Richard Pircher (Hrsg.)

# Wissensmanagement Wissenstransfer Wissensnetzwerke

Konzepte

Methoden

Erfahrungen

PUBLICIS

Richard Pircher (Hrsg.)
Wissensmanagement
Wissenstransfer
Wissensnetzwerke

**Autoren**

Benno Ackermann
Dr. Frank D. Behrend
Mag. Andreas Blumauer
Franz Bojer
Mag. (FH) Gertraud Denscher
Gerhard Drexler
Simon Dückert
Dipl.-Kffr. (FH) Barbara Ehniß
Anja Flicker
Thomas Fundneider
Dr. Peter A. Gloor
Dr. Gerit Götzenbrucker
Dr.-Ing. Josef Hofer-Alfeis
Dr. Bruno Hribernik
Dr. Anna Maria Köck
Prof. Dr. Michael Litschka
Angelica V. Marte
Dr. Angelika Mittelmann
Marc Nitschke
Prof. Dr. Markus F. Peschl
Mag. Tassilo Pellegrini
Dr. Richard Pircher
Gerhard Schatzl
Dr. Manfred della Schiava
Dipl.-Ing. Maria Tagwerker-Sturm
Dipl.-Ing. Alexandra Thannhäuser
Dr. Josef Tuppinger
Dr. Christoph H. Wecht
Dr. Reinhard Willfort
Michael Würzelberger
Mag. Lukas Zenk

# Wissensmanagement
# Wissenstransfer
# Wissensnetzwerke

Konzepte
Methoden
Erfahrungen

von Richard Pircher (Hrsg.)

2., aktualisierte Auflage, 2014

PUBLICIS

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Autoren und Verlag haben alle Texte in diesem Buch mit großer Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht ausgeschlossen werden.
Eine Haftung des Verlags oder der Autoren, gleich aus welchem Rechtsgrund, ist ausgeschlossen. Die in diesem Buch wiedergegebenen Bezeichnungen können Warenzeichen sein, deren Benutzung durch Dritte für deren Zwecke die Rechte der Inhaber verletzen kann.

www.publicis-books.de

**Print ISBN 978-3-89578-436-1**
**ePDF ISBN 978-3-89578-914-4**
**ePUB ISBN 978-3-89578-722-5**
**mobi ISBN 978-3-89578-821-5**

Verlag: Publicis Publishing, Erlangen
© 2014 by Publicis Erlangen, Zweigniederlassung der PWW GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Bearbeitungen sonstiger Art sowie für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Dies gilt auch für die Entnahme von einzelnen Abbildungen und bei auszugsweiser Verwendung von Texten.

Printed in Germany

# Danksagung

Mein Dank gilt den Autorinnen und Autoren dieses Bandes und all jenen, die sein Zustandekommen direkt oder indirekt durch Gespräche und ihre Arbeiten persönlich unterstützt haben, *unter anderen* waren dies Dr. Angelika Mittelmann, Dr. Reinhard Willfort, Dr. Manfred della Schiava, Prof. Dr. Stefan Güldenberg, Prof. Dr. Klaus North, Prof. Dr. Helmut Willke, Prof. Dr. Ursula Schneider †, Prof. Dr. Gerald Hüther und Dr. Don Beck. Weiters danke ich all den Seminar- und LehrgangsteilnehmerInnen, von denen ich wohl ebenso viel lernen konnte, wie sie von mir, sowie weiteren Personen, mit denen ich zusammenarbeiten durfte und darf: dem Team des Departments für Wissens- und Kommunikationsmanagement an der Donau-Universität Krems, den Mitwirkenden und TeilnehmerInnen des berufsbegleitenden Studiengangs Wissensmanagement an der Donau-Universität Krems, sowie dem Team Bank- und Finanzwirtschaft an der Fachhochschule des bfi Wien.

# Geleitworte

## Wissen braucht Dünger, Licht und Kommunikation

Das Zusammenspiel von Wissensmanagement, Wissenstransfer und Wissennetzwerken zu orchestrieren, ist eine der faszinierendsten Managementaufgaben von heute. Jene Unternehmen, die besser als andere sicherstellen, dass das aus praktischer Erfahrung entstandene Wissen für all jene im Unternehmen verfügbar ist, die es benötigen, werden produktiver und erfolgreicher sein als andere. Dieses Erfahrungswissen kann jedoch nur in Ausnahmefällen wirtschaftlich rentabel schriftlich dokumentiert und somit elektronisch zugreifbar gemacht werden; in den meisten Fällen müssen wir akzeptieren, dass dieses Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter steckt und nur über diese Menschen zugänglich ist.

Moderne Dokumentenmanagementsysteme wären ausgereift genug, um schriftlich dokumentiertes Wissen zugänglich zu machen, aber wir erreiche ich, dass Mitarbeiter das Wissen in Ihren Köpfen effektiv austauschen? Die Erfahrung zeigt, dass face-to-face, also im persönlichen Gespräch, dieses Wissen am ehesten ausgetauscht werden kann. Wie aber erreiche ich, dass Mitarbeiter, die global über Standorte verteilt sind, ihre Erfahrungen teilen?

Das ist der Grund, warum soziale Netzwerke innerhalb von Unternehmen so an Bedeutung gewinnen. Mitarbeiter werden durch ihre Aktivitäten im sozialen Netzwerk für jene sichtbar, die das Wissen ebenso benötigen. Insbesondere die jüngeren Mitarbeiter wachsen ja bereits als Digital Natives im Internet mit sozialen Netzwerken auf: Sie sind gewöhnt, ihre Kommunikation auch für Unbekannte zu öffnen, um durch Ihren Aktivitätsstrom mit ihrer Kompetenz sichtbar und auffindbar zu werden. Sie haben gelernt, dass sie dadurch für andere interessanter werden. Sie haben auch gelernt, wie man sein eigenes Netzwerke aufbaut und was passiert, wenn man zuviel Zeit oder zuwenig Zeit dafür investiert.

Die heutigen Web 2.0-Technologien im Enterprise 2.0 unterstützen Unternehmen, ihren Mitarbeitern ein Umfeld zu bieten, in dem solche soziale Netzwerke im Unternehmen entstehen können. Der zentrale Wissensmanager hat dann mehr die Rolle eines Gärtners, der ab und zu an die richtige Stelle etwas Dünger hinzufügt und ab und zu ein paar ver-

trocknete Blätter aus dem Wissensbaum des Unternehmens entfernt; die eigentliche Energie zum Aufbau des Wissensbaumes kommt – wie in der Natur – nicht vom Gärtner, sondern von dem gigantischen Wissens-Potenzial, das in den Mitarbeitern schlummert. Das Management hat die feinsinnige Aufgabe, die jungen frischen Zweiglein zur Sonne hinzuentwickeln und zu tragenden Geschäftszweigen zu machen, die dann auch das Ernten von Früchten ermöglicht. Im Unternehmen nennt man das dann Innovation.

Diese in den letzten 10 Jahren aufgekommene und sich heute immer schneller verbreitende neue Form des Wissensmanagements ist sehr stark gekoppelt mit den Themen Cultural Change und Change Management, die wiederum näher an Psychologie, Soziologie und neuen Managementmethoden liegen als beim klassischen Biblothekarswesen.

Da Kulturwandel nicht einfach verordnet werden kann, können geschickt eingesetzte Social Media Tools im Enterprise 2.0 als „Trägersubstanz" für einen gezielten Kulturwandel in Unternehmen dienen, wenn dieser Kulturwandel sichtbar vom CEO unterstützt und wirklich gewollt ist.

Dieses Buch gibt einen sehr guten Überblick über das Wissensmanagement der 3. Generation und zeigt mit Praxisbeispielen aus führenden Unternehmen, wie Wissensmanagement heute erfolgreich umgesetzt werden kann. Wer die Bedeutung des Managements von Wissen und Innovationen für die Zukunft von Unternehmen erkannt hat, findet hier eine wertvolle Orientierungshilfe.

Beim Lesen des Buches wünsche ich Ihnen viele neue Erkenntnisse, die Sie dann im eigenen Unternehmen umsetzen können, um das Potenzial, das in Ihren Mitarbeitern steckt, voll zur Geltung kommen zu lassen.

*Univ.-Doz. Dipl.-Ing. Dr. techn. Michael Heiss*
Corporate Technology
Siemens AG

## Den Unternehmen fehlt die vierte organisatorische Dimension

Nichts ist so persönlich und verändert sich so dynamisch wie das Wissen eines Menschen. Es gibt keine zwei Menschen, die über das gleiche Wissen verfügen, denn jeder von uns hat seine individuelle Erfahrungsbiographie.

Diese Individualität von Wissen ist zugleich Reichtum und Hemmnis des Zusammenlebens und -arbeitens. Reichtum deswegen, da die Vielfalt indi-

videuller Erfahrungen Quelle von Innovationen ist, die aus der Vernetzung des Wissens bei geeignetem „Innovationsklima“ entstehen können.

Reichtum deswegen, weil bei aller Individualität Wissen ein soziales Phänomen ist, das Wert aus der sozialen Interaktion, der Reflektion und dem koordinierten gemeinsamen Handeln schöpft.

Hemmnis deswegen, weil Wissen auf der individuellen Interpretation von Informationen aufbaut und damit nicht wie eine Tiefkühlkost eingelagert, aufgetaut und verschoben werden kann. Wissen im engeren Sinne ist nicht transferierbar.

Hemmnis auch deswegen, weil Wissen und Nichtwissen mit Macht und Ohnmacht, mit Wollen und Dürfen, mit Emotionen in sozialen Systemen untrennbar verbunden sind.

Nur wenn wir uns dessen bewusst sind, wird es gelingen, in Organisationen realistische Erwartungen an das Management von Wissen zu stellen und geeignete Rahmenbedingungen zu gestalten, die Wissen als individuellem und sozialem Phänomen gerecht werden. Dies erfordert jedoch auch ein Überdenken, wie wir Organisationen aufbauen und Führung leben.

Im Allgemeinen konkurrieren und ergänzen sich verschiedene Dimensionen der Aufbau- und Ablauforganisation. Wissen ist in Fachabteilungen, Projekten und Geschäftsprozessen gebunden und wird dort meist nicht systematisch aufbereitet, geteilt und über Grenzen von Organisationseinheiten transferiert. Aus vielen Gesprächen in Unternehmen scheint mir ein tiefer liegender Grund für die Schwierigkeiten auf dem Weg zu einer wissensorientierten Unternehmensführung ausschlaggebend: Das Organisationsverständnis. Meine These lautet: *Unternehmen fehlt eine vierte organisatorische Dimension – die Wissensorganisation* – komplementär zu hierarchischer/funktionaler Organisation (1. Dimension), Prozessorganisation (2. Dimension) und Projektorganisation (3.Dimension). Alle drei genannten Dimensionen sind schlecht gerüstet, Wissen mit einer über die kurzfristigen Geschäftsbedürfnisse hinausgehenden Perspektive systematisch zu nutzen und zu generieren sowie Grenzen der Organisationseinheiten zu überschreiten.

Wir benötigen daher eine vierte komplementäre Dimension: Die Wissensorganisation. Sie schafft gemeinsame Kontexte, ermöglicht fachübergreifend Verständigung durch Bildung gemeinsamer Sprache, fördert die kompatible Problemlösungsfähigkeit, gestaltet Raum für Reflektion und Interaktionen von Menschen, fördert die physische und IT-Infrastruktur sowie Medien zur Repräsentation und Kommunikation von Wissen und übergreifende Lernprozesse.

Neben dem Organisationsverständnis müssen wir uns fragen, ob unser aus der industriellen Produktion geprägtes Führungsverständnis in wissensintensiven Wertschöpfungsprozessen noch zielführend ist. Die Führung in Organisationen, deren dominante Ressource Wissen ist, kann vielmehr durch drei Kernsätze gekennzeichnet werden:

*Wissensorientierte Führung ist in hohem Ausmaß Selbstführung*: Jede Veränderung in einer Organisation beginnt daher beim Erkennen und Verändern eigener mentaler Modelle.

*Wissensorientierte Führung ist dezentrale Führung*: Sie ist vielmehr eine auf allen Hierarchieebenen verteilte Führung, die sich an gemeinsamen Wertvorstellungen orientiert.

*Wissensorientierte Führung ist indirekte Führung*: In Wissensorganisationen kann nicht mehr die inhaltliche Dimension der Strategie direkt gemanagt werden, sondern man muss sich auf den Strategieprozess und die Gestaltung der kontextuellen Rahmenbedingungen konzentrieren, um die bestmöglichen Inhalte und damit auch die bestmöglichen Ergebnisse im Sinne der strategischen Leistung erzielen zu können.

Durch Wissensmanagement bleiben Unternehmen auch in turbulenten Zeiten zukunftsfähig. Dies macht das vorliegende Buch mit grundlegenden Konzepten, vielen Beispielen und Anregungen zur Entwicklung intelligenter Organisationen und Unternehmen deutlich. Die Beiträge zeigen die Vielfalt der Möglichkeiten auf, den Reichtum des Wissens in Organisationen und über Organisationsgrenzen hinweg wertschöpfend nutzbar zu machen.

*Prof. Dr. Klaus North*
Hochschule RheinMain,
Autor von „Wissensorientierte Unternehmensführung“
und Ko-Autor von „Produktive Wissensarbeit(er)“

## Eine nachhaltig wettbewerbsfähige Volkswirtschaft braucht Wissensunternehmen

In den modernen Volkswirtschaften sind die Perspektiven gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklung eng mit der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der einzelnen Unternehmen verknüpft. Die Unternehmen liefern durch ihre Innovationskraft einen hohen Beitrag zum Wohlstand und sichern damit ihre Stellung im globalen Umfeld. Die Kraft eines Unternehmens zur Innovation und auch zum Einsatz von Wissensmanagement ist heute ein maßgeblicher Faktor für die Wettbe-

werbsfähigkeit einer Ökonomie. Gerade für die stark industrialisierten Volkswirtschaften kann der sich vollziehende Wandel zur Wissensgesellschaft nur durch verstärkte Bemühungen im Bereich Wissensmanagement und durch dessen intensive Anwendung in allen betrieblichen Prozessen gelingen.

Um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auch in Zukunft zu gewährleisten und zu steigern, sind wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Entstehung von Neuem begünstigen und die Verbreitung von Wissen nachhaltig fördern. Für die Unternehmen heißt dies, die Chancen in einem solchen innovativen Umfeld gezielt wahrzunehmen und eine wissensorientierte Kultur zu schaffen. Diese fruchtbare Wissenskultur zeichnet sich auch durch die Bereitschaft aus, sich mit führenden Unternehmen zu messen und das Bestehende zu hinterfragen. Dies hilft, Stärken und Schwächen klar zu erkennen und erfolgreich in Prozesse zu investieren, um bei jeder unternehmerischen Entscheidung Chancen und Risiken klar erkennen zu können. Denn letztlich sind es auch in der „Old Economy" exzellente und hoch innovative Wissensunternehmen, die – wie z. B. die Böhler Uddeholm-Gruppe zeigt – durch ihr kontinuierliches Streben nach Produktinnovation, nach Erneuerung von Verfahren und nach Kosteneinsparungen in allen Bereichen als Spitzenreiter einer nachhaltig wettbewerbsfähigen Volkswirtschaft fungieren können.

Das von Herrn Dr. Pircher herausgegebene Buch bietet für das mittlere und auch für das Top-Management, sowohl in Profit- als auch Non-Profit-Organisationen, eine hochaktuelle, praxisorientierte Darstellung des Status quo von Wissensmanagement und wissensorientierter Unternehmensführung im deutschen Sprachraum. Das Buch ist daher für alle Personen, die an Fragestellungen und Lösungsansätzen zu wissensorientiertem Management interessiert sind, eine hervorragende Untersuchung anhand konkreter Fallbeispiele aus unterschiedlichen Organisationen.

*Dr. Claus J. Raidl*
Präsident der Oesterreichischen Nationalbank

# Inhaltsverzeichnis

**Überblick** . . . 13

**1 Organisatorisches Wissensmanagement** . . . 17
Um welches Wissen geht es? . . . 17
(Wie) Kann Wissen gemanagt werden? . . . 23
Einführung von Wissensmanagement: Schritt für Schritt . . . 33
Methoden und Instrumente des organisatorischen Wissensmanagements . . . 51
Weiterführende Literatur . . . 58

**2 Persönliches Wissen und persönliches Wissensmanagement** . . . 60
Wahrnehmung, Wissen, Handlungsmöglichkeiten . . . 61
Was bedeutet persönliches Wissensmanagement? . . . 81
Wie kann persönliches Wissensmanagement umgesetzt werden? . . . 82
Operative Zielsetzungen . . . 85
Weiterführende Literatur . . . 96

**3 Änderungsmanagement in einem wissensintensiven KMU** . . . 99

**4 Entwicklung und Umsetzung einer Wissensstrategie** . . . 105

**5 Marketingwissen schneller finden und vernetzen** . . . 117

**6 Implementierung von Yellow Pages als Ausgangspunkt für eine unternehmensweite Wissensträgerkarte in der Raiffeisen Informatik** . . . 127

**7 Durch Storytelling implizites Projektwissen heben und weitergeben** . . . 139

**8 Strukturierter Transfer von Erfahrungswissen zur kontinuierlichen Organisationsentwicklung: Methodik in Theorie und Praxis** . . . 150

**9 Mehrwert schaffen durch interorganisationale Wissensgemeinschaften** . . . 161

**10 Wissensmanagement powered by „Wiki“: die „Wiki-Landschaft“ der reinisch AG** . . . . . 172

**11 Enterprise 3.0: Über die Rolle semantischer Technologien und interoperabler Metadaten** . . . . . 180

**12 Einführung einer Wissensbilanz in einem Profit-Center eines produzierenden Unternehmens** . . . . . 200

**13 Soziale Netzwerkanalyse in Organisationen – versteckte Risiken und Potenziale erkennen** . . . . . 213

**14 Optimierung von Global Leadership durch die Analyse sozialer Netzwerke** . . . . . 233

**15 Teamarbeit in einem IT-Unternehmen – die Bedeutung computergestützter sozialer Netzwerke für Kooperationsleistungen** . . . . . 243

**16 Innovationsmanagement** . . . . . 252

**17 Warum Innovation von innen heraus entstehen muss** . . . . . 265

**18 Unterstützung von Wissensarbeit und Open Innovation mittels Web 2.0 am Beispiel der Ideenplattform Neurovation** . 282

**19 Open Innovation – Nutzung internen und externen Wissens für den Innovationsprozess** . . . . . 289

**20 Ethik-Management als Instrument der nachhaltigen Wertschöpfung** . . . . . 301

**Die Autorinnen und Autoren** . . . . . 308

**Quellenverzeichnis** . . . . . 315

**Stichwortverzeichnis** . . . . . 330

# Überblick

Daten und Informationen können als Impulse von außen dazu führen, dass im Inneren Verarbeitungsprozesse ausgelöst werden. Diese Prozesse ermöglichen den Aufbau von Vernetzungen und von inneren Strukturen. Diese Strukturen wiederum bilden die Grundlage für Handlungen und Entscheidungen. Je adäquater Handlungen und Entscheidungen auf die Umwelt abgestimmt werden, und je differenzierter und komplexer das Verhalten deshalb gestaltet werden kann, umso höher ist dessen Erfolgsaussicht.

Dieser Prozess findet laufend im *Menschen* statt, indem sich *durch Stimuli die Neuronen im Gehirn vernetzen*. Daten oder Informationen an sich bilden noch keine Grundlage für zielführende Handlungen – sie werden *noch nicht gewusst*. Erst vernetzte, neuronale Strukturen stellen Erwartungshaltungen der Umwelt gegenüber dar und wirken sich damit auf das Verhalten aus.

Ein ähnlicher Prozess läuft auch in *Organisationen* ab. Zahlreiche Daten werden erfasst, gefiltert, interpretiert und mit bestehendem Wissen in der Organisation vernetzt. Man leitet daraus Handlungen ab und baut *vernetzte organisatorische Wissenstrukturen* auf. Dazu gehören beispielsweise geteilte Vorstellungen zu den Wünschen der Kunden, den Strategien der Lieferanten oder den Technologieentwicklungen der nächsten Jahre. Diese *organisatorischen Erwartungshaltungen* sind nicht unabhängig von

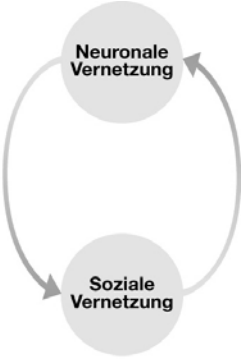


**Bild A** Das Zusammenspiel von Lernen und sozialer Interaktion

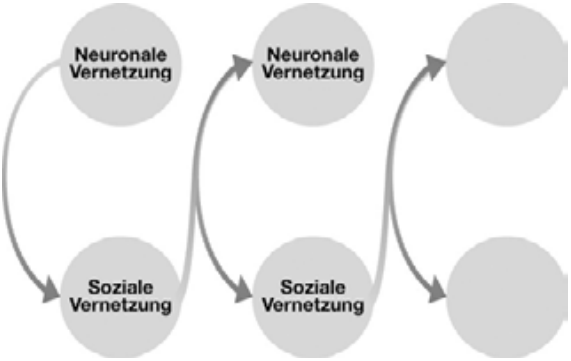


**Bild B** Die Entwicklung neuronaler und sozialer Strukturen

Menschen, bestehen aber meist weiter, auch wenn Einzelpersonen wechseln.

Komplexe Fähigkeiten wie Schreiben, Lesen, Radfahren oder die Benutzung einer Software lernen wir meist durch Versuch und Irrtum. Direkt oder indirekt erfolgt Wissenserwerb aber auch immer in der Interaktion mit anderen Menschen, wie beim Unterricht, bei stillschweigendem Nachahmen oder durch andere Hilfestellung (schriftliche Anleitung, Handbuch, Frequently Asked Questions, etc.), die wiederum ein einzelner, „isolierter" Mensch ohne sozial konstruiertes Vorwissen nicht erstellen könnte. Beim Aufbau von Wissensstrukturen handelt es sich somit in der Regel um das Zusammenspiel von mentalen bzw. neuronalen und sozialen Vernetzungsprozessen (vgl. Bild A).

In zeitlicher Abfolge ergibt sich sowohl auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene ein Ablauf aus individuellem Wissensaufbau und sozialen Kontakten und Netzwerken (vgl. Bild B). *Die gezielte und strategische Förderung dieses Zusammenspiels individueller und sozialer Wissens- und Vernetzungsprozesse* bildet ein Kernthema des vorliegenden Buches.

Besitzt die Organisation die Offenheit und ermöglichenden Rahmenbedingungen, die jene Vernetzungen zulassen und fördern, die notwendig wären, um *die Fragen von morgen wahrzunehmen und Antworten darauf zu entwickeln*? Erkennt sich die Organisation als *Teil eines größeren sozialen und kausalen Netzwerks*? Ermöglicht die Organisation *Vernetzungen mit Umwelt und Gesellschaft*?

Bild C bietet einen Überblick zu den Inhalten des Buches in der Form der Metapher eines Baumes (vgl. Fokusmetapher Kapitel 2). Den Kernprozessen des Wissensmanagements werden entsprechende Kapitel des Buches

**Bild C** Inhaltsverzeichnis in Form der Fokusmetapher „Baum“ (vgl. Kapitel 2)

zugeordnet. Diese Zuordnung erfolgt nur exemplarisch, weil sich die Kapitel meist auf mehrere Kernprozesse beziehen.

Entscheidend für die Entwicklung und Produktivität des individuellen und organisatorischen Wissens sind die *Rahmenbedingungen, die Wissensarbeiter in Organisationen vorfinden*. Ist das organisatorische „Klima“ – z. B. bezüglich Kommunikations- und Fehlerkultur – adäquat für die Ziele der Organisation? Die Gestaltung dieser Rahmenbedingungen wird in Kapitel 1 im Überblick dargestellt und dabei auf die weiteren Kapitel des Buches verwiesen. Die Entwicklung einer Wissensstrategie mit Ableitung von Maßnahmen, sowie die Messung und Steuerung des organisatorischen Wissenskapitals sind Schwerpunkte der Kapitel 3, 4 und 12.

Das *persönliche Wissen* bildet die Basis und den „Humus“ für jede sinnvolle Handlung in Organisationen. Kapitel 2 thematisiert spezifische Eigenschaften, Herausforderungen und Methoden des Managements des persönlichen Wissens. Eine weitere Grundlage für die Entwicklung organisatorischen Wissens sind Werte, Vertrauensbasis und Kooperationskultur in der Organisation sowie in der Interaktion mit den Stakeholdern, was ein zentrales Thema des in Kapitel 20 skizzierten *Ethik-Managements* darstellt.

Der *Wissenserwerb* mit den Schwerpunkten Semantic Web und Integration organisationsexterner Personengruppen wird in den Kapiteln 9, 11, 18 und 19 mit praktischen Beispielen thematisiert.

Die Kapitel 6, 7, 8, 10, 11 und 12 beleuchten unter anderem die *Identifikation des in der Organisation vorhandenen Wissens*. Dies erfolgte beispielsweise durch ein Verzeichnis des Wissens der Mitarbeiter, die Dokumentation von Lessons Learned aus einem Projekt und den strukturierten Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern bei Wechsel und Verlassen des Unternehmens.

Die *Repräsentation von Wissen* spielt in heutigen Organisationen meist als dicker Ast eine bedeutende Rolle dabei, dass große Früchte entwickelt und bis zur Ernte getragen werden können. Kapitel 5 illustriert die Förderung der Wissensrepräsentation durch die Erarbeitung von „Spielregeln" in der Form eines ICK-Handbuchs (Information-Communication-Knowledge). Kapitel 10 beschreibt ein Fallbeispiel zum Aufbau einer Wiki-Landschaft.

Für ein dichtes Blätterwerk aus handlungsrelevantem Wissen besitzen *Kommunikation und Transfer von Wissen* eine entscheidende Funktion. Sie bilden die Schwerpunktthemen der Kapitel 5, 6, 7, 8 und 9. Beispielsweise wird hier der Aufbau einer organisationsübergreifenden Wissensgemeinschaft zur Unterstützung der Wissenskommunikation und Kundenbindung dargestellt.

Wie oben skizziert wurde, üben die *sozialen Kontakte und Netzwerke* einen wesentlichen Einfluss auf die Bildung von individuellem und organisatorischem Wissen aus. Kapitel 13, 14 und 15 widmen sich deshalb der Methode der *sozialen Netzwerkanalyse* und zeigen auf, wie damit soziale organisatorische Strukturen jenseits der offiziellen Organigramme analysiert, interpretiert und daraus Maßnahmen abgeleitet werden können.

Junge, frische Wissenstriebe und Früchte, die freudige Abnehmer finden, entstehen nur, wenn die Rahmenbedingungen in der Organisation *Wissensentwicklung und Innovation* fördern. Kapitel 16, 17, 18 und 19 widmen sich diesen Themen unter verschiedenen Gesichtspunkten.

Die Verschiebung der Perspektive vom Shareholder- zum Stakeholderansatz verdeutlicht, dass es für Organisationen immer bedeutsamer wird, ein *breiteres Umfeld wahrzunehmen und in die internen Prozesse einzubinden*. Die Kapitel 9, 18, 19 und 20 schließen derartige Aspekte – unter anderem unter dem Stichwort „Open Innovation" – ein.

# 1 Organisatorisches Wissensmanagement

*Richard Pircher*

***„Coming together is a beginning; keeping together is progress; working together is success.“***

Henry Ford

**Umsatzeinbruch! Warum und was tun?**

Frau Müller hat 17 Jahre Erfahrung als Vertriebsleiterin eines Handelsunternehmens für Spezialmetallwaren. Die Abnehmer sind Hersteller unterschiedlicher Branchen und Handwerkerbetriebe. In den letzten zwei Quartalen sind die Umsätze erstmals seit der Tätigkeit von Frau Müller eingebrochen. In zwei Wochen findet ein Treffen des Führungsteams statt, um die Situation zu analysieren und erste Maßnahmen abzuleiten. Frau Müller sammelt in Vorbereitung für diesen Termin systematisch Daten und analysiert diese. Sie hat rasch bemerkt, dass sie viele Daten ausfiltern muss, weil sie die vorhandene Menge nicht in der verfügbaren Zeit bearbeiten können wird. Obwohl sie sich mit den restlichen Daten tagelang intensiv beschäftigt, kann sie daraus keine eindeutige Gegenstrategie ableiten. Die Daten sprechen keine klare Sprache. Beim Joggen am Wochenende kommt ihr plötzlich ein Gedanke: Sie kann vielleicht über einen Bekannten bei einem Kundenunternehmen hilfreiche Informationen bekommen. Parallel wird sie versuchen, weitere Brancheninformationen zu erhalten und mit Kollegen ihrer Abteilung eine Kreativrunde im Grünen veranstalten. Vielleicht ergeben sich dabei neue Ideen für Ursachen und konkrete Maßnahmen.

## Um welches Wissen geht es?

Für die Beantwortung der Fragen braucht Frau Müller einerseits Daten, die sie aus den eigenen Systemen und aus extern bezogenen Studien und Analysen erhält. Diese Daten müssen analysiert werden, um festzustellen, ob daraus glaubwürdige Schlüsse für den Umsatzeinbruch abgeleitet werden können. Die langjährige Praxiserfahrung gibt Frau Müller das Gefühl, ungefähr beurteilen zu können, welche Erklärungen plausibel sind. Aufgrund ihrer Erfahrungen und überlegten Vorgangsweise genießt ihre Meinung bei den Kollegen und der Geschäftsführerin einen hohen Stellenwert.

*Welches Wissen und welche Kompetenzen setzen Sie selbst tagtäglich ein, um Ihre Ziele zu erreichen?* Wenn Sie sich einige Minuten darüber Gedanken und schriftliche Notizen machen, stoßen Sie vermutlich auf sehr unterschiedliche Arten von Wissen und Kompetenzen. Häufig werden Beispiele genannt wie diese: Fachwissen, Faktenwissen, Kenntnis und Anwendung von Methoden wie Projektmanagement oder Qualitätsmanagement, Praxiserfahrungen, Kommunikationsfähigkeit, Sozialkompetenzen, Wissen über die – zum Teil informelle – Organisation, Führungskompetenzen, Intuition, persönliche Kontakte und Netzwerke, Selbstreflexion, etc.

Diese Aufzählung schließt ein breites Spektrum von Wissensarten ein, weshalb erst einmal eingegrenzt werden soll, was hier unter *Wissen* verstanden wird: *Wissen ist eine Erwartungshaltung, die Personen in individuellem oder organisatorischem Kontext einsetzen, um Wahrnehmungen bewusst oder unbewusst zu interpretieren und Handlungen zu setzen.* Wenn wir ein bestimmtes Ziel verfolgen und in Bezug darauf konkrete Handlungen setzen, dann haben wir die Erwartungshaltung, damit dem Ziel näher zu kommen. Wissen ist nach diesem Verständnis *an Menschen gebunden*, in unterschiedlichem Grade *subjektiv, ungewiss* und wird zunehmend zum Gegenstand der *Überprüfung* – durch einen selbst oder durch andere, wie beispielsweise den Mitbewerb (vgl. Maier 2007, S. 76, Willke 2004). Objektives Wissen ist eine Illusion oder, wie es Karl Popper auf den Punkt brachte: „Wir wissen nichts, wir raten." (Siehe Kapitel 2). „Wir raten mit System", könnte man ergänzen, und Wissensmanagement hat zum Ziel, dieses System kontinuierlich zu verbessern. Der Begriff Wissen, wie er hier verwendet wird, soll synonym auch das Können und die Kompetenz einschließen. Dadurch denken wir beim Wissen auch den *Anwendungsbezug,* die erforderliche persönliche *Motivation* zur Anwendung und die *zielführende Handlungsfähigkeit* derjenigen, die über das Wissen verfügen, mit (vgl. North 2005, S. 32 ff.).

*Wissen ist an Menschen gebunden und unsicher.*

Je dynamischer das Umfeld und je komplexer sich die behandelten Themen gestalten, umso wichtiger wird es für die Organisation (unabhängig davon, ob gewinnorientiert oder nicht), dass sie sich ihre sukzessiv aufgebauten *Erwartungshaltungen* – und damit ihr Wissen – *bewusst macht*, auf die organisatorischen *Ziele* hin ausrichtet, *systematisch weiter entwickelt* und somit Wissensmanagement betreibt (vgl. Willke 2004).

Die Vielschichtigkeit von Wissen kann durch eine Metapher beschrieben werden: Wasser, das so wie Wissen fast allgegenwärtig und lebensnotwendig ist, kommt in den drei Aggregatszuständen flüssig, fest und gasförmig

vor (Bild 1.1). Wissen kann ebenso wie *Eis* in gut greifbarer Form verpackt sein, beispielsweise in Protokollen, Dokumentationen, dem Intranet, etc. In dieser Form ist es überwiegend sprachlich expliziert, häufig auch dokumentiert, idealerweise leicht auffindbar, kann aber häufig nicht direkt angewandt werden. Vor der Anwendung ist meist zu erfassen, wie *konkret* die Situation bzw. der *Kontext* für die Anwendung beschaffen ist. Es kann häufig vom jeweiligen Rezipienten nicht sofort verstanden werden (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001). In der Situation von Frau Müller wären die Daten und Studien eine Form von *Wissenseis*, das erst gefiltert, analysiert und interpretiert werden muss, um aus diesen Daten und Informationen für die jeweilige Fragestellung handlungsleitendes und kontextspezifisches Wissen abzuleiten und aufzubauen. In dieser Form stellt es nur potentielles Wissen dar, weil es erst bewertet und vernetzt werden muss, um sinnvoll angewandt werden zu können.

**Bild 1.1** Verschiedene „Aggregatzustände" von Wissen (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001)

Wissen kann auch in *flüssiger bzw. anwendungsorientierter Form* vorliegen. Dieses Wissen wird häufig verwendet, entsteht aus der Erfahrung, in Seminaren, etc., ist überwiegend gut kommunizierbar, z. B. wenn jemand eingeschult werden soll, und liegt teilweise in dokumentierter Form vor. Wie Wasser ist es zwar greifbar, rinnt aber schnell zwischen den Fingern davon. Wieviel haben Sie beispielsweise genau im letzten Seminar gelernt und wie lässt sich dieser Nutzen in Relation zu den Kosten setzen? Obwohl dieses Wissen nicht oder nur ansatzweise quantifizierbar ist, stellt es das Rückgrat der organisatorischen Abläufe dar, weil ohne dieses Wissen keine Handlungen möglich wären.

*Dampfförmiges Wissen* ist überwiegend unbewusst und kaum zu kommunizieren bzw. *stillschweigend* (vgl. auch Roehl 1998, Roehl 2002, Güldenberg/Helting 2004). Diese Form von Wissen macht meist den Status von Schlüsselpersonen aus und ermöglicht Höchstleistungen auf individueller und organisatorischer Ebene. Frau Müller weiß nicht genau, warum sie

bei den Kollegen und in der Branche beliebt und anerkannt ist, nie mit Rivalitäten zu kämpfen hat, aber sich trotzdem relativ häufig durchsetzen kann. Das Ergebnis zählt.

Eisförmiges Wissen wird häufig „abgepackt". Es lässt sich in Erfahrungsberichten, Debriefingprotokollen, etc. „einfangen". Flüssiges oder gar dampfförmiges Wissen sind allerdings schwer oder gar nicht greif- und dokumentierbar. Sie werden primär durch ihre Wirkungen sichtbar und besitzen nicht die Eigenschaften eines isolierbaren Paketes. Wie das in einem Seminar oder Workshop erworbene Wissen, das in der Arbeit angewandt und durch die Praxis vertieft und angereichert wird, verändert sich dieses komplexe und vernetzte Wissen prozesshaft.

Wesentlich für das Verständnis des Mehrwerts von Wissensmanagement ist die Unterscheidung zwischen Daten, Information und Wissen. *Daten* werden hier als *kodierte Beobachtungen* verstanden. An Daten an sich besteht meist kein Mangel, je mehr Datenquellen (Personen, Messinstrumente, Computer, etc.) vorhanden sind, umso mehr Daten sind verfügbar. Daten sind beobachtungsrelativ, d. h. je nachdem wie und wo sie erfasst wurden, unterscheiden sie sich. Die Herausforderung liegt tendenziell nicht in der zu geringen, sondern in der zu großen Menge an Daten, der Beschaffung der „richtigen" Daten und der „richtigen" Filterung. Als *Informationen* werden die für die jeweilige Person oder Organisation *relevanten* Daten bezeichnet. *Wissen* entsteht durch die Integration von Informationen in den persönlichen Erfahrungskontext und dem Vorwissen, also durch den Prozess des individuellen und organisatorischen Lernens. „Wissen ist die Veredelung von Information durch Praxis. Jedes Wissen setzt Praxis voraus." (Willke 2004, S. 28). Blättern Sie beispielsweise durch eine Zeitung, so haben Sie viele Daten vor sich. Einen Artikel, der Ihr Interesse erweckt, beginnen Sie zu lesen. Dieser Artikel hat für Sie persönlich Relevanz und wird zur Information. Durch den Prozess des Interpretierens der Information und der Ableitung von Konsequenzen entsteht Wissen. Das dokumentierte oder kodifizierte Wissen liegt in der Form von Wissenseis als Daten und Informationen vor. Es muss erst wieder durch Menschen verarbeitet bzw. erlernt werden, um handlungsrelevant zu sein. Für die Praxis erscheint es nicht als relevant, genau zu identifizieren, wo im Einzelfall das Wissen beginnt und wo es endet. Wesentlich ist es aber, *Daten und Informationen nicht mit Wissen gleich zu setzen*. So groß die vorhandenen Datenbestände oder erlernte Fakten auch immer sein mögen, entscheidend ist, ob daraus *zielführende und produktive Erwartungshaltungen, Handlungen und Entscheidungen* abgeleitet werden.

Weder Daten und Informationen, noch explizierbares oder nicht explizierbares Wissen sind objektiv. Sie stellen Beobachtungen, subjektive

Schwerpunktsetzungen und Erwartungshaltungen dar. Individuen oder soziale Systeme wie Organisationen konstruieren aufgrund ihrer spezifischen Geschichte und Art, die Erfahrungen zu verarbeiten, *Erwartungshaltungen bzw. Theorien und Vorstellungen vom richtigen Handeln*, die auch als mentale Modelle bezeichnet werden können (vgl. Kapitel 2 und Senge 2006). „Reine" Daten müssen erst in einen Kontext gebettet und interpretiert werden, um *Sinn zu machen*. Daten und Informationen werden nicht gewusst. Selbst wissenschaftlich „gesichertes" und gültiges Wissen ist nur bis dato nicht widerlegt oder falsifiziert worden. Falls das geschieht, wurde trotz der Reduktion des Wissens ein Wissensfortschritt erreicht.

*Was können wir nur gemeinsam?*

Eine weitere, für das Wissensmanagement bedeutsame Differenzierung von Wissensarten kann durch ein einfaches Gedankenexperiment illustriert werden. Eine Gruppe von rund zwanzig Personen, die sich nicht kennen, versammelt sich in einem Raum, und man stellt ihnen die Frage: „Wer weiß mit Sicherheit, wer im Raum als nächste oder nächster Geburtstag hat?" Üblicherweise wird niemand in der Lage sein, die Frage zu beantworten. Es kennt natürlich jeder das eigene Geburtsdatum, weshalb das erforderliche Wissen, um die Frage zu beantworten, im Raum vorhanden ist. Es kann *individuelles Wissen* genannt werden, weil es nur in den Einzelpersonen vorhanden ist. Um die Frage mit Sicherheit beantworten zu können, muss dieses individuelle Wissen von der Gruppe organisiert werden, beispielsweise durch eine Liste, auf der sich alle mit Geburtsdatum eintragen und die dann chronologisch geordnet wird. Um komplexere Aufgaben zu erfüllen, ist es somit notwendig, dass sich Menschen organisieren und das individuelle Wissen koordiniert einsetzen. Wir können von *organisatorischem Wissen* sprechen, wenn eine Gruppe von Menschen ein kollektives Verhalten zeigt, das auf ein gemeinsames Ziel hin ausgerichtet und nachhaltig ist. Dessen Aufbau erfordert Zeit und die erreichte Fähigkeit ist immer durch die spezifische Geschichte der Organisation charakterisiert. Es gibt sowohl wenig intelligente Organisationen mit intelligenten Wissensarbeitern als auch intelligente Organisationen mit verhältnismäßig geringer Abhängigkeit von der Kompetenz und Innovationskraft ihrer Mitarbeiter. Die Organisation entwickelt Eigenschaften, die nicht einfach die Summe oder der Mittelwert der Eigenschaften ihrer Mitglieder sind, sondern sie entwickelt sogenannte *emergente organisatorische Fähigkeiten*, eine Corporate Identity, ein spezifisches organisatorisches „Klima", eine einzigartige Organisationskultur. Diese *Collective Intelligence* existiert nicht ohne Menschen, ist aber teilweise unabhängig von *bestimmten* Personen (vgl. Willke 2004, Willke 1994, Weick/Roberts 1993).

**Tabelle 1.1** Beispiele für Wissensformen und -repräsentationen

| Wissensformen | Eigenschaften | Beispiele – individuell | Beispiele – organisatorisch |
|---|---|---|---|
| *„Eis“: Daten- und Informationswissen* | Beobachtungsabhängig, tlw. dokumentiert, kommunizierbar, statisch, objekthaft, isolierbar, meist ist Transferwissen für die Anwendung notwendig | Faktenwissen, persönliche Notizen, Mitschriften, Adressbuch, persönlicher Kalender | Explizite, geteilte Annahmen, Prozessdokumentation, Checkliste, Handbuch, Projekt- und Erfahrungsdatenbank |
| *„Wasser“: handlungsorientiertes und explizierbares Wissen* | Tlw. dokumentier- und kommunizierbar, eingebettet in individuelle Erfahrungskontexte, Handlungsbezug | Fachwissen, zum Teil explizierbares Erfahrungswissen z. B. aus Kundenkontakten oder der Zusammenarbeit mit Kollegen | Informelle Routinen, kollektive Erfahrungen (z. B. in Projekten), ungeschriebene Gesetze (soweit explizierbar) |
| *„Dampf“: stillschweigendes, implizites Wissen* | Kaum kommunizier- und dokumentierbar, handlungsbezogen, hochgradig prozesshaft, vernetzt, sehr begehrt, nur durch Anwendung sicht- und bewertbar | Nicht explizierbares, häufig unbewusstes Erfahrungswissen, soziale Fähigkeiten, Intuitionen, Gespür | Geteilte Routinen (z. B. eingespielte Teams), Werte, Mythen, kollektive Erfahrungen, eingeschliffene Verhaltensweisen, kollektive Tabus |

Wenn wir die oben genannten Differenzierungen kombinieren, ergibt sich eine Matrix wie in Tabelle 1.1, die Beispiele für die verschiedenen Wissensformen bzw. -repräsentationen enthält.

Frau Müller bildet sich aufgrund der analysierten Daten und ihres langjährigen Erfahrungswissens eine Meinung bezüglich der Ursachen für den Umsatzrückgang. Diese Meinung bringt sie in der Sitzung mit der Geschäftsführung ein. Mit dem von ihr entwickelten mentalen Modell setzt sie sich in der Sitzung zwar nicht vollständig, aber doch weitgehend durch, und es werden ein vom Führungsteam geteiltes mentales Modell erarbeitet und entsprechende Entscheidungen getroffen. Die Reaktion bzw. das Feedback des Marktes auf die geänderte Strategie wird mit Zeitverzögerung sichtbar werden. Obwohl es sich in der Regel um multikausale Zusammenhänge handelt, wird man versuchen, aus dem Feedback des Marktes Schlüsse zu ziehen und neues Wissen zu generieren, das vorerst individuell sein wird (vgl. Bild 1.2).

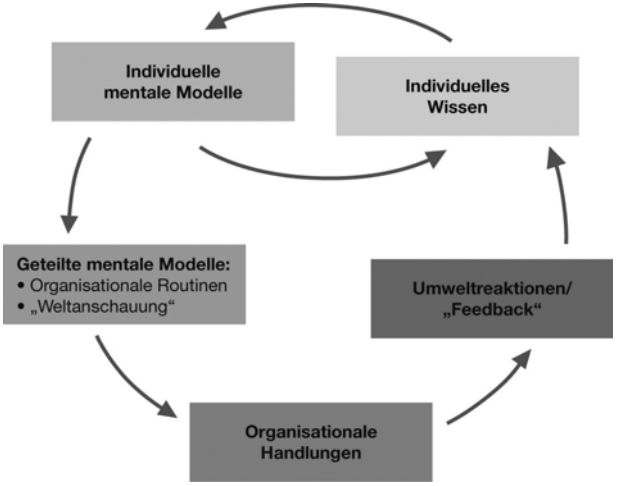


**Bild 1.2** Individuelle und organisatorische mentale Modelle (vgl. Kim 1993)

## (Wie) Kann Wissen gemanagt werden?

„Der Wissensmanagement-Hype ist gegangen, der Bedarf an Konzepten, Methoden und Werkzeugen zum Umgang mit Wissen ist geblieben“ (Reinmann/Eppler 2008). Wurde früher, in der ersten und zweiten Generation des Wissensmanagements, noch angenommen, mit der Anschaffung eines Tools wäre Wissensmanagement „vorhanden“, so dürfte mittlerweile klarer sein, dass gefrorenes Wissen noch lange keine bessere Zielerreichung der Handlungen und Entscheidungen garantiert. Aus der Unterscheidung zwischen Daten und handlungsrelevantem Wissen ergibt sich der Mehrwert des Blickes mit der „Wissensbrille“ auf Organisationen. Die richtigen Daten sind notwendig, aber nicht ausreichend, um daraus auch die richtigen Schlüsse zu ziehen. Heute haben zahlreiche Unternehmen aus den Erfahrungen gelernt und ihre individuelle Interpretation eines *Wissensmanagements der dritten Generation umgesetzt*, weil sich gezeigt hat, dass es die *Erreichung ihrer Unternehmensziele unterstützt* (vgl. North 2007, Know Network 2008). Eine zentrale Eigenschaft von Wissensarbeitern liegt darin, dass sie zu einem großen Anteil selbstorganisiert entscheiden können (sollten), *was sie wie machen* und *wie sie die Arbeitsschritte koordinieren*, weil sie das selbst am besten beurteilen können (vgl. Schütt 2003, Güldenberg/Helting 2004).

Ein *Basismodell des Wissensmanagements* (vgl. Bild 1.3) unterscheidet zwei Teilsysteme in Organisationen, nämlich das *soziale* und das *dokumentarisch-technische*. Die Menschen im sozialen Teilsystem besitzen Wissen in

Wissensgebieten, die sich teilweise überlappen. Dieses Wissen ist die Grundlage für Handlungen, die Abläufe und Prozesse in der Organisation, die Mehrwert und Produktivität schaffen. Durch die wissensbasierten Aktivitäten werden Erfahrungen mit Lernpotenzial gesammelt. Die Menschen können daraus bewusst oder unbewusst lernen und neue oder veränderte Erwartungshaltungen, neues Wissen aufbauen. Im Ablaufprozess werden Protokolle, Beschlüsse, Erkenntnisse etc. dokumentiert und gehen in dieser Form in das dokumentarische und technische Teilsystem ein. Um Nutzen zu stiften, müssen diese Dokumentationen von Menschen abgerufen und zu Wissen verarbeitet werden. Dann können sie wiederum die Grundlage von (veränderten) Handlungen darstellen.

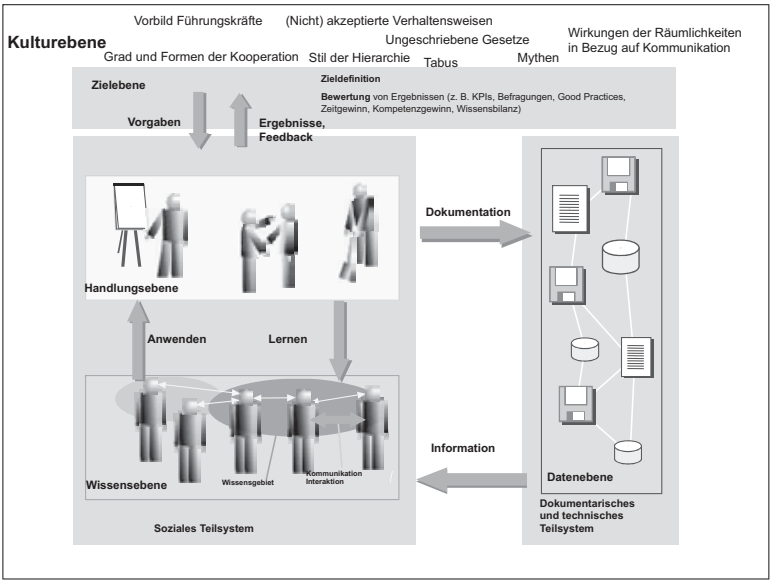


**Bild 1.3** Basismodell Wissensmanagement (vgl. Wissensmanagement Forum 2007)

Relevanz besitzen die Dokumentation und das Wissen nur dann für die Organisation, wenn sie etwas zur Zielerreichung beitragen. Die Daten an sich bilden keinen Mehrwert. Gelernt werden kann auch ohne Dokumentation, aber auch das geschieht nicht immer von selbst. Die jeweils einzigartige Organisationskultur beeinflusst durch sowohl die Art und Weise der Zielvorgabe und Erreichungskontrolle, als auch die Abläufe im sozialen und im dokumentarisch-technischen Teilsystem.

*Auf dem Weg zu einer produktiven Wissenskultur mit Mitdenkern?*

Was halten Sie von der folgenden Fußballmannschaft (Covey 2006 zit. nach North/Güldenberg 2007):

- Maximal vier von elf Spielern wissen, welches Tor ihr eigenes ist.
- Nur zwei von elf Spielern ist das überhaupt wichtig.
- Lediglich zwei von elf Spielern kennen ihre Position genau und wissen genau, was sie tun sollen, etc.

Diese surreale Anhäufung von Spielern entsteht, wenn man die Ergebnisse einer Befragung von 23.000 Arbeitnehmern in den USA auf den Fußball überträgt:

- Nur 37 % der Befragten gaben an, genau zu verstehen, was ihr Unternehmen zu erreichen versucht und weshalb.
- Nur 20 % waren von den Zielen ihres Teams und ihres Unternehmens begeistert.
- Lediglich 20 % der Mitarbeiter sagten, ihre eigenen Aufgaben seien klar auf die Ziele ihres Teams und ihres Unternehmens ausgerichtet.
- Nur 15 % hatten das Gefühl, dass ihr Unternehmen es ihnen rückhaltlos ermöglicht, Schlüsselziele umzusetzen.
- Lediglich 15 % hatten das Gefühl, dass in ihrer Umgebung viel Vertrauen herrscht.
- Nur 17 % waren der Ansicht, dass ihr Unternehmen eine offene Kommunikation fördert, bei der auch abweichende Meinungen geachtet werden und die zu neuen, besseren Ideen führt.
- Bloß 20 % hatten uneingeschränktes Vertrauen zu der Organisation, für die sie arbeiten.
- Nur 13 % hatten sehr kooperative, von großem Vertrauen geprägte Arbeitsbeziehungen zu anderen Gruppen oder Abteilungen.

Wie kann es trotz Managements zu einem so ungeordneten Haufen kommen? Direktiven, Anweisungen und Kontrolle sind notwendig, um eine Organisation zu steuern. Andererseits erleben Führungskräfte immer wieder, dass sich durch „Befehl und Kontrolle“ zwar viel tut, aber häufig nichts Grundlegendes in die Richtung hin verändert, auf die sie hin zielen. Es wird nur soweit das Angeordnete auch wirklich getan, soweit es kontrolliert werden kann und tatsächlich kontrolliert wird. Viel Energie fließt sowohl in die Kontrolle als auch in die Suche nach Lücken, um Befehle zu umgehen. Der Tanker wird immer schwerer steuerbar, obwohl der Kapitän unablässig Befehle von der Brücke auf das Deck ruft.

Je höher der Anteil der Wissensarbeit ist, umso größere Bedeutung besitzen *Leistungsfaktoren wie Eigenmotivation, Eigeninteresse und Kreativität* für die Produktivität. Das „Absitzen“ von Arbeitszeit“ oder der Output pro Stunde ist immer weniger eine brauchbare Maßgröße für Leistung. Eine Idee beim Joggen am Wochenende kann Wochen an entlohnter Arbeitszeit ersetzen oder ersparen. Darüber hinaus fallen hierarchische Führungsfunktion und inhaltliche Kompetenz immer stärker auseinander. Es würde die Aufnahmekapazität einer Führungskraft übersteigen, müsste sie alles wissen, was die Mitarbeiter wissen. Deshalb sind *Management by Objectives* und *Selbststeuerung der Wissensarbeiter* häufig effizienter und effektiver als detaillierte Direktiven von oben nach unten. Ein *produktives Zusammenspiel von Führungs- und Fachkompetenz* stellt somit eine der wichtigsten Rahmenbedingungen für Wissensarbeit dar (vgl. Willke 2004, North/Güldenberg 2007).

Vertrauen, Kreativität und effektive Wissensarbeit können nicht befohlen oder durch den „Abwurf“ eines lange in den obersten Etagen ausgebrüteten Projektes oder Tools „realisiert“ werden, wie es mit einem Fokus auf Informationstechnologie in der zweiten Generation des Wissensmanagements die Strategie war. Bei einem derartigen Projekt dürfte es die menschlichste Reaktion sein, schnell in Deckung zu gehen, zu warten, bis der Staub sich gelegt hat, den Einschlagskrater zu meiden und nach Möglichkeit so zu tun, als ob nichts geschehen wäre.

*Innere Werte oder Erwartungshaltungen wie Vertrauen und Kooperation benötigen Zeit und ein förderliches Umfeld, um sich entwickeln zu können,* und haben damit immer eine einzigartige Geschichte. Das gilt für die zwischenmenschliche wie für die organisatorische Ebene. Die sogenannte *reziproke Kooperation* oder ihr Gegenteil, *reziprokes Misstrauen*, entwickeln sich aus der persönlichen Erfahrung. Wenn jemand Hilfeanfragen wiederholt ablehnt, wird diese Person als nicht kooperativ bekannt werden und zwar auch bei vielen derjenigen Kollegen, die an diese Person noch nie eine Anfrage gerichtet haben oder sie gar nicht kennen. Wird *grundsätzlich* kaum geholfen, ist die „Jeder-für-sich-und-gegen-alle“-Organisationskultur so gut wie etabliert.

Organisationen sind nicht nur *mathematisch und technisch* erfassbare, sondern auch *soziale Systeme*. Mechanistisch-deterministisches Mitarbeitermanagement führt zu Arbeitskräften, die nur das unbedingt Notwendige tun, aber nicht zu Mitdenkern. Wissensarbeiter *besitzen selbst* die wichtigste Produktionsressource, nämlich ihr Wissen, das sie bei inadäquater Führung der Organisation vorenthalten können oder einer anderen Organisation anbieten können.

*„Die Gedanken sind frei!“*

*Wissensarbeit* zeichnet sich häufig durch eine spezifische Kombination von Eigenschaften wie den folgenden aus: geringer Routineanteil, Komplexität (eine Vielzahl an sich ändernden Faktoren wirkt auf die Tätigkeitsinhalte ein), Daten bzw. Informationen sind sowohl Input als auch Output, die Arbeitsobjekte sind immateriell, es werden Werkzeuge zur Information und Kommunikation eingesetzt und der Arbeitsinhalt besteht in der Veredelung von Daten bzw. Informationen durch Wissen (vgl. North/Güldenberg 2007). Je höher der Anteil an Wissensarbeit bei der Tätigkeit ist, umso mehr stößt „altes“ industrielles Management nach dem Muster „Befehl und Kontrolle“ an seine Grenzen und sollte durch indirekte Kontextsteuerung ausgeglichen werden (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001, Güldenberg/Helting 2004).

Eine Idee oder ein Verbesserungsvorschlag kann unterdrückt, geheim gehalten oder Opfer von Selbstzensur werden, ohne dass die Führung die geringste Möglichkeit zur Sanktion hat. Um Wissen zu unterdrücken, braucht es nicht einmal bösen Willen. Eine demotivierende und nicht anregende Kommunikations- und Organisationskultur (einschüchternde Hierarchie, Statussymbole, sehr formale Kommunikation, unangenehmes Raumklima, etc.) reichen aus, um neues Wissen gleich vor dem Aufkeimen abzutöten. Von außen kann nicht festgestellt werden, ob eine Wissensarbeiterin mit ihrer aktuellen Leistung 50 %, 80 % oder 120 % ihres nachhaltig einsetzbaren Potenzials ausschöpft.

Ist sich eine Führungskraft dieser Eigenschaften von Wissensarbeit nicht bewusst, besteht die *Gefahr der Kontrollillusion*, also dem Irrtum, ein soziales System könnte gelenkt werden wie eine Maschine, durch das Drehen an Stellschrauben. Menschen verhalten sich aufgrund von inneren „Rezepten“, Werten, Überzeugungen bzw. mentalen Modellen, doch diese sind *nicht direkt beobacht- und veränderbar* (vgl. Kapitel 2, Willke 2004, Reinmann-Rothmeier 2001, North/Güldenberg 2008, Romhardt 2002). Und „die Gedanken sind frei“.

*Wie kann Wissensarbeit gemanagt werden?*

Die Konsequenz aus der Erkenntnis der direkten Unsteuerbarkeit von sozialen Systemen kann lauten, dass *Management* neben der in gewissem Maß notwendigen Steuerung durch Vorgaben und Kontrolle als *indirekte Steuerung* verstanden werden kann (vgl. Bild 1.4). Das vorher angedeutete „ewige Katz-und-Maus-Spiel“ zwischen oben und unten, bei dem nicht klar ist, wer Katze und wer Maus ist, kann *akzeptiert und bewusst* gespielt werden. Es wissen ja eigentlich alle, dass der Kaiser keine Kleider trägt. Warum also nicht gleich akzeptieren, dass alle Beteiligten – Kaiser wie Un-

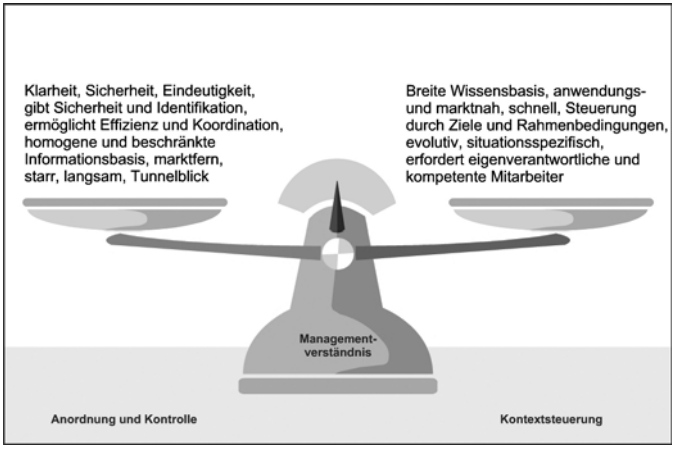


**Bild 1.4** Darstellung der Vor- und Nachteile von direktiver Steuerung durch Anordnung und Kontrolle und Kontextsteuerung anhand der Fokusmetapher der Waage (vgl. Kapitel 2)

tertanen – individuelle innere, oft unbewusste Regeln und Werte besitzen, auf die sie ihr Verhalten bauen und die *von außen nicht direkt veränderbar* sind (vgl. Kapitel 2).

Management bedeutet in diesem Sinne, dass *durch Interventionen das Umfeld, die Rahmenbedingungen gestaltet werden*, um *indirekt* das Verhalten in die angestrebte Richtung zu beeinflussen. Insbesondere Wissensarbeit gelingt dann, wenn sie überwiegend gerne ausgeübt wird. Es wird weder aus der Sicht des Managements noch aus jener der Mitarbeiter jemals alles so sein, wie man es sich wünscht. Allerdings können sich Organisationen bezüglich des einander entgegengebrachten Vertrauens und der gegenseitigen Kooperation (vgl. Willke 2004, S. 25, Romhardt 2002) verändern.

Die Konsequenz für viele (Wissens)manager aus den oben zusammengefassten Befunden kann mit einer Metapher beschrieben werden: *Das Managen von Wissensarbeit(ern) ähnelt der Gärtnerei*. Einerseits geht es darum, dafür zu sorgen, dass Samen keimen können durch passende Mengen an Wasser, Licht, Erde, Dünger, etc. Auf die Triebe muss dann gewartet werden, man kann sie nicht drängen, schneller zu wachsen, noch kann man den Ort, wo, was und wie etwas wächst, exakt vorplanen. Um dennoch zu einem Garten entsprechend der eigenen Vorstellungen bzw. strategischen Ziele zu kommen, kann und muss lenkend eingegriffen werden. Bäume bekommen einen Schnitt, auf Wegen wird Störendes entfernt, etc.

*Welches und wo neues Wissen entstehen wird, ist nicht vorherzusehen*, denn sonst wäre es nicht neu. Versucht man diese Freiräume im Sinne der exak-

ten Planung einzuengen, kann es sein, dass sich im Garten kein Leben entwickelt, die Samen nicht aufkeimen oder woanders hingeweht werden und dort aufblühen. Dabei stellt es ein zentrales Ziel dar, *ein soziales Netzwerk mit kooperativer Wissenskultur* zu entwickeln, wo „Nützlinge" nicht behindert, sondern gefördert werden und wo Kooperation im Sinne der Organisationsziele einen anerkannten und geteilten Wert bildet (vgl. Kapitel 10, Reinmann-Rothmeier 2001, Vollmar 2007). Der zentrale Grundsatz des Wissensmanagements der dritten Generation kann deshalb lauten, dass *Wissen nicht deterministisch gemanagt, aber ein Umfeld geschaffen werden kann, in dem es gedeiht* (vgl. Schütt 2003). Vertraute man in den beiden vorangegangenen Generationen der 90er-Jahre noch der Kontrollillusion und der technischen Machbarkeit durch Tools, so keimte später die Erkenntnis von einem Wissensmanagement als Kontextsteuerung. Eine entsprechende Definition lautet:

O*rganisatorisches Wissensmanagement* gestaltet für die Mitarbeiter Rahmenbedingungen, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen sollen, dass das Wissen identifiziert, erworben, repräsentiert, kommuniziert und entwickelt wird, um die organisatorischen Ziele effizienter und effektiver erreichen zu können.

Unter *Rahmenbedingungen* verstehen wir verschiedene Interventionsbereiche, auf die unten noch eingegangen werden wird. Der Begriff *Wissen* erstreckt sich hier sowohl über die individuellen und organisatorischen als auch über seine festen, flüssigen und dampfförmigen Formen. Von *Wahrscheinlichkeit* muss deshalb gesprochen werden, weil Erwartungshaltungen und damit auch Wissen, Innovation und Motivation nicht mechanistisch gesteuert werden können. Das Ergebnis der Interventionen ist also im Vorhinein nicht bekannt (vgl. Kapitel 2). Wissensmanagement muss letztlich einen *Beitrag zur Erreichung der organisatorischen Ziele* leisten, um nachhaltig sein zu können. Es kann sowohl das Input-Output-Verhältnis (Effizienz), als auch der Weg zur Erreichung der organisatorischen Ziele, als auch die Definition der Ziele (Effektivität) durch Wissensmanagement unterstützt werden.

*Was soll Wissensmanagement fördern?*

Als *Kernprozesse* des Wissensmanagements können definiert werden:

- *Wissensidentifikation*: Es wird versucht, vorhandenes Wissen aller Aggregatzustände zu erkennen und transparent zu machen.
- *Wissenserwerb*: Wissen wird extern und intern zugänglich gemacht und durch Mitarbeiter erarbeitet.
- *Wissensrepräsentation*: Flüssiges oder dampfförmiges Wissen wird gefroren, also in Form von Daten/Informationen, erfasst und damit leichter