

This is, perhaps, also the point where I should briefly mention the fact that the sort of knowledge with which I have been concerned is knowledge of the kind which by its nature cannot enter into statistics.
v. Hayek, F.A.¹⁶

Einführung

Dieses Kapitel befasst sich mit den Ursachen der Entstehung von *ungenutztem* Wissen in Unternehmen. Es tritt in zwei Formen auf: verborgen oder bekannt, aber ungenutzt. Die enorme Zunahme an *Informationen* durch die elektronische Datenerfassung und das darauf beruhende Reporting ist eine Ursache für den Rückgang an Wissen als Grundlage für Entscheidungen in Unternehmen. Sie ist aber nicht die alleinige Ursache, denn verborgenes Wissen entstand auch schon vor der Einführung der elektronischen Datenerfassung- und Verarbeitung von Informationen.

Denn *Wissen* wird aus persönlichen Gründen Verschwiegen. Diese Erscheinung ist nicht neu und wird auch nicht durch eine offenere Unternehmenskultur beseitigt. Denn die Ursachen für Schweigen liegen tiefer. Sie sind eine Mischung aus *persönlichen, taktischen und organisatorischen* Ursachen. Hinzu kommt, dass man die Bedeutung dieser Wissensreserven noch heute unterschätzt. Auch hält man die Erfassung dieses Wissens, ohne störende Nebenwirkungen, für nicht durchführbar, sodass der erreichbare Nutzen den Aufwand nicht rechtfertigt.

Diese weit verbreiteten Grundeinstellungen konnten sich solange halten, da es bis 1987 keinen Maßstab zur Überprüfung der *Vollständigkeit* von Entscheidungen in Unternehmen gab. Auch die Entdeckung* von 1987 beseitigte diesen Mangel bis heute in vielen Unternehmen nicht, was Untersuchungen zeigen. Eine Ursache hierfür ist sicher auch die enorme Zunahme an *Informationen*, die häufig fälschlich mit Wissen gleichgesetzt werden.

Welche Ursachen sind für die Entstehung ungenutzten Wissens hauptsächlich verantwortlich.

* siehe Anhang: Methode

1. Hierarchien

Jede *arbeitsteilige* Organisation führt zur Entstehung von *ungenutztem* Wissen, da Leistungen individuell erfasst und honoriert werden. *Hierarchische Abgrenzungen* von Zuständigkeiten erlauben es, individuelle Leistungen erfassbar, bewertbar und honorierbar zu machen. Hierdurch entsteht ein ganz natürlicher und gewollter Leistungswettbewerb, der diszipliniert verläuft, da sich die Leistungsträger nicht gegenseitig in Zuständigkeiten einmischen. Der Umfang ungenutzten Wissens aufgrund dieser Haltung kann bis *fünfzig* Prozent des gesamten Wissens der Führung des Unternehmens betragen.

Die Folge dieser gegenseitigen Disziplin ist die Bildung eines Reservoirs an ungenutztem Wissen, das trotz einer offenen und fairen Kultur nicht aufgedeckt wird. Der Glaube, dass regelmäßige Meetings *ungenutztes* Wissen aufdecken, ist weit verbreitet, aber unrealistisch. Praktische Erfahrungen aus Untersuchungen zeigen, dass *ungenutztes Wissen* in erheblichen Umfang vorliegt. Dabei handelt es sich um substanzielles, also gewichtiges Wissen. Es sind keine *Meinungen*, sondern es ist ökonomisch bewertbares Wissen.

2. Selbstschutz

Wie erklärt sich dieses Reservoir ungenutzten Wissens. Sind es Unzulänglichkeiten der Erfassungssysteme oder gibt es andere Ursachen. Es sind *Barrieren*, persönliche Motive, die einer Weitergabe von faktischem *Wissen* in Form von Ratschlägen im Wege stehen. Die Motive für dieses Verhalten reichen von *Fairness*, *Angst* bis zu *Taktik*. Allgemein gilt das ungeschriebene Gesetz:

It's not of my business!

Man mischt sich nicht in die Zuständigkeiten seiner Kollegen ein und erwartet unausgesprochen das gleiche Verhalten von ihnen. Diese Fairness zieht sich durch alle Ebenen eines Unternehmens und sorgt für eine „friedliche“ Atmosphäre. Es herrscht die allgemein akzeptierte Einstellung:

Konzentriere dich auf deine Zuständigkeiten!

Jede *arbeitsteilige* Organisatoren ist leistungsbezogen. Hierarchische Abgrenzung dienen der individuellen Messbarkeit von Leistungen. Zusätzlich herrscht die Meinung, dass faktisches Wissen durch das Reporting und die regelmäßigen Meetings weitgehend erfasst wird. Auch ist die Einschätzung verbreitet, dass es sich bei *ungenutztem* Wissen eher um *Meinungen* handelt,

denen es an faktischer Substanz fehlt. In diesem Klima entsteht ungenutztes Wissen.

Die Realität zeigt ein anderes Bild. Denn das Vorenthalten von *faktischem* Wissen hat disziplinarische, persönliche und taktische Gründe. Es herrscht neben Fairness auch Karrierestreben. Eine Erscheinung, die in allen Bereichen, wo es um Geld, Einfluss, Macht und Karriere geht, ganz natürlich ist. So bleiben Chancen und Risiken unerkannt. *Savage*³ spricht von:

Foxhole Management.

Jeder verteidigt seinen „Fuchsbau“ !

3. Fehleinschätzungen

Versuche, durch „Kamingespräche“, also Begegnungen „off- record“, *ungenutztes Wissen* aufzudecken, sind Praktiken, die zeigen, dass man sich durchaus bewusst ist, dass es wertvolles Wissen gibt, das durch kein formales Informationssystem erfassbar ist. Auch gegenseitige Treffen nach Feierabend sind eine Form des Plauderns über *Verborgenes*. Diese Formen des Austausches von Wissen befriedigen zwar die Neugierde, bewirken aber selten etwas Konkretes.

Dort, wo solche „off record“- Begegnungen und Gespräche zwischen den Verantwortlichen der ersten drei Ebenen des Unternehmens der Ersatz für einen formalen Austausch von Wissen sind, entsteht „Vetternwirtschaft“, es ist der Versuch:

Barrieren des Schweigens zu durchbrechen.

Die Folge ist häufig die Entstehung einer Günstlings- Kultur, die eher Karrieremotiven des Informanten dient und weniger substanzielle Ergebnisse dem Unternehmen liefert.

Diese *inoffiziellen* Vorgehen werden vermieden, wenn *offiziell* eine vertrauliche und strukturierte Erfassung von ungenutztem Wissen erfolgt. Die Urteilenden sind die Entscheidungsträger der drei ersten Ebenen des Unternehmens. Das Vorgehen wird im folgenden Kapitel behandelt.

4. Methodische Zweifel

Verbreitet ist der Zweifel, ob Methoden überhaupt verborgenes Wissen aufdecken können, ohne schädliche Nebenwirkungen zu erzeugen. Auch gibt es eine verbreitete Unkenntnis über Umfang, Ursachen und Bedeutung verborgenen Wissens. Hinzu kommen Fragen, wer zu den relevanten *Wissensträgern* zählt und wo man die Grenze ziehen soll.

Am stärksten verbreitet ist die Meinung, dass die heutigen elektronischen Informationssysteme, gestützt auf eine zeitnahe Datenerfassung, verbunden mit Analysen für Berichte, die zur Grundlage von häufigen Besprechungen im Management werden, ausreichen. Dieser Meinung widersprechen alle Ergebnisse empirischer Erfassungen, auf die in den folgenden Kapiteln eingegangen wird.

*Peter Drucker*¹⁷ bemerkt:

Während die Schlüsselfaktoren Kapital, Zeit und Wissen universal sind und daher
in allen Organisationen nach denselben Gesichtspunkten gemanagt werden,
können
die wichtigsten Ressourcen in den einzelnen Institutionen ganz erheblich
differieren.

Denn die Produktivität lässt sich einzig und allein über die
Produktivität der Zeit und des Wissens steigern.

Dieses Zitat stellt die Bedeutung von *Wissen* in den Vordergrund, dass nicht über Informationssysteme erreicht wird, sondern in den Köpfen der Handelnden ruht. Hinzu kommt, dass sich verborgenes Wissen üblicher Erfassungssysteme entzieht.

5. Bauchentscheidungen

Eine Führungskraft, die ihrem „Bauchgefühl“ folgt, deutet die Richtigkeit ihres Handelns als „Intuition“. Es fehlt also eine rationale Nachvollziehbarkeit. *Malcolm Gladwell*¹⁸ zitiert in seinem Buch, „Blink!“, eine Episode über die Empfindungen des Sohnes von Investmentbanker und Milliardär *George Soros*:

Mein Vater kann Ihnen Theorien darlegen und Ihnen haarklein erklären, warum er diese oder jene Entscheidung getroffen hat; aber ich erinnere mich,

wie ich mir schon als Kind dachte, dass mindestens die Hälfte davon purer Unsinn ist.

Wenn er seine Position im Markt verändert, dann deshalb, weil er tierische Rückenschmerzen bekommt. Er verfällt buchstäblich in einen Krampf, und das ist sein Frühwarnsystem.

Hier liegt ein „Frühwarnsystem“ vor, das im Investment Banking Erfolg haben kann, wo viel aufgrund von *Informationen* plus *Intuitionen* entschieden wird, sich aber für nachvollziehbare Entscheidungen in Unternehmen nicht eignet, da der Entscheider nicht, wie George Soros, die alleinige Verantwortung für Erfolg oder Misserfolg trägt.

Dennoch gibt es auch im Management Grenzsituationen, wo Führungskräfte vor rational nicht begründbare Entscheidungen gestellt sind. Hier helfen nur Präferenzen, Bauchgefühle. Denn eine nicht getroffene Entscheidung kann ebenso falsch wie richtig sein. Den Ausgang kennt man erst nach Ablauf. Inhaber von Unternehmen können „Bauchentscheidungen“ für sich zulassen, da sie die Konsequenzen alleine tragen.

Im Grenzbereich nicht begründbarer Entscheidungen können aber auch Führungskräfte gezwungen sein, Bauchentscheidungen treffen zu müssen. Nur werden sie Analysen anfertigen und Gespräche mit Kollegen führen, bevor sie ihren „Bauch“ entscheiden lassen. Geht es schief, war es Pech, geht es gut, war es Glück. In beiden Fällen war es nicht „Können“. Ohne das Eingehen auf solche Risiken in Grenzsituationen ist kein Unternehmen zu führen. Denn nicht alle Entscheidungen sind rational begründbar.

6. Fazit

Ungenutztes Wissen entsteht durch *hierarchische Abgrenzungen*, *Leistungswettbewerb* und *persönliche Motive*. Dieses Wissen verliert zwar seine Bedeutung mit die Zeit, entsteht aber immer wieder von Neuem. Denn Manager erkennen jährlich neue Chancen oder Risiken in anderen Verantwortungsbereichen, halten sich aber mit der Aufdeckung zurück, solange die Auswirkungen nicht den eigenen Verantwortungsbereich nachteilig beeinflussen und auch eigene Defizite unerkannt bleiben.

Häufige Management- Meetings, in denen eine offene Aussprache propagiert wird, decken solche Reserven nicht auf. Empirische Studien, auf die noch

eingegangen wird, zeigen, dass erhebliche Reserven ungenutzten Wissens zutage traten, trotz der Meinung, es herrsche voller Informationsaustausch.

Da in vielen Unternehmen auch ein Maßstab zur Überprüfung der Vollständigkeit von Entscheidungen fehlt, entsteht *ungenutztes* Wissen Jahr für Jahr von Neuem. Altes Wissen verliert über die Zeit weitgehend seine Bedeutung, jedoch können Wissensreserven von erheblicher ökonomischer Bedeutung über Jahre ihre Bedeutung behalten. Unternehmen, die methodische Mittel nicht nutzen, um verborgenes Wissen zu erfassen und zu nutzen, verzichten auf erhebliche Chancen und übersehen Risiken. Sie verzichten letztlich auf eine optimale Nutzung aller ihrer Ressourcen.

Informationen und Wissen

Die Folgen der Verwechslung bei Entscheidungen im
Management

Etterich, H.J.

2013, XII, 124 S. 47 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-03188-6