



## Wissensmanagement

**Veranstaltung** Neujahrsapéro Region Süd und Wissensmanagement, Grussbotschaft  
**Datum** 25. Januar 2011  
**Ort** Schinzenhof, Horgen

---

### Der Wissensmanager

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Ich beginne mit einem Wissensmanager von erstem Rang. Er investiert zurzeit gegen 50% seiner Energie in den Aufbau seines hoch dynamischen Wissenszentrums. In etwa zwei Jahren umfasst dieses Zentrum ca. 200 Billionen Wissensträger, die Hälfte davon wird er später gar nie gebrauchen, also einfach wieder abbauen. Sein alltäglicher Zuwachs an vernetztem und höchst praxisrelevantem Wissen ist mit nichts anderem zu vergleichen. Dieser Wissensmanager – sie haben es längst erraten – ist mein heute 15 Monate alter Sohn Finn Elia und so wie er auch alle anderen Kleinkinder. Und natürlich managen sie nichts bewusst, sondern entwickeln sich einfach munter drauf los.

### Wissen und Löcher

Aber auf Finn bin ich wegen seiner aktuellen Lektüre gekommen. Nachdem er sich an den Baby-Klassikern ausgetobt hat – meine liebsten Streicheltiere, Bauerhof-Fühlbuch und so weiter – heisst sein aktuelles Lieblingsbuch: *Die Geschichte vom kleinen Loch* und stammt von Isabel Pin. Ich kann es Ihnen heute nur elektronisch mitbringen. Das Buch hat ein Loch, von der ersten bis zur letzten Seite. Und dieses Loch – das zwar immer kleiner wird – sichert den feinmotorisch noch etwas ungelinkten Babyhänden einen bestens greifbaren Zugang, ja es provoziert geradezu den direkten Eingriff ins Wissen. Die Geschichte ist einfach. Gesucht wird DAS Loch, gefunden werden viele mögliche Lochkandidaten, aber eben erst am Schluss dann DAS Loch. Und DAS Loch ist jenes in meinem Bauch, der Bauchnabel, der dann eben gar kein Loch mehr ist. Kurz gesagt: Zum Schluss – und das ist für uns ja durchaus verblüffend – ermöglicht die Loch-Suche den direkten Zugang zu sich selbst. Und immer stehen dabei die Löcher im Mittelpunkt. Die Reise führt zuerst zum Mond, dann zum Nordpol, durch die Badewanne, das Schlüsselloch und den Käse und endlich durch ein Loch in der Hose zu sich selbst. Wissensmanagementtheoretisch ist das aufschlussreich: Das Ziel heisst nicht: Wo ein Loch ist, soll Wissen werden! Die Arbeit des Wissensmanagers ist nicht getan, wenn alle Löcher verschwunden sind, mit Wissen gestopft sind. Die Geschichte vom kleinen Loch lehrt uns etwas anderes:

Wissensmanagement heisst: Löcher managen! Ich kann Ihnen das zum Abschluss mit drei Thesen erläutern:

- *Erstens: Es braucht Löcher, damit Wissen herein kann.*
- *Zweitens: Es braucht Löcher, damit Wissen hinaus kann.*
- *Drittens: Es braucht Schlupflöcher für anderes Wissen.*

*Erstens:* Es braucht Löcher, damit Wissen herein kann.

Eine lernende Organisation bleibt zur Hauptsache empfänglich für Entwicklungs-Impulse aus ihrer Umwelt. Die Umwelt umfasst alles, was für die Organisation von Bedeutung ist oder in Zukunft sein könnte. Diese löchrige Aussenhülle zu pflegen, ist eine zentrale Managementaufgabe – denn Management bedeutet: in der Organisation für die Organisation zu sorgen. Im Sinne des Wissensmanagements also: Entwicklungsbereitschaft zu sichern.

*Zweitens:* Es braucht Löcher, damit Wissen hinaus kann.

Ich denke an Barak Obama. Nicht an das Loch im Golf von Mexiko, nicht an deepwater horizon – ich denke ans diplomatische Parkett. An Wikileaks. Macht man das Wissen dicht, sind Löcher umso verheerender. Und Lecks sind unvermeidbar. Gegen Lecks in vertraulichen Datenbanken hat der Kanton Zürich vor einem Jahr die einzig richtige Massnahme angeordnet: nämlich Löcher! Das heisst offiziell: IDG. Das Informations- und Datenschutzgesetz, ist eigentlich ein admin-leaks.

*Drittens:* Es braucht Schlupflöcher für anderes Wissen.

Ich hatte als Heimleiter ein Vermeidungsziel: Die totale Institution, die alles kontrolliert, die alles weiss. Unser Leitbild war vielmehr: löchrig bleiben. Löcher fördern Kreativität, Eigenverantwortung und vor allem Hoffnung – Hoffnung auf ein anderes Leben. In ähnlicher Weise braucht auch eine Organisation solche Löcher – ja ich würde sogar sagen: Unwägbarkeiten. Sie bewahren eine wichtige Botschaft: Auch Organisationen haben ein Unbewusstes. Und dieses ist für Management nicht zugänglich. Aber es wirkt. Fördert die Kreativität. Die Konsequenz ist: Verzicht auf Kontrolle. Wissensmanagement neigt zu einer Form pathologischer Verstopfung, wenn man alle Löcher schliessen will. Wichtig ist, dass noch Schlupflöcher, Eskapaden und Unerwartetes möglich sind.

- *Es braucht Löcher, damit Wissen herein kann.*
- *Es braucht Löcher, damit Wissen hinaus kann.*
- *Es braucht Schlupflöcher für anderes Wissen.*

## **Wissensmanagement**

Ich bin froh, dass die Region die Frage des Wissensmanagements systematisch anpackt. Es ist der richtige Moment. Die Professionalität mit der die Aufgabe angepackt wird, beeindruckt mich. Und ich bin ganz zuversichtlich, dass man am Ende – und ich habe Sie gewarnt: Es kommen unterwegs viele falsche Löcher - ich bin ganz zuversichtlich, dass man am Ende auch den Nabel der Region Süd finden wird.

André Woodtli, Amtschef Amt für Jugend und Berufsberatung