

Wenn Wissen stört ...

Anstatt „Wissen ist Macht“ sollte man sich merken: „Sich über besseres Wissen hinwegsetzen zu können ist Macht“. Das [war die Schlussfolgerung aus den Erfahrungen](#), wie in Firmen häufig Wissen auf unterschiedliche Art und Weise ignoriert wird.

Dies soll nun systematisiert werden, denn Wissen, das zu effektivem Handeln führt, ist nach Peter Senge zentral für eine "Lernende Organisation". Anders als im [Knowledge Management Maturity Model \(KMMM\)](#), einem Reifestufenmodell für den Stand des Wissensmanagements im Unternehmen, schaue ich jetzt mit anderem Vorzeichen auf den Umgang mit Wissen. Es könnte daher eher „Reifestufen des Wissens-Missmanagements“ genannt werden.

Die Systematik lehnt sich an die sogenannte Discount-Matrix aus der Transaktionsanalyse an, also wäre der Name „Discount-Stufen im Ablehnen von Wissen“ auch treffend.

Die Discount-Matrix hatte ich bereits während meiner Tätigkeit im Innovationsmanagement verwenden können. Auch dort gehört es zum Alltag, dass neue Ideen auf verschiedenen Ebenen abgewertet werden und so zum „not invented here“ führen. Das Modell ist unter dem Titel „Innovation als systematischer Prozess im Unternehmen“ publiziert in der Zeitschrift für Transaktions Analyse, 12. Jahrg. 1-2/1995. Den schnellen Zugang auf [die finale Arbeitsversion erhält man hier](#).

Doch nun zu dem neuen Stufenmodell über das Ablehnen von Wissen:

Stufe 0. Es wird davon ausgegangen, dass es kein Wissen gibt und so bald nicht geben wird. Gerne wird von der VUCA-Welt geredet. Die mag es geben, aber häufig ist die These „alles ist so neuartig“ nur ein Vorwand, um erst gar nicht nach Wissen zu suchen und so nach Gutdünken entscheiden zu können (Discount der Existenz von Wissen).

Stufe 1. Man weiß, dass man sich das Wissen verschaffen könnte, unterlässt es aber. Die beliebtesten Begründungen lassen sich der Kategorie „Gefahr in Verzug“ zuordnen – es ist keine Zeit, das beste Wissen einzuholen und anzuwenden (Discount der Akquisitionsmöglichkeit).

Stufe 2. Es gibt Wissen, aber es wird als nicht relevant für die Situation abgetan oder es kommt von unliebsamen Experten, d.h. der Experte / die Expertin wird als „umstritten“ und daher nicht relevant abgetan (Discount der Bedeutung)

Stufe 3. Das vorhandene, unzweifelhaft relevante Wissen wird in Frage gestellt oder für „ungültig“ erklärt. Stattdessen wird behauptet, dass es Gegenteiliges Wissen geben könnte und daher die Situation völlig unklar sei (Discount der Anwendbarkeit).

Stufe 4. Das vorhandene Wissen wird so umgedeutet/interpretiert/kontextualisiert, dass eine dazu inkompatible Entscheidung als „wissensbasiert“ verkauft wird (bewusst falsche Anwendung).

Stufe 5. Entgegen dem vorhandene Wissen wird „alternatives“ Wissen bestellt und dann zum einzig wichtigen Wissen erklärt. Häufig kommen dabei sogenannte Modellstudien zum Einsatz, da eine Modellierung quasi eine virtuelle Welt der Möglichkeiten eröffnet (bewusste Beschaffung von Pseudowissen).

Die Stufen 0 bis 3 hat wahrscheinlich jeder aufmerksame Angestellte im Laufe seines Arbeitslebens schon erlebt und kann diese rückblickend analysieren und einordnen. Je nach Unternehmenskultur gehören solche Formen des Machtmissbrauchs zum Alltag. Häufig mag das sogar unbewusst passieren, ohne böse Absicht in der Anmaßung „zum Besten für alle“.

Ab Stufe 3 handelt es sich nicht mehr nur um eine Ignoranz, sondern es beginnt eine aktive Vereinnahmung des Wissens bzw. der Wissenschaft. Hierzu bedarf es einer strategischen Unterstützung (z.B. durch Think Tanks), um den Vorsatz zum Machtmissbrauch nicht offensichtlich werden zu lassen.

Nicht wissen können, nicht wissen wollen, nicht wissen sollen oder einfach das Gegenteil machen – ich finde, hier ist Raum für großen Differenzierungsbedarf.