

Wissensmanagement als Steuerung von Zukunftserwartungen

Johann Ortner

A 1030 Wien, Keinergasse 18/40
ho.ortner@aon.at

1. Alltägliche Katastrophen und andere Unvorhersehbarkeiten

Einer Frau im mittleren Alter war völlig unerwartbar ihr geliebter Mann verstorben. Um das Unfassbare ertragen zu können, suchte sie Trost und Erklärung im Glauben: Es war der Wille Gottes. Nach zwei Jahren religiöser Hingebung verfiel sie in tiefe Depression, wurde krank und lag schließlich in einer Klinik im Koma. Ärzte konnten keine organischen Ursachen finden und sagten zu den Kindern: „Holt den Priester oder den Psychologen!“ Tage und Nächte saßen die Kinder an ihrem Bett und redeten mit der Schlafenden bis sie aufwachte. Die Frau genas, widmete fortan all ihre Energie dem Wohlergehen ihrer Kinder und lebte gesund noch weitere dreißig Jahre.

Auf einen Nobelschiort hoch in den Alpen donnerte ein Lawine hernieder und begrub Häuser und Menschen unter sich. Seit Menschengedenken war an dieser Stelle keine Lawine niedergegangen. Um ein derartiges Unglück in Zukunft zu vermeiden, errichtete man mit viel Aufwand Mauern und Barrieren im Berghang und fühlt sich seitdem sicher, zumindest bis zum überübennächsten Winter.

Januar 2003: Inspektionen, Konferenzen und Geheimdiplomatie inmitten hektischer Kriegsvorbereitungen gegen den Irak. Politiker, Intellektuelle, Bürger und sogar Militärstrategen protestieren, mahnen und warnen vor den unabsehbaren Folgen. Kurz- bis mittelfristig gesehen bestehe kaum ein Zweifel, dass sich die überlegene Militärmaschinerie durchsetzt, aber – und das geben auch die maßgeblichen Militärstrategen zu – längerfristig könne man unmöglich vorhersehen, welche regional- und geopolitischen Konsequenzen ein Krieg haben würde. Was tun, wenn moralische Einwände nicht fruchten?

Frage: Warum sollten sich nur Manager, Unternehmensführer, Politiker und Zukunftsforscher Gedanken machen über unsere Zukunft? Geht sie nicht uns alle an?

2. Für und wider die Vorhersehbarkeit von Zukunft

Zu selten wird das Eintreffen des Unerwarteten positiv gesehen. Wie viele der Hoffenden gewinnen schon im Lotto? Für Statistiker ist die Sache klar: es gibt keine Wunder, aber vorhersehen und planen kann man es auch nicht. In den täglichen Nachrichten überwiegen die Unglücksfälle, Katastrophen, das Unheil. Rückblickend kann man in den meisten Fällen freilich argumentieren: Hätte man die Kausalketten nur ausreichend analysiert und die Parameter observiert, wäre absehbar gewesen, was letztendlich passiert. Ob man dagegen etwas hätte tun können, ist eine andere Frage, eine technologische Frage. Wir sind Zweckoptimisten und glauben an den Fortschritt von Wissenschaft und Technik.

Philosophen, Wissenschaftstheoretiker und auch manche Elementarphysiker wenden dagegen ein, es läge in der Natur der Natur, dass sie streng genommen nicht deterministisch vorherberechenbar sei. Die menschliche Spezies entwickle aus vergangenen Erfahrungen Erklärungsmodelle, die sie dann hypothetisch in die Zukunft projiziere. Die Welt sei allerdings keine kalkulierbare triviale Maschine: die Zukunft ist offen. Dennoch, alle Anstrengungen wissenschaftlicher Forschung, insbesondere die der empirisch experimentellen, wären unsinnig, wenn damit nicht eine schrittweise Annäherung an eine umfassende, rationale Einsicht in die Gesetzmäßigkeiten der Weltmaschine erzeugt werden könnte. Was erklärbar ist, ist prinzipiell auch machbar, zumindest steuerbar. Diese Unterstellung ist der Motor wissenschaftlichen Fortschritts. Wissensmanagement als strategisches Instrument der Zukunftsgestaltung dient letztlich auch diesem Zweck.

Wer allerdings behauptet, die WTC Katastrophe wäre durch biochemische Vorgänge in den Gehirnen einiger Leute erklärbar, macht sich, zumindest nach gegenwärtigem Wissensstand lächerlich: Menschen orientieren sich in ihren Handlungsentscheidungen auch und vor allem an nichtrationalen Leitbildern, Glaubenssystemen, Zukunfts- und Jenseiterwartungen. Nicht nur steckt selbst in wissenschaftlichen Weltbildern, in jeglicher Art des Wissens ein irrationaler Glaubenskern, auch wirtschaftliches Entscheiden und Handeln ist nie rein zweckrational, sondern orientiert sich an und wird lokal und global gesteuert von Idealen, Wertvorstellungen und natürlich auch von Emotionen der handelnden Personen. Organisationen, Gesellschaften und Kulturen unterscheiden sich nicht zuletzt darin, was sie durch Aushandeln und Abstimmen an Gemeinsamkeiten bezüglich (normativer) Handlungsorientierungen hervorbringen.

3. Management von Weltbildern und Zukunftserwartungen?

Menschen verändern durch ihr Handeln die Welt und diese wird zunehmend zu einem menschlichen Artefakt: Städtebau und Autobahnen, Umweltverschmutzung und Klimaerwärmung, Gentechnologie und Ausrottung von Arten, Verwüstung und Zerstörung durch Kriege und meist wissentlich, absichtsvoll im Namen des geglaubten Guten. Egoisten, Unternehmensführer, Politiker und andere Machthaber unterscheiden sich darin, für wen und für wie viele das Gute durchgesetzt und damit neue Wirklichkeit wird. Die Hohenpriester der guten Zukunft, die Philosophen, Künstler, Propheten und andere Erleuchtete haben da zumindest in unseren Breiten wenig mitzureden. Die Wissensmanager, eine neue Zunft der Zukunftsgestalter, bescheiden sich mit dem technisch manipulierbaren Wissen. Dieses bezieht sich, und das liegt in der Natur des Machbaren, auf das Heute und Morgen, auf die Störungsunanfälligkeit der konstruierten Kausalketten. Zu erklären und zu begründen, worauf alles längerfristig hinauslaufen kann oder soll, bleibt den undurchsichtigen kulturspezifischen Glaubenssystemen überlassen.

Glaubt man Kultur- und Sozialphilosophen, so entkommt auch eine aufgeklärte, profane Gesellschaft dieser Irrationalität nicht: je aufgeklärter und rationaler sie sich wähnt, desto tiefer verstrickt sie sich in Mythologie. Diesen gordischen Knoten hat schon vor fast 2500 Jahren der chinesische Philosoph Tschuang Tse als Frage formuliert: Wie kann ich wissen, dass das, was ich Wissen nenne, nicht Unwissen ist, – und wie kann ich wissen, dass das, was ich Unwissen nennen, nicht Wissen ist? Innerhalb kurz bis mittelfristiger Erwartungshorizonte haben wir das Problem zum Teil ja schon durch „trial and error“-Lernen und technische Domestizierung der Welt und Disziplinierung unser selbst gelöst. Doch auch hier stellt sich die Frage: Ist die zivilisierte Welt, die wir absichtsvoll und wissentlich geschaffen haben, eine gute?

Hinter dem Anspruch, Wissen managen zu können und zu sollen, steckt implizit die Vorstellung eines zeitlich linearen und unumkehrbaren Verlaufs von Geschehen: Schöpfung und apokalyptisches Weltgericht, in dem unsere Taten, unser Beitrag zum Weltenlauf abgerechnet wird. Es ist nicht egal, was wir tun oder unterlassen! Dass nicht alle Menschen diese Ansicht teilen und vor allem nicht, was denn der zu realisierende göttliche Weltenplan sei, sollte inzwischen klar geworden sein. Da wir, zumindest innerhalb der westlichen „Wertegemeinschaft“ an die Nützlichkeit des wissenschaftlichen Wissens im Sinne der konstruktiven Zukunftsgestaltung glauben und dieses Weltbild außer Streit steht, könnten wir uns doch eingehender damit befassen, wie die mittelfristigen Erwartungslandschaften aussehen könnten: Worauf können wir uns einigen, das wir mit gemeinsamen Anstrengungen herbeiführen wollen.

Was heute und morgen zu geschehen hat, weil es geschehen muss, weil wir essen, schlafen und uns vor den Unbilden der Witterung schützen müssen, darüber brauchen wir uns nicht zu streiten. Über alles, was wir durch unser jetziges Handeln mittelfristig erreichen wollen, darüber kann man sich auch einigen, vorausgesetzt man ist gut erzogen, lügt und betrügt nicht, ist ein anständiger Mitmensch und hat auch sonst keine Möglichkeit, sich ungestraft vor den Folgen eigensinnig egoistischen Verhaltens zu drücken: Unternehmenskultur. Wo liegt also das Problem? An der technischen Nichtbeherrschbarkeit des Heute und Morgen, an der mittelfristigen Stabilisierbarkeit der Umweltbedingungen und der erzieherischen, disziplinierenden Anpassung an diese Bedingungen? Natürlich ist das immer noch ein Problem, eine nie endenwollende Anstrengung, aber es ist sicherlich nicht das Hauptproblem. Das Hauptproblem sind, so meine ich, die längerfristigen Perspektiven, die Visionen, die metaphysischen Handlungsorientierungen, beziehungsweise deren Instrumentalisierung für Begründungen, so oder so handeln zu müssen, wo es doch gar keiner Begründung bedarf: Warum sollte ich begründen müssen, dass ich essen und schlafen muss? Erst wenn das sichergestellt ist, kann ich über Werte und Ideale diskutieren. Zunächst geht es also darum, nüchtern wissend und vorurteilsfrei festzustellen, was im unmittelbaren Handlungsraum des Hier und Jetzt der Fall ist, die mentalen Modelle unseres Weltbildes aufzuspüren, die unsere Sicht auf die Situation bestimmen und trüben. Der Rest ist, sofern wir nicht ein einsiedlerisches Leben führen, diskursives Ausverhandeln, wohin die Reise gehen soll. In beiden Fällen könnte Wissensmanagement dazu beitragen, dass die besseren Argumente zählen und diese in weiser Voraussicht umgesetzt werden können. Zu möglichen Ansatzpunkten siehe Abbildung 1.

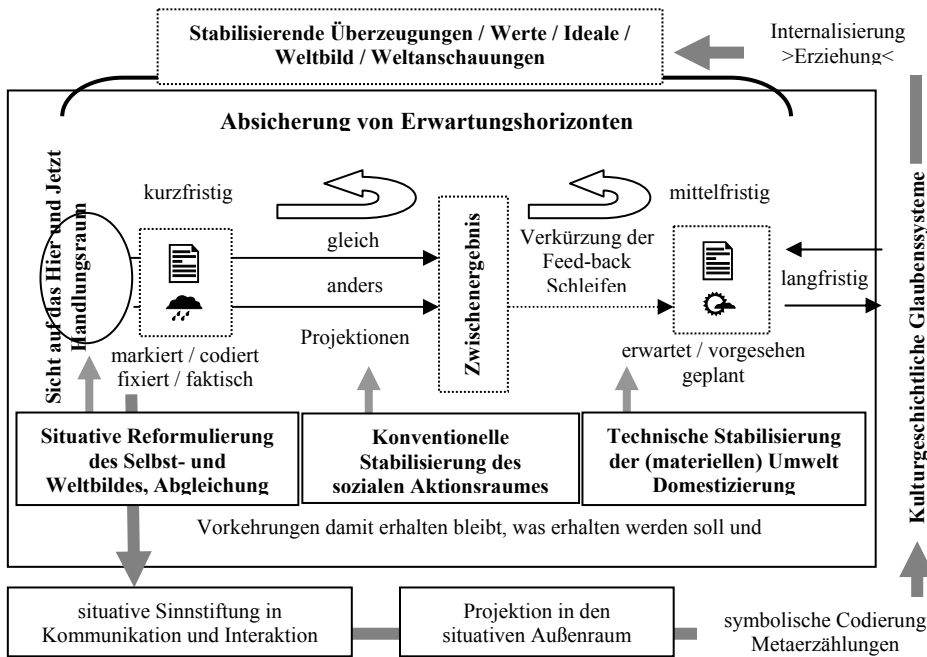


Abbildung 1: Erwartungshorizonte und Erwartungslandschaften