

# Management von Nichtwissen in Unternehmen

Von Andreas Zeuch (Hrsg.), 254 S., geb.,  
Carl Auer, Heidelberg, 2007, 29,95 Euro.

Der Coach und Trainer Andreas Zeuch will mit dem von ihm herausgegebenen Band Managern sowie internen und externen Beratern praxistaugliche Anregungen liefern, wie sie Nichtwissen in Unternehmen managen können. Dazu lässt er Wissenschaftler, Unternehmensberater und höhere Führungskräfte zu Wort kommen, die das Problem aus der Warte der eigenen Profession heraus betrachten.

Einig sind sich die Führungskräfte aus so unterschiedlichen Unternehmen wie dem Lebens-



mitteldiscounter Aldi, dem Hotel Schindlerhof, der Deutschen Post, der Deutschen Bank und dem dm-Drogeriemarkt darin, dass Nichtwissen für viele Managemententscheidungen eine erhebliche Rolle spielt. Zum Beispiel dann, wenn zwar der Handlungsbedarf für ein großes Projekt klar ist, sich Auftrag und Ziel aber nicht genau festlegen lassen und ergo viele Unsicherheiten den Projektverlauf bestimmen. Um das Unkontrollierbare so weit als möglich zu kontrollieren, legt die Deutsche Bank zum Beispiel eine Risikomatrix für jedes Projekt an, in die neue Informationen laufend eingearbeitet werden. Generell empfehlen die Top-Manager, eine Unternehmenskultur zu fördern, in der offen über fehlendes Wissen gesprochen werden kann. All zu oft werde Nichtwissen tabuisiert, da jeder Angst hat, als inkompetent zu gelten.

Einen Schritt weiter zurück gehen die drei wissenschaftlichen Beiträge. Dort wird diskutiert, wie Nichtwissen in Unternehmen überhaupt entsteht. Drei Hauptgründe nennen die Wissenschaftler: unzureichende Beobachtungsinstrumente, falsche Datenauswahl oder fehlende Verbindung von theoretischem Know-how und praktischem Handeln. Als Strategie, um Wissenslücken im Unterneh-

men zu schließen, schlagen sie vor, das „narrative Wissen“ in den Köpfen der Mitarbeiter besser zu nutzen. Zum Beispiel durch „Communities of practice“, also etwa Dialogrunden oder Großgruppen in Open-Space-Veranstaltungen. Um Wissenslücken erst einmal sichtbar zu machen, wird im Buch etwa die Methode des Unternehmenstheaters vorgeschlagen. Am Beispiel der Kommunikationsprobleme zweier Unternehmensbereiche wird gezeigt, wie die kreative Inszenierung Energie freisetzt, um latentes Wissen zwischen den Abteilungen konstruktiv zu besprechen.

Den Höhepunkt des Buches bildet das abschließende Kapitel: Der Organisationsentwickler Peter Senge stellt dort die schnelle Problemlösung vieler Unternehmen grundsätzlich in Frage. Gleichzeitig zeigt er auf, wie mit „offenem Verstand“, „offenem Willen“ und „offenem Herzen“ nicht nur Wissenslücken geschlossen werden können, sondern sogar in tiefere Schichten gemeinschaftlicher Intelligenz vorgestoßen werden kann.

**Fazit:** Ein hervorragendes Buch, das Wissensmanagement aus unterschiedlichen Perspektiven verständlich bearbeitet.

*Hubert Kuhn*