

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

3

14

Das Experiment

Wie sich Organisationen auf Probe neu erfinden



In Varianten denken

Methoden und Fallstudien des organisationalen Experimentierens

Experimente für Change Manager

Erkenntnisse der Sozialpsychologie für den Wandel nutzen

Die Entdeckung des Neuen

Strategien von Musterbrechern

Nebenwirkungen der Wirkungsorientierung

Packungsbeilage für ein Managementrezept von NPOs

Virtuelle Zusammenarbeit

Ein Entwicklungsprozess im Unternehmen Sennheiser

Zwischen Experiment und Routine

Wie wird Wissensmanagement erwachsen?

Klaus North und Oliver Haas

In den 90er Jahren ist Wissensmanagement mit vielen Versprechen in die Welt des Managements und der Unternehmensführung gestartet: Transparenz schaffen, Doppelarbeit vermeiden, aus Fehlern lernen und dadurch besser werden. Konferenzen, Fortbildungen und unzählige Veröffentlichungen zeugen noch heute von dieser Zeit als Wissensmanagement zu einem festen Bestandteil modernen Managements wurde. Doch was hat sich seitdem getan? Hat Wissensmanagement all seine Versprechen eingelöst? Es ist merklich stiller um das Thema geworden. Ist das ein Zeichen für Selbstverständlichkeit im unternehmerischen Alltag oder doch eher für einen stillen Tod? Klaus North und Oliver Haas haben sich auf Spurensuche begeben, halten inne und wagen einen mutigen Blick in die Zukunft.

Seit Mitte der 90er Jahre finden in Theorie und Praxis ein intensiver Diskurs und ein mehr oder weniger zielgerichtetes Experimentieren zur Entwicklung wirksamer Formen der Wissensorganisation statt. Spätestens mit Nonaka und Takeuchi (1995) «The knowledge creating company», Sveiby (1997) «The new organizational wealth» und Stewards' (1997) «Intellectual Capital» wird die Thematik der Bewertung und des Managements der Ressource Wissen einer breiteren Öffentlichkeit bekannt. Im deutschen Sprachraum erscheinen die ersten Monographien zum Thema von Probst, Raub & Romhardt (1997) «Wissen managen», North (1998) «Wissensorientierte Unternehmensführung» und Willke (1998) «Systemisches Wissensmanagement».

Was hat sich seitdem getan? Ist Wissensmanagement zu einem selbstverständlichen Teil organisationaler Wertschöpfung geworden? Zack et al. (2009) konstatieren in diesem Sinne «Over the past 15 years, knowledge management has progressed from an emerging concept to an increasing common function in business organisations». Oder war das Thema nur ein temporärer Management-Hype, der mittlerweile verebbt ist? «Knowledge Management has failed» resümiert Don Tapscott bezogen auf Versuche, Wissen in den «Containern» der Informationssysteme dingfest zu machen.

Ausgehend von einem bilanzierenden Blick in die bisherige Umsetzungspraxis entwickeln wir im folgenden Beitrag ein Kon-

zept für die Zukunft des Umgangs mit Wissen in Organisationen, im Folgenden verkürzt als Wissensmanagement bezeichnet. Dazu stellen wir zunächst sechs Ansätze des gelebten Wissensmanagements in Organisationen mit ihren Vor- und Nachteilen dar. Aus identifizierten Defiziten und zukünftigen Herausforderungen leiten wir dann einen an der Kernwertschöpfung und der Entwicklung dynamischer Fähigkeiten orientierten Ansatz des Wissensmanagements ab.

Sechs Ausprägungen von Wissensmanagement in Organisationen

Wissensmanagement in Organisationen hat viele Gesichter: Aus der folgenden pointierten Zuspitzung verschiedener organisationaler Ausprägungen des Umgangs mit Wissen wird deutlich, dass wir heute von einem vergleichsweise einheitlichen Verständnis, was Wissensmanagement leisten kann und was nicht, noch weit entfernt sind (siehe auch Tabelle 1):

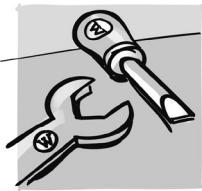
1. Der Ersatzvornahme-Ansatz:



Eine Anspielung auf den aus dem juristischen Bereich stammenden Begriff der Ersatzvornahme, bei dem ein Dritter beauftragt wird, eine geschuldete Handlung auf Kosten des Verpflichteten an dessen Stelle vorzunehmen (z. B. die Mängelbehebung

durch Dritte). After-Action-Reviews, Debriefings oder Übergabegespräche sind klassische Formen der Wissenssicherung auf individueller oder Teamebene. Mehr aber auch nicht. Sie ersetzen keinen vorausschauenden Umgang mit Personalwirtschaft. Defizite, die beispielsweise aus überdrehter Personalrotation gepaart mit einem ad-hoc Personalressourcenmanagement entstehen, können auch nicht durch Wissensmanagement kompensiert werden. Ganz im Gegenteil: Eine solche Projektion und Erwartungshaltung macht Wissensmanagement zu einem «Erste-Hilfe-Kasten» für defizitäres Management und geht in die Ersatzvornahme für harte Entscheidungen auf Leitungsebene.

2. Der Tool-Ansatz:



«Um unsere Kooperationslandschaften besser zu managen, benötigen wir ein Kooperationsmanagementsystem», «Um einen schnellen Zugang zu unseren Gutachtern zu haben, bedarf es einer Gutachterdatenbank» und «Erfolgreiche Projekte sollten in der elektronischen Referenzprojektakte abgelegt werden». Alles richtig, aber ersetzt dies den Dialog über den Kontext eines Projekts, die konkreten Erfahrungen mit einem Gutachter oder die Kommunikation zu besonderen Wünschen der Kooperationspartner? Nein. Wissen ist und bleibt eine kontextgebundene Ressource, und diese lässt sich weder in Datenbanken ablegen, noch in irgendwelche IT-Systeme zwingen. Auch sind Tools nur so hilfreich, wie sie gepflegt und gewartet werden, d. h. Inhalte kontinuierlich aktualisiert werden. Schlechte Nachrichten also für alle «Tooligans»: Wissensmanagement auf Knopfdruck ist nicht möglich. Andererseits zeigen Erfahrungen z. B. bei einer partizipativ gestalteten Einführung bzw. dem Relaunch von Intranets, dass Mitarbeitende hierbei lernen, ihre Leistungen und Wissensgebiete kritisch zu reflektieren, zu strukturieren und wenige, qualitätsgesicherte Dokumente nutzerorientiert aufzubereiten. Gut durchdacht und in die Systemlandschaften integriert, können Tools durchaus die Verankerung des Wissensmanagements im operativen Geschäft vorantreiben.

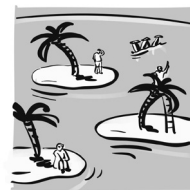
3. Der Beherrschungsansatz:



In einer zunehmend komplexen Arbeitswelt, in der die Produktionszyklen von neuem Wissen stetig kürzer werden, wird es für Mitarbeitende immer schwieriger den Überblick über das in der Organisation vorhandene Wissen zu behalten. Dabei verwenden sie immer mehr Zeit auf die Selektion des (scheinbar) notwendigen Wissens. Gleichzeitig spüren sie eine Überforderung durch die Unübersichtlichkeit dieses Wissens und erleiden damit neben Zeitverlust auch mehr und mehr Frustrationserleb-

nisse. Damit wird der Anspruch, die Informations- und Wissensflut beherrschbar und umfassend verfügbar zu machen zu einem ausweglosen Kampf (exzessives Wissensmanagement, Howald & Klatt 2004). Im Dialog mit Romhardt über Totes und Lebendiges gibt Roehl (2000) zu bedenken: «eine unterschätzte Gefahr des Wissensmanagements scheint vor allem im Versprechen zu liegen, zu einem Ende zu kommen und endlich Ordnung in das Chaos aus privaten Ansichten, selbstgebastelten Karteikästen und unstrukturierten Gesprächsfetzen zu bringen, in denen sich die Wissensbasis der Organisation nun mal manifestiert.» In anderen Worten: Die Unsteuerbarkeit sozialer Realität wird auch durch Wissensmanagement nicht beherrschbar. Wir benötigen daher einen klugen Umgang mit der Unbeherrschbarkeit dieser Ressource.

4. Der Experimentier-Ansatz:



Ein Welt-Café hier, eine Lernreise oder ein Wissensmarkt dort – Plattformen, die den Austausch in Communities ermöglichen. Es werden verschiedene neue Formen der Zusammenarbeit erprobt, die allesamt das reflektierte Lernen im Blickpunkt haben.

In den letzten 15 Jahren haben Mitarbeitende Erfahrungen mit einer Vielfalt von Instrumenten gemacht, Toolkits wurden entwickelt und zur «Selbstbedienung» im Intranet zur Verfügung gestellt. Wissensmanager unterstützen interessierte Teams bei der Anwendung der Instrumente. Leider bleiben diese Interventionen nicht selten punktuelle und stark individualisierte «Erfahrunginseln», die keinen Eingang in den «Mainstream» der Organisation finden, weil sie nicht selten diametral gegen die Organisationskultur verlaufen, die diese Formen des Lernen und Austauschs nicht unterstützt. Zurück bleiben frustrierte Initiatoren, die sich enttäuscht abwenden. Es gibt jedoch auch Organisationen, denen es gelingt, die organisatorischen Experimente des Umgangs mit Wissen in den Regelbetrieb zu überführen.

5. Der «Zähne-putzen»-Ansatz:



Seien Sie mal ehrlich: Was würden Sie von Eltern halten, die jeden Abend exzessiv mit ihrem Kind über die Notwendigkeit, sich vor dem Schlafengehen die Zähne zu putzen, verhandeln? Und zur Belohnung gäbe es dann am nächsten Morgen ein Nutella-Brot. Am Abend beginnt die Verhandlung dann von neuem. Klingt skurril? Im Wissensmanagement findet in vielen Organisationen genau das täglich statt. Wissensmanagement ist ständiger Verhandlungsgegenstand zwischen Führung und Mitarbeiterschaft und nicht selten gewinnen dabei andere Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche, da sie z. B. einer höheren Dringlichkeit unterliegen. Aber genau das ist das Problem: Wenn man den

Umgang mit Wissen in Organisationen professionalisieren will, ist es eine permanente, dringliche Aufgabe, die nicht verhandelbar ist. Wenn es Teil des Selbstverständnisses der Organisation ist, Wissen zu teilen, bedarf es entsprechender Formate, Kanäle und vor allem der nötigen Zeit, die es Mitarbeitenden ermöglichen, sich mit ihrem Wissen einzubringen. Damit setzt Wissensmanagement an der «fachlichen Eitelkeit» des Mitarbeiters an und setzt den Wunsch, proprietäres Wissen zu teilen als immanente Selbstverständlichkeit voraus. Wissensmanagement wird nur dann in Organisationen gelebt, wenn es ein selbstverständlicher Teil der organisationalen Routinen und kollektiven Verhaltensmuster der Mitarbeitenden ist und nicht mehr expliziert werden muss – eben genau wie das morgendliche und abendliche Zähneputzen.

6. Der «Mülleimer-Ansatz»:



Das (Un-)Verständnis von Wissensmanagement hat in Organisationen nicht selten dazu geführt, dass diesem die vielfältigsten Aufgaben zugeordnet wurden: Die Organisation von Seminaren, das Anlegen von Excel-basierten Datenbanken oder das Erstellen von Standard-Präsentationen. Nach dem Motto «Das hat doch mit Wissen zu tun» wurden vielfältige Aktivitäten dem Wissensmanagement attribuiert und Wissensmanager fanden sich häufiger als ihnen recht war in Unterstützungsszenarien wieder, die mit Wissensmanagement de facto nichts zu tun haben. Wissensmanagement mutierte im Organisationsalltag zu einer «Mülleimer-Kategorie» für eine Vielzahl von nicht selten ungenutzten übernommenen Unterstützungsleistungen. Häufig kann ein solcher Reflex auch darauf zurückgeführt werden, dass es von Seiten der Verantwortlichen im Wissensmanagement nicht ausreichend gelungen ist, den Wertbeitrag ihres Handelns für die Organisation nachvollziehbar darzustellen. Neben einer selbstreflektierten Grundhaltung des Wissensmanagers wäre ein prozessbegleitendes Monitoring, das die Wirkungen des eigenen Handelns schonungslos aufdeckt, ein möglicher Schritt gewesen, dieser Falle zu entkommen. Stattdessen hat sich das Wissensmanagement in Organisationen zunehmend in das eigene Schneckenhaus verkrochen und sich damit von organisationaler Wertschöpfung entkoppelt.

«Wissensmanagement wird bisher wenig als 'Dynamisierer' der Organisation begriffen.»

Als Bilanz dieser in den letzten 15-20 Jahren praktizierten Ansätze lässt sich feststellen, dass Organisationen vielfältige Erfahrungen im Umgang mit Informationen und Wissen gemacht haben. «Klassische Produkte» wie z. B. Dokumentenmanagementsysteme, «Lessons Learned» in Projekten, Benchmarking,

Best Practice Prozesse oder Communities of Practice (Probst & Borzillo 2008) sind mittlerweile in vielen Organisationen gelebte Realität. Social Media verändern Kommunikationsverhalten und Ansprüche der Mitarbeitenden an Wissensaustausch und Zusammenarbeit. Anbieter von Fort- und Weiterbildungen im Wissensmanagement haben sich im Markt etabliert, es gibt jährliche Veranstaltungen und Konferenzen zu Wissensmanagement. Führungskräfte wissen in der Regel was sie zu sagen haben, wenn man sie auf das Thema anspricht.

Viele Organisationen konnten jedoch bis bislang die Chancen und Potenziale eines bewussten und achtsamen Umgangs mit Wissen nur in geringem Maße für sich nutzen.

Bis auf den Experimentieransatz konzentrieren sich Organisationen vorwiegend auf die Bewirtschaftung des vorhandenen Wissens und der Erfahrungen wie auch die umfassende Studie von Pawlowsky et al. (2011) zeigt. Wissensmanagement wird bisher wenig als «Dynamisierer» der Organisation in einem von Komplexität und Turbulenz gekennzeichneten Umfeld begriffen.

Drei der vorgestellten Ansätze sind schon allein wegen des damit verbundenen ineffektiven Ressourceneinsatzes nicht zu empfehlen: Ersatzvornahme-, Beherrschungs- und Mülleimer-Ansatz. Die anderen drei Ansätze können orientiert an der Kernwertschöpfung durchaus Nutzen stiften.

Ein Lernzyklus des Wissensmanagements

Aus Beobachtungen und Interventionen in einer Vielzahl von Organisationen empfehlen wir einen Lernzyklus, der mit dem Experimentieransatz beginnt, positive Erfahrungen mit Instrumenten und Lernformen in Routinen umsetzt (Zähneputzen-Ansatz), die durch geeignete Informations- und Kommunikationsapplikationen (Tool-Ansatz) unterstützt werden. Hierzu ein Beispiel: Ein Unternehmen war mit der Einrichtung einer Intranet-Plattform für virtuelle Wissensgemeinschaften (Community of Practice) gescheitert. Da jedoch Interesse am Austausch bestand, wurde ein neuer Anlauf gestartet. Eine Pilotgruppe begann das Community-Konzept zu erproben, experimentierte mit der Bearbeitung sogenannter «High Impact Topics» aus dem operativen Geschäft, erprobte veränderte Ansätze des Community Managements und evaluierte die Ergebnisse. Die Erkenntnisse werden als Routinen aufgearbeitet und an andere Communities weitergeben. Community Management wurde in der Aufgabenbeschreibung und Zielvereinbarung einer Mitarbeiterin verankert. Ausgehend von den Bedürfnissen der Mitarbeitenden wird die Community-Plattform weiterentwickelt. Das zentrale Wissensmanagement bereitet Grundlagen und Erkenntnisse des Erfolgs bzw. Scheiterns von Communities auf, arbeitet als Coach der Community Managerin, unterstützt die Umsetzung in unternehmensweite Routinen und agiert als Vermittler bei der Weiterentwicklung der Intranet-Plattform.

Tabelle 1
Übersicht der Wissensmanagement-Ansätze

WM-Ansatz	Zielsetzung	Typische Interventionen	Vorteile	Nachteile
Ersatzvornahme-Ansatz	Organisatorische Defizite lindern	Debriefings, Ad-hoc-Beratung, Alibi-Seminare	Kurzfristige «Linderung» org. Probleme	Defizite werden nicht behoben
Tool-Ansatz	Problemstellungen mit (IT)-Tools lösen	Aufbau von Datenbanken, Plattformen Intranet-applikationen	Verfügbarkeit, Strukturierung u. Reflektion von Infos/Wissen, Schaffung von Routinen	Kontextverlust, relevantes Wissen wird nicht abgebildet
Beherrschungs-Ansatz	Informations- und Wissensflut beherrschbar machen	Aufbau und Pflege umfassender Datenbasen, Standardisierung	Hohe Verfügbarkeit von Infos, Kontrolle, gleichgeschaltetes Handeln	Hoher Aufwand bei geringer Geschäftsrelevanz, Diversitätsverlust Innovationskiller
Experimentier-Ansatz	Erfahrung mit neuen Ansätzen gewinnen	Erprobung neuer Instrumente und Lernformen	Erfahrung im Umgang mit Wissen/Lernen niederschwellige Veränderung	Erfahrungsinself, kein Eingang in Routinen der Gesamtorganisation
Zähne-putzen-Ansatz	Wissensmanagement-Routinen verankern	WM-Standards setzen und nachhalten	WM wird Teil org. Routinen und Verhaltensmuster	Aufwand und Nutzen nicht ausbalanciert
Mülleimer-Ansatz	Nicht zugeordnete Aufgaben mit Wissensbezug lösen	Ad-hoc-Zuweisung von Aufgaben	Schnelle Abwicklung von Aufgaben	WM verliert Fokus, suboptimaler Ressourceneinsatz

Reifer werden: Umsetzungsempfehlungen für ein zukunftsfähiges Wissensmanagement

Wie kann es nun gelingen, dass Wissensmanagement nicht als Reparaturbetrieb missbraucht wird, sondern einen sinnvollen Beitrag zu organisierter Wertschöpfung leistet?

Ein Wissensmanagement gehorcht immer den organisations-internen Steuerungs- und Managementzielen und kann nie losgelöst davon betrachtet werden. Erst wenn es ein integriertes Element der Operationsform ist, kann es seine volle Wirkung entfalten, sein Mehrwertversprechen einlösen. Damit dies gelingen kann, bedarf es kluger und effizienter Interventionsformen. Im Folgenden soll daher auf Mandat und Rolle, Steuerung und Aufbauorganisation sowie Ablauforganisation und Regelbetrieb eingegangen werden. So können Entscheidungsträger in Organisationen und Berater in Veränderungsprozessen den Blick im Wissensmanagement auf das Wesentliche richten und ggf. Umsteuerungen und Neuausrichtungen vornehmen.

Mandat und Rolle

Damit Wissensmanagement als relevanter Unterstützungsmechanismus in Organisationen verstanden wird, muss es eng gekoppelt mit Strategie, Innovationsmanagement und Personalentwicklung die Dynamisierung von Organisationen unterstützen, indem es

1. die Fokussierung auf kunden-, markt- und wettbewerbsrelevantes Wissen und Kompetenz unterstützt im Sinne eines

«selektiven Wissensmanagement», (Howald & Kopp 2004) und damit einen direkten Beitrag zur organisierten Wertschöpfung leistet (z. B. Wissenskartierung für zukünftige Geschäftsfelder, Strategische Wissensanalyse: Welches Wissen und Kompetenz stärkt unsere Themenführerschaft und Alleinstellungsmerkmale?);

2. normativ Standards und Routinen der Dokumentation, des Wissensaustauschs und Lernens sowie der Wissenssicherung verbindlich festlegt und nachhält (z. B. wann sind After Action Reviews durchzuführen und wie deren Ergebnisse in den zukünftigen Wertschöpfungsprozess zu integrieren?);
3. operative Einheiten mit professionellen Dienstleistungen und Handwerkszeug zur «Dynamisierung von Wissen» unterstützt, um Fähigkeiten zur schnellen Problemlösung, Reflexion und Innovation zu entwickeln (z. B. Turbo-Problemlösung, Innovations-Werkstätten, Wissensstaffetten, Organisation von Austauschforen wie Wissensmärkten, Support von Communities of Practice, etc.);
4. Wegweiser-Funktion in immer komplexer werdenden organisationalen Kontexten hat und es Mitarbeitenden ermöglicht, sich im Wissensdschungel zurecht zu finden (z. B. Strukturierung und Evaluierung von Wissensdomänen, Visualisierung von Wissen und Kompetenz).

Daraus ergeben sich die Rollen des Wissensmanagements als Stabilisator und Dynamisierer (vgl. Kasten).

Rollen des Wissensmanagements

Stabilisator:

Wissensmanagement unterstützt die Mitarbeitenden einer Organisation bei der Umsetzung ihres Tagesgeschäfts durch einen einfachen und dezentralen Zugang zur Wissensbasis der Organisation. Sie können auf Bekanntes und Vorhandenes rekurren, dies für sich nutzen und verfügen dadurch über zusätzliche zeitliche Ressourcen für die innovative Wissensarbeit. Das funktioniert jedoch nur dort, wo es direkt am Bedarf der Organisation ansetzt und damit das Leistungsversprechen der Organisation unterstützt. Es ist damit «im System» und innoviert dieses von innen heraus über die Regelprozesse.

Konkret bedeutet das zum Beispiel für wissensbasierte Organisationen wie Beratungsunternehmen, dass es für Mitarbeitende zum Tagesgeschäft gehört, prozessbegleitend Wissenssicherung zu betreiben, nach Abschluss des Einsatzes eine After Action Review durchzuführen, ihre Arbeitsergebnisse zu dokumentieren, aktiv ihr Wissen in Netzwerke einzubringen usw.

Dynamisierer:

In einem immer turbulenter und komplexer werdenden Umfeld ist es die Aufgabe des Wissensmanagements, das wissensbasierte Handlungsrepertoire der Organisation kritisch zu hinterfragen und «blinde Flecken» zu identifizieren. Hier nimmt Wissensmanagement eine andere Rolle ein, nämlich die des Innovators und Irritators «am System». Hier muss es Wissensmanagement gelingen, die Entwicklung von «dynamischen Fähigkeiten» von Organisationen zur Rekonfiguration, Neuausrichtung und Integration von Kernkompetenzen mit externen Ressourcen zu unterstützen. Die Frage dabei ist: Welches Wissen braucht eine sich kontinuierlich selbst erneuernde Organisation, um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu sein?

Dieser Prozess der «Dynamisierung» ist zugleich der Kernprozess des Wissensmanagements der Zukunft, denn es setzt an den Steuerungsmechanismen der Organisation an. In einem Umfeld, das durch Unvorhersehbarkeit und unterschiedliche, bisher nicht «vorgedachte», Krisensituationen gekennzeichnet ist, muss Wissensmanagement rasche Problemlösung, permanentes Experimentieren, gemeinsames Lernen sowie sinnvoll aus Fehlern zu lernen unterstützen (siehe Abbildung 1). So ist z. B. in einem Unternehmen das Wissensmanagement zuständig für den «Next-Practice-Process»: In abteilungsübergreifenden Workshops unter Einbeziehung von Kunden und ggf. Wissenschaft werden zukünftige Entwicklungen eines Geschäftsfeldes, Technologiebereichs oder Geschäftsmodells sondiert, der aktuellen «Best Practice» gegenübergestellt und daraus Anforderungen für Wissens- und Kompetenzentwicklung abgeleitet.

Abbildung 1

Wissensmanagement in stabilem und turbulentem Umfeld

Wissensmanagement in stabilem Umfeld	Wissensmanagement in turbulentem Umfeld
<ul style="list-style-type: none"> • Wissen explizieren und Prozesse dokumentieren • Auf Erfahrungen aufbauen • «Best practices» austauschen • Wissenstransfer über Mitarbeitergenerationen sicherstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Implizites Wissen teilen • Hohe Lernfähigkeit entwickeln «Turbo-Problemlösung» • «Next practices» entwickeln • Ad-hoc-Verfügbarkeit von Wissen ermöglichen

Steuerung und Aufbauorganisation

Um diese Rollen einnehmen zu können, bedarf es einer übergreifenden Steuerungsfunktion für Wissensmanagement. Diese Steuerung kann unterschiedlich aussehen, sollte aber ein Teil der Gremienarbeit in der Organisation und damit anschlussfähig sein. Diese Steuerung stellt sicher, dass Wissensmanagement mit der Unternehmensstrategie verknüpft ist und damit direkt mit der Kernwertschöpfung der Organisation verwoben ist. Sie priorisiert auch konkrete Veränderungsprojekte und hält deren Umsetzung nach. Nicht zuletzt beobachtet und korrigiert sie die Rollen und das Tätigkeitspektrum, das durch das Wissensmanagement wahrgenommen wird.

Um Wissensmanagement in der Organisation zu verankern und die Verantwortung hierzu auf viele Schultern in der Organisation zu übertragen, empfiehlt sich eine leichte, nicht-operative und vor allem netzwerkartig operierende Organisationseinheit. Diese kann je nach Organisation unterschiedlich lokalisiert sein: Forschungs- und Entwicklungsbereiche; operative Bereiche; Stabsstellen oder auch im Personalbereich.

Die folgenden Szenarien stellen mögliche Formen einer solchen Verankerung dar, die jeweils ihre Stärken und Schwächen haben. Dabei sind auch Mischformen denkbar.

- **Stabsstruktur:** Strategische Vorgaben und Regeln bzw. Standards für die operative Umsetzung formulieren und durchsetzen;
- **Beratungs- und Dienstleistungsstruktur:** Effizienz und Qualitätssteigerung (Wirkungserhöhung) von operativem Geschäft und Prozessen durch Wissensmanagement-Beratung (in-house Consulting und extern);
- **Netzwerkstruktur «Aus dem Geschäft für das Geschäft»:** Wirkungs-, Effizienz-, Qualitätssteigerung durch die Organi-

sation eines intensiven Austauschs von guten Praktiken auf operativer Arbeitsebene;

- **2.0-Struktur (Web-Shop für Tools):** Bereitstellung und Anwendungsunterstützung von Informations-, Kommunikations- und Kollaborationstools.

Erfolgskritisch für die strukturelle Verankerung von Wissensmanagement ist ein internes Netzwerk, auf das diese Einheit zurückgreift: Dies besteht aus Personen anderer Organisationseinheiten, die über ausreichend Systemkenntnis der Organisation verfügen und mit den nötigen zeitlichen Ressourcen ausgestattet sind, um die konkrete Umsetzung von Wissensmanagement in ihren Einheiten zu unterstützen. Das Netzwerk ist jedoch nicht nur ausführendes Organ oder gar «Befehlsempfänger» der Wissensmanagementeinheit, sondern auch Radar und Innovationsmotor für das Wissensmanagement der Gesamtorganisation. Ein solches funktionierendes Netzwerk hat eine wichtige Signalfunktion, da es gelebte Kooperationskultur in der Wissensarbeit aktiv vorlebt.

Ablauforganisation und Regelbetrieb - Beispiele

Um einer strukturellen Entkoppelung des Wissensmanagements entgegen zu wirken, sollte es nicht als ein separater Veränderungsprozess verstanden werden, sondern vielmehr an den relevanten Druckpunkten in der Organisation ansetzen. Durch ein kluges und systemisches Intervenieren bekommt Wissensmanagement eine Prozessqualität, die es nicht zu einem organisationalen «Fremdkörper» werden lässt. Wie dies gelingen kann, soll an drei Beispielen illustriert werden.

1. Die Bewertung von Mitarbeitern im Rahmen von Mitarbeitergesprächen muss explizit auch das geleistete Wissensmanagement umfassen. Hat ein Mitarbeiter z. B. mit aktivem Wissensmanagement zu erfolgreicher Akquise beigetragen, sollte er entsprechend hierfür belohnt werden.
2. In vielen Organisationen gibt es interne (meist web-basierte) Adressbücher. Diese stellen den Mitarbeiter in der Regel ausschließlich über seine organisationale Verortung dar (Organisationseinheit, Telefonnummer, etc.). Um jedoch die geeigneten Wissensarbeiter ausfindig zu machen, bedarf es auch einer Darstellung der Kompetenzen und des Erfahrungswissens. Gerade für Neulinge in Organisationen stellt die Isolation von der Wissenswelt in den ersten Jahren ihrer Berufserfahrungen ein enormes Hemmnis dar. Einige Unternehmen haben gezeigt wie das «Who is Who» zum effizienten Tor in die Wissenswelt der Organisation werden kann.
3. Um Fach- und vor allem Führungskräften Rollensicherheit im Wissensmanagement zu geben, müssen sie entsprechend qualifiziert sein. Häufig ist Wissensmanagement Teil allgemeiner Einführungen in die Organisation. Das reicht jedoch nicht aus, sondern muss viel stärker auf die Rollen der jeweiligen Personengruppen zugeschnitten werden.

Erst dann können Führungskräfte für das Nachhalten von Wissensmanagement in die Verantwortung genommen werden. Das bedeutet z. B. Fach- und Führungskräfte lernen Wissensdomänen zu strukturieren und zu bewerten, einen «Next Practice»-Prozess anzustoßen oder Lernformate wie Wissensmärkte, Knowledge Cafés oder Innovationswerkstätten in ihren Arbeitsalltag zu integrieren.

Anhand dieser – eventuell trivial wirkenden – Maßnahmen soll deutlich gemacht werden, dass ein im Tagesgeschäft etabliertes Wissensmanagement an den Punkten im System ansetzt, wo es einen expliziten, d. h. auch nachweisbaren, Mehrwert auslöst. In anderen Worten: Wissensmanagement muss den Regelbetrieb der Organisation funktional unterstützen und gleichzeitig innovative Veränderungsimpulse in die Organisation bringen.

Flügel werden: Wie Wissensmanagement in Organisationen heute und morgen eine Rolle spielen kann

Die Rolle des Wissensmanagements darf zukünftig nicht mehr nur sein, der Organisation das zu geben, was sie will, sondern auch das, was sie braucht. Die Frage muss also lauten: Wie kann das Wissensmanagement einer Organisation heute Leistungen bereitstellen, die morgen essentiell für Wissensarbeit sein werden?

Dazu muss Wissensmanagement disruptiv und irritierend sein und mit Blick auf die Gesamtorganisation produktive Diskurse und Lernprozesse initiieren, die zu einer konstruktiven Irritation und zu einem neuen Nachdenken über Wissen führen. Die Rolle des Wissensmanagements oszilliert damit zwischen Dienstleistung, normativer Korrektur und Innovation.

«Die Rolle des Wissensmanagements darf nicht mehr sein, der Organisation das zu geben, was sie will, sondern das, was sie braucht.»

Wissensmanagement stellt bisher weitgehend «Gefäße» für das Sammeln von Wissen zur Verfügung. Zukünftig wird die kritische Reflektion was wir heute wissen und können, was wir zukünftig wissen und können müssen und insbesondere wie unser Wissen und Können Quelle einzigartiger Wertschöpfung sein kann, einen Aufgabenschwerpunkt bilden. Das erfordert die Begleitung von Fach- und Führungskräften bei einer kritischen Wissens- und Kompetenzreview und das Einüben «neuer Spielzüge» z. B. durch bewusste strategische Lernprojekte (siehe dazu Hardwig, Bergstermann & North 2011).

Um einen solchen Diskurs konstruktiv anzustoßen, bedarf es vor allem Alliiierter – am besten Führungskräfte. Ganz egal, ob Wissensmanagement im Regelbetrieb integriert werden soll oder mit eigenen Initiativen startet: Ohne Unterstützung

durch Entscheidungsträger in der Organisation läuft ein Wissensmanagement gegen Glaswände. Konkret bedeutet das, konstant das Ohr am laufenden Geschäft zu haben. Zu verstehen, was die Organisation umtreibt und sich dabei zu fragen, ob und wenn ja, welche Rolle Wissensmanagement hierbei haben kann. Es bedeutet auch, die Logik und Sprache der wertschöpfenden Bereiche im Unternehmen (beispielsweise des Vertriebs) zu kennen und nachvollziehen zu können. Diese Anschlussfähigkeit und Nähe zum operativen Geschehen ist erfolgskritisch für das Wissensmanagement – egal in welcher Rolle es auftritt.

Die Wissensmanager von morgen werden daher zu Fachärzten, Trainern, Coaches oder Therapeuten für den Umgang mit Wissen. Organisationen werden lernen müssen, sich darauf einzulassen.



Prof. Dr. Klaus North

Wiesbaden Business School,
Hochschule RheinMain

Kontakt:
klaus.north@hs-rm.de



Oliver Haas

Senior Operations Officer, Abteilung
«Knowledge, Change and Learning»,
Weltbank, Washington DC

Kontakt:
ohaas@worldbank.org

Literatur

- **Hardwig, T., Bergstermann, M. & North, K. (2011).** Wachstum lernen – eine praxiserprobte Handlungsanleitung zur Entwicklung dynamischer Fähigkeiten in KMU. Gabler.
- **Howaldt, J., Klatt, R. & Kopp, R. (Hrsg.) (2004).** Neuorientierung des Wissensmanagements - Paradoxien und Dysfunktionalitäten im Umgang mit der Ressource Wissen, Deutscher Universitäts-Verlag.
- **Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995).** The knowledge creating company, Oxford University Press.
- **North, K. (1998).** Wissensorientierte Unternehmensführung; Gabler (5. Auflage 2011).
- **Pawlowsky, P., Gözalan, A. & Schmid, S. (2011).** Wettbewerbsfaktor Wissen: Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland; in: FOCUS Prints 08/11.
- **Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (1997).** Wissen managen, Gabler (5. Auflage 2010).
- **Probst, G. & Borzillo, S. (2008).** Why communities of practice succeed and why they fail. European Management Journal, 26, S. 335–347.
- **Roehl, H. & Romhardt, K. (2000).** Wissensmanagement – Ein Dialog über Totes und Lebendiges. OrganisationsEntwicklung, 4, S. 50–59.
- **Stewart, T. A. (1997).** Intellectual Capital; Nicholas Brealey. (deutsche Version: Der vierte Produktionsfaktor; Hanser 1998).
- **Sveiby, K. E. (1997).** The new organizational wealth; Berret-Koehler.
- **Tapscott, D. (2013).** Knowledge management has failed. McKinsey Insights & Publications, January 2013 http://www.mckinsey.com/insights/organization/making_internal_collaboration_work_an_interview_with_don_tapscott.
- **Willke, H. (1998).** Systemisches Wissensmanagement; Lucius & Lucius (UTB), 2. Auflage 2001.
- **Zack, M., McKeen, J. & Singh, S. (2009).** Knowledge management and organizational performance. J. of Knowledge Management, 13, S. 392–409.