meisten beeindruckt: Die Kompromisslosigkeit mit der Jobs einen für richtig gehaltenen Weg zu Ende ging. Damit führte er Apple zurück in die Erfolgsspur. Das war und ist nicht nur spannend, sondern auch sehr lehrreich.

Durch die Radikalität, mit der er diesen Weg ging, zerstörte er aber auch die eigene Gesundheit. Das war und ist nicht nur sehr leichtsinnig, es ist auch besonders lehrreich, denn es lehrt uns: Verfolge Dein Karriereziel nie so radikal und kompromisslos, dass Du selbst und andere dadurch zu Schaden kommen.

⁴ ebd., 93