

Desinformation und Wissensqualitätsmanagement

Die Intelligenz bzw. Erfolgswirksamkeit einer Organisation¹ beruht auf der Fähigkeit zur zielgerichteten Veränderung.

Organisationale Verbesserungsbarrieren² können auf Nicht-Wollen und Nicht-Können beruhen.

Während »Nichtkönnen« durch Wissenszufuhr grundsätzlich einfach behoben werden könnte,³ sind »Nichtwollens«-Barrieren⁴ nur schwer zu handhaben und beeinträchtigen auch einfachere Formen des Wissenstransfers. So kann ein Entscheider häufig etwa kaum beurteilen, inwiefern er (oder sie) mit relevanten oder nutzlosen Informationen bedacht wird: wenn man etwas nicht weiß, weiß man schließlich noch nicht einmal, was man nicht weiß.

¹ Der Begriff der Organisation ist hier maßstabsunabhängig zu verstehen und kann bspw. die gesamte Unternehmung bis hin zu Teilorganismen (einzelne Mitarbeiter, Teams, IT-Systeme etc.) umfassen.

² Was als Verbesserung zu interpretieren ist, muss kontextabhängig beurteilt werden; hier können natürlich auch ethische Fragestellungen betroffen sein. Das ökonomische Prinzip (»Rationalprinzip«) ist grundsätzlich ethisch indifferent, was nicht heißt, daß es unethisch sei. Es bedeutet, daß beliebige Normensysteme auch ökonomisch behandelt werden können (dies setzt nicht notwendigerweise eine Beschränkung auf monetäre Größen voraus).

Bei der Empathie als Grundlage moralischen Handelns darf nicht vernachlässigt werden, daß das Wahrnehmungsvermögen für fremdes Leid durch qualitative blinde Flecken massiv beeinträchtigt sein kann.

³ Etwa durch Qualifizierungsmaßnahmen, die Einstellung von Experten oder die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen.

⁴ dies beinhaltet auch mikropolitische Aspekte.

Andererseits gilt normalerweise Arrows Paradox für den jeweils Informierenden bei der Wertermittlung einer Information: Um deren (in hohem Ausmaß situationsabhängigen) Wert zu bestimmen, muß das Wissen übertragen werden. Mit der Übertragung erhält sie der Empfänger jedoch u. U. kostenlos, was die Bereitschaft zum Transfer entsprechend reduziert.

Diese grundlegende Problematik verliert nicht an Wirksamkeit, indem man sie ignoriert. Die Augen vor diesen Schwierigkeiten zu verschließen, führt im ungünstigsten Fall zur Trivialisierung⁵ oder zur Installation neuer Lippenbekenntnisse⁶ bei weiteren Wirksamkeitsverlusten (allenfalls die organisationale Kompliziertheit, nicht aber die organisationale Problemlösungskompetenz wird gesteigert).

Dabei müssen Verbesserungsbarrieren nicht notwendigerweise (mikro-)politisch motiviert sein, sondern beruhen häufig

⁵ Die Mitarbeiter desinformiert zu halten oder nur entsprechend desinformierte Mitarbeiter zu beschäftigen erhöht zwar die Kontrollierbarkeit und ist selbstreferentiellen Strukturen dienlich, macht eine Organisation aber nicht unbedingt leistungsfähiger.

⁶ Hierbei kann es sich auch um entsprechend »deformierte« Kommunikationen handeln, die zumindest formal den Anforderungen eines Wissenstransfers entsprechen. Brunsson verweist auf die »Scheinheiligkeit« in Organisationen, die in einer Entkopplung von Reden und Handeln besteht. Argyris/Schön unterscheiden hier bekanntermaßen »espoused theories« von »theories in action«, Coleman betont, daß rationale Akteure ihre Interessen hinter einem »Schleier des Nichtwissens« gegeneinander abwägen, etc.

auf *qualitativer Desinformation*.⁷ Dieses Phänomen ist nicht auf spezielle Kontexte beschränkt, sondern kann in allen Bereichen auftreten.

Der hier entwickelte fraktale Managementzugang ist die Basis für eine effektive Lösung der Problematik. Die fraktale Analyse überwindet das Spannungsverhältnis zwischen Selbstreferenz⁸ und Kirsch's Haarschneideautomat⁹ und kann als skaleninvariantes, generisches best practise angewandt werden. Der fractal-based-view ist ein wirksamer Ausgangspunkt einer qualitativen Corpo-

rate & Organizational Governance; der integrative Ansatz umfaßt den Personal-, Organisations- und Strategiebereich.¹⁰

Grundlegende und weiterführende Quellen:

- T. R. Glück: Das Letzte Tabu : Blinde Flecken, Passau: Antea, 1997
T. R. Glück: Blinde Flecken in der Unternehmensführung : Desinformation und Wissensqualität, Passau: Antea, 2002

Internet-Ressourcen:

<http://www.wissensqualitaet.de>



<http://www.antea-verlag.de>

⁷ Vgl. Glück, T. R.: Das letzte Tabu : Blinde Flecken, Passau: Antea, 1997.

Die grundlegenden Phänomene habe ich als »qualitative Inhibition« bzw. als »qualitatives Gefangenendilemma« charakterisiert, vgl. Glück, T. R., Blinde Flecken in der Unternehmensführung : Desinformation und Wissensqualität, Passau: Antea, 2002

⁸ Nach Maturana ist die beste Antwort auf eine Frage eine Neuformulierung der Frage, mit welcher der Fragesteller einverstanden ist. In diesem Kontext werden Berater als Leute karikiert, die ihrem Klienten die Uhr nehmen, um ihm die Zeit zu nennen.

⁹ Der Haarschneideautomat steht als unterhaltsames Beispiel für die undifferenzierte Anwendung von »Rezeptbuchwissen«: »Da gab es einmal einen Mann, der erfand einen Haarschneideautomaten. Hier in diese Öffnung, erklärte er dem Patentanwalt, steckt der Kunde seinen Kopf. Mit dieser Wählscheibe stellen wir ein, ob der Kunde kurze, mittlere oder lange Haare wünscht. Mit jenem Hebel wählen wir zwischen Normalhaarschnitt und Faonschnitt. Drückt man dann auf diesen roten Knopf, so dauert es höchstens fünf bis sechs Sekunden, und der Kunde hat den gewünschten Haarschnitt. – Aber, entgegnete der Patentanwalt, die Menschen haben doch unterschiedliche Kopfformen. – Nur vorher, entgegnete der Erfinder.« (Kirsch, W.: Strategisches Management : Die geplante Evolution von Unternehmen, München: Kirsch, 1997, S. 264)

¹⁰ *Managementqualität durch Wissensqualitätsmanagement: Einsatzfelder Reorganisation (fraktale Rationalisierung als organisationale Intelligenzsteigerung i.S. einer Erhöhung der organisationalen Wissensqualität durch die Reduktion qualitativ blinder Flecken), Wissensqualitätszertifizierung, integrative Kulturentwicklung als Alternative zum undifferenzierten Aufbau starker und somit änderungsfeindlicher Organisationskulturen (insbes. im Rahmen einer Post-Merger-Integration), fraktale Wissensqualitätsmanagementinstrumente, qualitatives Corporate & Organisational Government, etc. Der Manager als wichtigstes Management-Tool«: Qualifizierung, Audit, Coaching, etc.*