

## **Wissensmanagement und Sprachlametta**

Andreas Baumert

### **Irritationen**

Eine Einführung in das Wissensmanagement könnte damit beginnen, Parallelen zur Antike zu suchen. Schon die alten Griechen, Römer und all die anderen haben ihr Wissen managen müssen. Nur hat das damals niemand so genannt.

Dann wird die Einführung einen Trend beschreiben. Trends lassen sich mit dem Immermehrismus belegen. So nennen Schneider und Raue in ihrem Handbuch des Journalismus dieses typische Kennzeichen der Schein-Aktualität.<sup>1</sup> „Immer mehr Deutsche“, so heißt es dort, bedeutet eigentlich: „Zahlen, um dies zu belegen, sind dürrtig oder nicht vorhanden“.

### **Immer mehr**

„Wissensmanagement als Managementkonzept gewinnt immer mehr an Bedeutung“<sup>2</sup>, schreibt so auch Annelise Forst in einem einführenden Artikel. Sie stützt ihre Behauptung mit Zahlen, etwa der Anzahl an Seiten, die sie im Internet zu diesem Thema gefunden hat. Die Zahlen sind auf jeden Fall beeindruckend: Der Buchmarkt stellt eine reiche Auswahl an Titeln zur Verfügung, Lehrstühle forschen, Kongresse und Symposien nehmen sich des Themas an.

Die Anzahl der Aktivitäten ist aber womöglich nur ein dürrtiger Indikator der Bedeutung des Themas. Sie belegt zunächst nur, dass es gelungen ist, ein Thema in den Mittelpunkt zu rücken: Unternehmensberatungen gehen von x% Wachstum im Markt aus. Der Wert selbst spielt keine Rolle, das Wachstum ist jedenfalls beeindruckend, gefragt sind Dienstleistungen und EDV-Lösungen. Die Dienstleistungen werden von den Unternehmensberatungen erbracht, die EDV-Lösungen sind Datenmodelle, die als Datenbanken implementiert werden und Unternehmen im Wissensmanagement unterstützen sollen. Ist ein Prozess dieser Art einmal in Gang gesetzt, wird er über Jahre zuverlässig arbeiten.

Dafür sorgt auch sprachlicher Schöpfergeist. Neue Begriffe werden geschaffen und alte mit neuen Bedeutungen versehen. Wer auf dem Laufenden bleiben will, muss sich beteiligen, Messen und Kongresse besuchen, Artikel und Bücher lesen, oder gleich die Experten der Unternehmensberatung befragen.

### **Wie war heute das Debriefing?**

Ein Beispiel ist der Abschluss eines Projektes. Häufig werden Projekte nicht ordentlich beendet. Die Beteiligten gehen auseinander und wenden sich der nächsten Aufgabe zu. In diesem Fall versäumt die Organisation, das Management und jeder Mitarbeiter des Projekts, die Erfahrungen systematisch auszuwerten und daraus zu lernen. Setzt man hingegen geeignete Gesprächstechniken, Moderationsmethoden oder Befragungen ein, können die Erfahrungen der Projektbeteiligten zusammengetragen werden und die Organisation kann auf Fehler reagieren. Das ist keine neue Erkenntnis, mittlerweile haben Unternehmen sogar „die

---

<sup>1</sup> Schneider, Wolf; Raue, Paul-Josef: Handbuch des Journalismus. 11. - 18. Tsd., Reinbek: Rowohlt, 1998, S. 58.

<sup>2</sup> Forst, Annelise: Information und Wissen (Teil 4), Wissensmanagement.  
<http://www.docucline.com/news/1999/September/wissman.htm>

Projektauswertung in ihre Qualitätsstandards für die Projektarbeit aufgenommen.“<sup>3</sup>  
Brandneu wird der gleiche Sachverhalt erst durch ein neues Wort: Debriefing.

Ausgewertet wird jetzt im Debriefing: „An einer solchen Sitzung nehmen neben dem Project Manager weitere Mitglieder des Projektteams teil. Ein erfahrener Knowledge Worker, der als Moderator fungiert, leitet die Debriefing-Sessions.“<sup>4</sup>

Das Wort Debriefing ist eigentlich ein Fachwort des Militärs. Es bezeichnet ursprünglich die psychologische Arbeit mit Soldaten, die im Gefecht psychisch traumatisiert wurden. Später wurde es auch in „Polizeikorps der USA und bei Rettungspersonal von Ambulanzen“<sup>5</sup> genutzt. Heute spricht man vom Debriefing, wenn Psychologen, Geistliche oder andere Fachkräfte die seelischen Folgen von katastrophalen Ereignissen mit Beteiligten, Helfern, Verletzten oder Angehörigen von Opfern aufarbeiten. Bleibt zu hoffen, dass ein Projektende nicht in diese Kategorie fällt, der Knowledge Worker steh' uns bei!

### **Was einer weiß**

Die Theoretiker des Wissensmanagements haben viele Arten des Wissens entdeckt. Da gibt es implizites Wissen und explizites, internes Wissen wie externes und vieles andere mehr.

Unsere sprachlichen Urahnen hatten es leichter. So könnte man ironisch interpretieren, dass das Wort „Wissen“ dem gleichen indogermanischen Stamm angehört, den wir von dem lateinischen Wort „videre“ kennen: Es bedeutete sehen, erblicken. Was ich gesehen habe, spielt für mein weiteres Verhalten eine besondere Rolle, ich weiß es nun.

Gegen Ende des 18. Jahrhunderts hatte Leonhard Euler diesem einen Konzept des „ich habe es gesehen, es erfahren“ zwei weitere Möglichkeiten hinzugefügt: Ich weiß etwas, weil ich es logisch schließen kann oder ich weiß es, weil mir andere darüber berichtet haben. Dieses neue Konzept des Wissens konnte man in den achtziger Jahren für die Erforschung menschlicher Intelligenz und die Arbeit an künstlicher Intelligenz (KI) nutzen.<sup>6</sup> „Wir möchten beginnen zu verstehen, wie Menschen verstehen“, schrieb Christopher Habel, einer der Pioniere der Künstlichen Intelligenz in Deutschland.<sup>7</sup> Zentrale Fragen für die KI-Forschung waren: Wie erwerben Menschen Wissen, wie ist dieses Wissen strukturiert, wie tauschen Menschen Wissen miteinander aus?

Ein Teil dieser Forschung konnte praktisch genutzt werden: die Expertensysteme. Diese Systeme sind Programme, die logische Regeln abarbeiten. Im einfachsten Fall sind es Regeln des Typs „wenn x, dann y“. Um solche formallogischen Regeln notieren und dann auch programmieren zu können, müssen Experten eines Fachgebietes, beispielsweise Ingenieure, in Interviews befragt werden. Was diese

---

<sup>3</sup> Hansel, Jürgen; Lomnitz, Gero: Projektleiter-Praxis. Erfolgreiche Projektabwicklung durch verbesserte Kommunikation und Kooperation. 3. neu bearb. Aufl., Berlin [u.a.]: Springer, 2000, S. 139

<sup>4</sup> Dieter Blessing, Manfred Görk: Wissen über Kunden und Projekte bei SAP. Ein Kernelement des CRM-Verständnisses. In: Bach, Volker; Oesterle, Hubert: Customer Relationship Management in der Praxis. Heidelberg: Springer, 2000. Unter: [http://www.iwi.unisg.ch/crm-banken/crm-buch/CRM-Buch\\_Kapitel4.htm](http://www.iwi.unisg.ch/crm-banken/crm-buch/CRM-Buch_Kapitel4.htm)

<sup>5</sup> Perren-Klinger, Gisela: Gewalterfahrungen und präventive Interventionen. In: Dies., Debriefing. Erste Hilfe durch das Wort. Hintergründe und Praxisbeispiele. Bern [u.a.]: Haupt, 2000, S. 3-23, S. 13.

<sup>6</sup> Kanningeiser, Siegfried: Simulationskonzepte des Wissens und der Grammatik. In: Rollinger, Claus-Rainer: Probleme des (Text-) Verstehens. Ansätze der Künstlichen Intelligenz. Tübingen 1984, S. 28 ff.

<sup>7</sup> Habel, Christopher: Prinzipien der Referentialität. Untersuchungen zur propositionalen Repräsentation von Wissen. Berlin, Heidelberg [u.a.]: Springer, 1986, S. 17.

Experten wissen, aber eben manchmal nicht verständlich ausdrücken können, wird festgehalten und schließlich in eine Art logische Formel übersetzt. Diese Formel wird dann erneut übertragen, jetzt in eine Programmiersprache. Für die Interviewer hatte sich Mitte der achtziger Jahre der Name Knowledge Engineer durchgesetzt.

Das Ziel eines Expertensystems ist es, „dem Benutzer das Wissen und die Performanz eines Experten zur Verfügung zu stellen. Dadurch, dass der Computer einen Experten simuliert, wird hochspezialisiertes Wissen, das früher nur über (kostspielige) Experten zugänglich war, zeitlich und räumlich unbegrenzt sowie allgemein verfügbar und reproduzierbar.“<sup>8</sup>

### **Haltbar bis ...**

Für das Wissensmanagement sind Expertensysteme kaum nützlich. Die Modellierung eines solchen Systems ist viel zu aufwändig für die Tagesarbeit. Niemand würde ein Expertensystem entwickeln, dessen Wissensbasis nach zwei Jahren voraussehbar veraltet wäre. Die Nutzung des Systems muss selbstverständlich deutlich länger möglich sein als seine Entwicklung.

Wie sieht es mit dem Wissen aus, das in einem System des Wissensmanagements gespeichert werden kann? Wieviel Wissen, das morgen und auch am Tag danach noch nutzbar ist, kann man tatsächlich in ein System einspeisen? Was nutzt mein Wissen über die Verfahren von gestern? Wer nach dem wirtschaftlichen Nutzen von Wissen fragt, muss immer auch dessen Verfallsdatum im Auge behalten.

Welchen Nutzen hat Wissen? Diese Frage scheint zunächst absurd, denn Wissen wird oft als selbstverständlich und immer nutzbringend angesehen. Dennoch erwerben wir auch im Unternehmen und in Projekten Wissen über Gegenstände und Zusammenhänge, das kaum je genutzt werden kann. Was nutzt das Wissen über den Maschinenpark eines Dienstleisters, den wir nie wieder verpflichten werden?

### **Protoplasma**

Computer verarbeiten Daten. Daten werden zu Wissen, wenn Menschen sie interpretieren und nutzen. Gutes Personalmanagement scheint eine besondere Form des Wissensmanagements zu sein. Wer heute heuert und morgen feuert, geht sicher das Risiko ein, dass betriebliches Wissen vergänglicher ist als bei dem Mitbewerber, der für ein gutes Arbeitsklima sorgt und den Beschäftigten eine Perspektive bietet.

Im Zentrum der Überlegungen steht der Mensch, der sein Wissen schließlich auch in ein Wissensmanagementsystem eingeben muss. Nur wenn die Mitarbeiter das System nutzen, kann es funktionieren. Belohnung und Drohung, Zuckerbrot und Peitsche sollen sie dazu motivieren: „Zur Zielerreichung gehört in Zukunft somit auch der Aspekt Know-How-Distribution. Fünf bis acht Knowledge-Pieces pro Quartal werden von jedem Country-Manager erwartet.“<sup>9</sup>

Wenn Gruppen Aufgaben lösen, hängt der Erfolg aber von der Kommunikation der Beteiligten ab. Miteinander reden, von Angesicht zu Angesicht: Das ist die Strategie menschlicher Problemlösungen. Wenn diese direkte Kommunikation nicht ausreicht,

---

<sup>8</sup> Retti, Johannes: Knowledge Engineering und Expertensysteme. In: Ders, u.a. (Hrsg.): Artificial Intelligence - Eine Einführung. Stuttgart: Teubner, 1986, S.75-104, S. 77.

<sup>9</sup> Kapell, Elisabeth: Der Erfahrungsschatz lässt sich heben. Wissensmanagement ist mehr als eine Mode -- Henkel macht es, Berater sehen Chancen für den Handel. Lebensmittel Zeitung, Internet Edition. <http://212.19.46.27/news/webtechnews/pages/showmsg.pr?id=15544>

muss ein angemessener Ersatz genutzt werden: E-Mail, Berichte, Protokolle oder Einträge in Datenbanken.

Zufriedene und motivierte Mitarbeiter werden ihr Wissen bereitwillig weitergeben, ob mit Wissensmanagement oder ohne. Wer hingegen Angst um seinen Job hat, wird sein Wissen nicht gerne preisgeben: Ist der Wissensvorsprung aufgebraucht, wird der Mitarbeiter schnell entbehrlich.

## **Datenbanken**

Wissen muss codiert werden, damit es in einem System genutzt werden kann. Relationale Datenbanken sind vor allem für Daten geeignet, die strukturiert in einem EDV-System vorgehalten werden können. Daran wird sich vermutlich auch mit den Datenbanken der nächsten Generation, den sogenannten objektrelationalen Datenbanken, nicht viel ändern. Zwischen dem für Unternehmen interessanten Wissen und strukturierter Datenhaltung klafft oft ein Abgrund, denn Wissen, das mühelos in ein Datenmodell übersetzt werden kann, ist selten.

Deswegen wird dieses Wissen beispielsweise auch seit über einem Jahrzehnt in die Datenhaltung von Kundenbetreuungen eingegeben: „Wenn Rechner x mit Betriebssystem y im Netzwerk z: Dann neues Software-Release mindestens zwei Tage vor der Monatsendabrechnung laden. Wegen abc sind Datenverluste möglich, wenn gegen diese Regel verstoßen wird.“ Hinter solchen Informationen stecken kostspielige Erfahrungen, womöglich Tage des Suchens. Vielleicht haben Kundenbetreuer, Programmierer und Systemverwalter gemeinsam herausgefunden, was einer dann in diesen knappen Anweisungen verdichten konnte. Das ist Wissensmanagement im Klartext.

## **Des Pudels Kern**

Die tatsächliche Bedeutung des Wissensmanagements könnte sich an einigen wenigen Fragen diskutieren lassen:

- Welches Wissen, das die aufwändige Speicherung wert ist, erwerben Mitarbeiter in Projekten und im Tagesgeschäft?
- Wie kann dieses Wissen formalisiert werden?
- Wie muss ein Datenmodell entwickelt und gewartet werden, damit die wertvollen Erfahrungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in eine Datenbank eingepflegt werden können?
- Wie muss die Oberfläche einer solchen Datenbank gestaltet sein, damit andere Mitarbeiter, die ganz anders fragen werden, in Zukunft auf dieses Wissen zugreifen können?
- Worin liegt der wirkliche Beitrag zur Wertschöpfung, der nicht mit den bisherigen Methoden erreicht werden kann und der ausschließlich auf Methoden des Wissensmanagements beruht?

Das sprachliche Lametta, das Debriefing, die Knowledge pieces, die Knowledge worker und die anderen eher peinlichen Sprachblähungen sind wohl Trend, stehen der produktiven Diskussion aber nur im Weg. Wenn diese Mode Geschichte ist und ein neuer Trend, vielleicht das Innovation Management, Seminare, Kongresse und den Buchmarkt belebt, werden diese Fragen sachlicher diskutiert werden können.