

Gabriele Vollmar

Wissen? Eine Zumutung!

Unorthodoxe Gedanken zum
Wissensmanagement 2008-2010

Vorwort

Ist es nicht eine Anmaßung Wissen managen zu wollen? Immerhin eine Ressource, bei deren Definition wir uns schon schwer tun. Die wir oft nur annäherungsweise beschreiben als flüchtig, komplex, subjektiv, konstruiert und vor allem intangibel. Und trotzdem wollen wir diese „Zumutung Wissen“ managen.

Was auch immer Managen in diesem Zusammenhang heißen mag. Die Disziplin Wissensmanagement und mit ihr die Wissensmanager sind nun einmal in der Welt und haben es verdient, ein paar (unorthodoxe) Gedanken an sie zu verlieren.

Die hier versammelten Kolumnen sind in den Jahren 2008 bis 2010 in der Fachzeitschrift „wissensmanagement – das Magazin für Führungskräfte“ (www.wissensmanagement.net) erschienen.

Ich wünsche viel Spaß bei der Lektüre.

Nicht-Wissen macht frei!

Beim Seminar „Mitglieder für Mitglieder“ der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. habe ich im letzten Oktober die Anwesenden aufgefordert, negative Eigenschaften von Wissen und positive Eigenschaften von Nicht-Wissen auf Flipcharts zu notieren – also unseren gewohnten Blick auf diese Themen bewusst umzukehren. Diejenige Gruppe, die sich mit dem Wissen, dem erklärten Spezialgebiet aller Anwesenden beschäftigte, diskutierte intensiv vor einem lange leer bleibenden Flipchart. Die Gruppe „Nicht-Wissen“ füllte hingegen mit beeindruckender Geschwindigkeit Seite um Seite. Zufall?

Ein Blick auf das Flipchart zum Nicht-Wissen gibt Aufschluss:

- Nicht-Wissen macht kreativ.
- Nicht-Wissen erleichtert zügiges Entscheiden.
- Nicht-Wissen unterstützt schnelles Handeln.
- Nicht-Wissen macht Spaß.
- usw.

Tatsächlich: Diejenigen, die sich mit einer für alle neuen, ungewohnten Materie auseinandersetzen sollten, über die in der Gruppe kein bewusstes Wissen vorhanden war, fühlte sich frei, „einfach mal drauf los zu denken“ und das Gedachte

dann auch hemmungslos aufzuschreiben. Diejenige Gruppe, die sich als Experten mit dem Thema „Wissen“ beschäftigte, wurde in ihrer Kreativität und Innovativität behindert vom enormen Wissensballast der Teilnehmer – spitzfindige Diskussionen versus unbekümmerte Ideengenerierung.

Ist Wissen, frei nach Dirk Baecker, also doch eine Zumutung? Und macht Nicht-Wissen frei? Sollten wir umschulen von Wissensmanagern zu Nicht-Wissensmanagern?

Das vielleicht nicht, aber wir sollten dem in unseren Organisationen weit verbreiteten Irrglauben, mehr Wissen führe zu besseren Entscheidungen bzw. sei sogar dessen unabdingbare Voraussetzung, kritischer gegenüberstehen. Denn genau diese Überzeugung führte in der Vergangenheit zu einem Wissensmanagement der Wissens-Vorratshaltung, an deren Ende nicht etwa das angestrebte „Mehr-Wissen = Besser-Entscheiden“ steht, sondern lediglich Überinformiertheit. Und diese vermindert die Handlungsfähigkeit, vor allem schnelles und flexibles, veränderungsfähiges Handeln.

Wie eine im Jahr 2003 vom Malik Management Zentrum St. Gallen durchgeführ-

te Studie bestätigte, waren Führungskräfte noch nie so gut informiert wie es heute der Fall ist. Allerdings resultiere daraus ein Mangel an Orientierung und eine sinkende Wahrnehmungsfähigkeit. Oder wie der deutsche Schriftsteller Hans Kasper feststellt: „Man kann so detailliert informiert sein, dass man das Ganze nicht mehr versteht.“ Seien wir also, angelehnt an die Ignoranz-Typologie von Prof. Ursula Schneider, positive Ignoranten! Konzentrieren wir uns auf das Wesentliche! Doch was ist wesentlich? Diese Frage muss jede Organisation selbst beantworten, wobei ein entscheidendes Relevanzkriterium die Ziele der Organisation sind. Das Erkennen von Wissensrelevanzen ist eine Voraussetzung für die Schneidersche „positive Ignoranz“ – dem Wissen darum, was man nicht zu wissen braucht als bewusste Abstinenz gegen Überinformation.

Doch was machen wir mit dem unnützen Gerümpel in unserem Organisationspeicher? Wie schaffen wir dort Platz für Neues? Wir können z.B. Daten, deren Lebenszeit abgelaufen ist, nicht mehr zur Verfügung stellen oder gar nicht mehr vorhalten. Wir können bestimmte Qualifizierungsmaßnahmen nicht mehr anbieten bzw. durch neue ersetzen, uns sogar von Organisationsmitgliedern mit einem be-

stimmten Fachwissen trennen. Und wir können durch das bewusste Vorleben und Einüben neuer Paradigmen alte überlagern. Wir können in einer schöpferischen Zerstörung alter Strukturen Räume des kreativen Nicht-Wissens schaffen.

Für uns Wissensmanager heißt das, einen bewussten und positiven Umgang auch mit der Ressource Nicht-Wissen zu pflegen. Damit verschieben wir unseren

Fokus weg von der Betrachtung des Vorhandenen hin zur Konzentration auf das Neue, Unbekannte – mit allen für die Organisation verbundenen

Risiken, z.B. der Gefahr, Fehlentscheidungen zu treffen und Fehler zu machen. Doch „aus Gründen der Innovation und Motivation zur Innovation brauchen wir [...] ebenfalls ein Stück Ignoranz – und damit ein Menschenrecht auf eigene Experimente, eigene Fehler, eigene Erkenntnisse.“

(Ursula Schneider)

**Nicht-Wissen macht kreativ.
Nicht-Wissen erleichtert zügiges
Entscheiden. Nicht-Wissen unter-
stützt schnelles Handeln.
Nicht-Wissen macht Spaß.**

Wer braucht schon Wissensmanagement?

Wer braucht schon Wissensmanagement – vor allem in Zeiten einer weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise? Sicherlich, Wissensmanagement ist wichtig, aber jetzt steht doch Dringenderes und Drängenderes auf der Agenda! Mal ehrlich, wie oft haben Sie in der letzten Zeit diesen oder ähnliche Sätze gehört? Und wie überzeugend konnten Sie die Frage nach der Notwendigkeit von Wissensmanagement (auch in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten) beantworten? Oder steht Ihr Projekt schon auf der Streichliste?

Im Chinesischen gibt es ein Schriftzeichen, das sowohl Krise als auch Chance bedeutet: **危机**. Lassen Sie uns also die derzeitige Krise einmal als Chance für das Wissensmanagement betrachten – als Chance, sich in aller Konsequenz einem gerechtfertigten, und in Zeiten der Krise eben lauter als sonst üblich geäußerten, Nützlichkeitsanspruch zu stellen: Wis-

sensmanagement hat sich in der Organisation als nützlich zu erweisen, es hat nachweislich (!) seinen Beitrag zur Wertschöpfung zu erbringen. Das heißt es muss dort ansetzen, wo es die Unternehmung schmerzt – z.B. bei der Gewinnung und gezielten Weiterentwicklung qualifizierter Mitarbeiter oder der Wissenssicherung beim Weggang erfahrener Kollegen. (Laut aktuellem BDI-Panel sehen übrigens 44,5 Pro-

zent der befragten mittelständischen Unternehmen den Fachkräftemangel als eine wesentliche Ursache für die verschlechterte Wirtschaftslage.) Ein weiteres „schmerzhaftes“ Tätigkeitsfeld ist Kosteneinsparung durch Prozessoptimierung. Auch hier kann Wissensmanagement durch eine gute Informationslogistik einen wertvollen Beitrag leisten.

Die Erschließung neuer Geschäftsfelder und das Eingehen strategischer Partnerschaften sind laut BDI-Panel die beiden

Lassen Sie uns die derzeitige Krise einmal als Chance für das Wissensmanagement betrachten – als Chance, sich in aller Konsequenz einem gerechtfertigten, und in Zeiten der Krise eben lauter als sonst üblich geäußerten, Nützlichkeitsanspruch zu stellen.

wichtigsten Maßnahmen einer langfristigen Wachstumsstrategie von Unternehmen. Themen also, bei denen wiederum Wissensmanagement einen wahrnehmbar nützlichen Beitrag leisten kann, z.B. in der Unterstützung des notwendigen Wissensaustausches in einer Partnerschaft oder in der Definition von relevantem und kritischem Wissen. (Was muss ich lernen, um mir ein neues Geschäftsfeld zu erschließen? Welches Wissen muss ich in einer Partnerschaft schützen? Welches teilen? Usw.)

Dorthin gehen, wo der Schmerz sitzt, ist der erste Schritt in die richtige Richtung, um für die Organisation einen fühlbaren Nutzen zu erzielen. Doch mindestens genauso wichtig ist es, diesen Nutzen mit angemessenem Aufwand zu erlangen, also Wissensmanagement-Werkzeuge so gut in die Arbeitsprozesse zu integrieren und vor allem so pragmatisch zu gestalten, dass Mehraufwände möglichst reduziert werden. Auch wenn dabei manch akademischer Schnörkel auf der Strecke bleiben mag, weil unter Umständen Bodenständigkeit „state-of-the-art“ schlägt.

Gelingt es uns als Wissensmanager, mit unserem Tun genau dort anzusetzen, wo

der Schmerz einer Organisation sitzt, und zu dessen Milderung mit geeigneten Instrumenten beizutragen. Und schaffen wir es, die Argumentationslinie unseres

Dorthin gehen, wo der Schmerz sitzt, ist der erste Schritt in die richtige Richtung, um für die Organisation einen fühlbaren Nutzen zu erzielen. Doch mindestens genauso wichtig ist es, diesen Nutzen mit angemessenem Aufwand zu erlangen.

Handelns und den damit verbundenen Aufwendungen zur Unternehmensstrategie nachvollziehbar zu zeichnen, dann gelingt es uns auch, Wissensmanagement wieder von der Streichliste der so genannten

„nice to haves“ herunterzuholen und als Managementmethode zu verankern, die mit ihrem nützlichen Werkzeugkoffer nachweislich und wahrnehmbar zur Wertschöpfung beiträgt. Denn „das unfehlbare Mittel, Autorität über Menschen zu gewinnen, ist sich ihnen nützlich zu machen.“ (Marie von Ebner-Eschenbach)

Vom Arbeitgeber zum Wissensnehmer

„In den entwickelten Ländern stehen die Manager vor einer großen Herausforderung: die Produktivität der Wissens- und Dienstleistungsarbeit zu steigern. Diese Herausforderung wird die Managementagenda für die nächsten Jahrzehnte dominieren und letztendlich über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entscheiden. Mehr noch, sie wird die Struktur unserer Gesellschaft und die Lebensqualität aller industrialisierten Nationen bestimmen.“

Die Tatsache, dass wir uns heute in einer weltweiten Wirtschaftskrise befinden, die vor allem auch eine tief greifende Strukturkrise ist – auch wenn dies in der populären Fokussierung auf die Rettung der „alten Industrie“ weitgehend negiert wird –, scheint die Vermutung nahe zu legen, dass der Appell von Peter Drucker aus dem Jahr 2000 ungehört verhallt ist. Denn die Managementagenda ist nach wie vor geprägt von dem Streben nach möglichst rationaler Industriearbeit und eben nicht von dem Streben nach der Ermöglichung und Förderung von produktiver Wissensarbeit.

Dies liegt vor allem daran, dass Wissen, frei nach Dirk Baecker, eben eine Zumutung ist, vor allem für Manager der alten Schule, d.h. mit einem tayloristisch ge-

prägten Managementverständnis. Taylors Scientific Management beruht auf drei grundlegenden Prinzipien:

1. Es gibt immer einen besten Weg, eine Arbeit zu verrichten (one-best-way-Prinzip). Damit dieser „beste Weg“ einheitlich umgesetzt wird, muss Arbeit auf präzisen Anleitungen basieren, die das Management vorgibt.
2. Das one-best-way-Prinzip lässt sich nur durch eine hohe Arbeitsteilung realisieren.
3. Da eine extrem arbeitsteilige Arbeit selbst für den Arbeiter keinen fassbaren Sinn und damit auch keine Motivation in sich birgt, wird Geld als Motivationsfaktor eingesetzt.

Nun unterscheidet sich aber Wissensarbeit in wesentlichen Aspekten fundamental von der Produktionsarbeit, sodass durch Taylorisierung hier gerade keine Erfolge zu erzielen sind. Um nur die wichtigsten zu nennen:

1. Es gibt nicht nur einen möglichen Weg, weil sowohl das Ergebnis eines kreativen Wissensprozesses als auch der Prozess selbst nicht vorhersagbar und nicht planbar sind.
2. Wissensarbeit ist nicht teilbar, weil das Ganze mehr als die Summe seiner Tei-

le ist. An die Stelle von Taylors kompliziertem Mechanismus tritt ein komplexer Organismus.

3. Wissensarbeiter werden in erster Linie motiviert durch die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit.

Um nochmals den hellstichtigen Peter Drucker zu zitieren: „What motivates ... knowledge workers – is what motivates volunteers. ... They need, above all, challenge. They need to know the organization's mission and to believe in it. They need continuous training. They need to

see results. Implicit in this is that employees have to be managed as associates, partners – and not in name only. The definition of a partnership is that all partners are equal.“ Das heißt: Wir erleben eine

Umkehrung der Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse – vom Arbeitgeber zum Wissensnehmer. Denn Wissen, nicht Geld ist Macht im 21. Jahrhundert, und das steckt eben im Kopf des Wissensarbeiters. Es ist damit eine nicht nur in ihrer Bedeutung, sondern auch in ihrem Wesen neue Ressource, die kein Management im Sinne von Messung, Planung, Steuerung benötigt, sondern eine gärtnerische Pflege:

- für Sonne sorgen: Sinn stiften und Ziele setzen,
- den Standort vorbereiten: eine organisatorische und technische Infrastruktur zur Verfügung stellen, die Wissensgenerierung und -austausch ermöglicht,
- den Boden bereiten: eine wissensförderliche Unternehmenskultur leben,
- ausreichend gießen: die Kompetenzen der Wissensarbeiter und der Organisation gezielt entwickeln, sowie
- richtig düngen: motivieren und coachen.

Wir erleben eine Umkehrung der Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse – vom Arbeitgeber zum Wissensnehmer. Denn Wissen, nicht Geld ist Macht im 21. Jahrhundert, und das Wissen steckt eben im Kopf des Wissensarbeiters.

Kurz: Knowledge Gardening anstelle von Knowledge Management.

Wie gesagt, liebe (Wissens-)Manager: eine Zumutung! Aber vielleicht der einzige Weg aus der Krise.

Wissensmanagement mit Web 2.0?

Ein Stoßseufzer!

Soll ich Ihnen etwas verraten? Das Thema Web 2.0 oder Social Software bzw. Wiki und Co. hat mich in den vergangenen Wochen ausgesprochen frustriert. Wie mir das mit Everybody's Darlings passieren konnte? Nun, ich werde es Ihnen erzählen: Bei unterschiedlichsten Gelegenheiten habe ich mit Unternehmensvertretern gesprochen, die ihre Firma selbstbewusst als Wissensorganisation bezeichnet haben. Ein beachtlicher Anteil davon begründete diese Selbsteinschätzung damit, Web 2.0 – in der Regel ein Wiki, teilweise auch Blogs und selten andere Social-Software-Instrumente – im Unternehmen einzusetzen.

Warum das frustrierend ist? Weil nach Jahren der „Aufklärungsarbeit“ in Sachen Wissensmanagement und der viel zitierten „Bedeutung des Menschen und des Wissens in den Köpfen usw. usf.“ uns wieder die Gleichung Wissensmanagement = IT eingeholt zu haben scheint. Und dabei spielt es keine Rolle, dass diese IT dieses Mal charmanter, menschlicher und „sozialer“ daherkommt als die Software-Lösungen vor einigen Jahren. So wird beispielsweise die Wissensweitergabe beim Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter in der

Selbsteinschätzung als gelungen bewertet, weil der Mitarbeiter „doch alles ins Wiki schreibt, bevor er geht“. Kommt Ihnen dieses Diktat der Dokumentation auf Kosten der Kommunikation auch verächtlich bekannt vor?

So gesehen also kein Wissensmanagement 2.0 mit Web 2.0, wie oft marketingbeseelt angepriesen, sondern im Gegenteil ein Wissensmanagement 0.1, also ein Rückfall in alte und eben nur scheinbar überwundenen Denkmuster? So schlimm ist es nun glücklicherweise auch wieder nicht!

Als Mitglied des Projektkonsortiums, das sich aufgemacht hat für die Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, exzellente Wissensorganisationen zu suchen und zu evaluieren, habe ich in den vergangenen Wochen ebenfalls zahlreiche Bewerbungen gesichtet und Interviews geführt. Auch hier gab es durchaus einige, welche vornehmlich Web 2.0 als Innovations- und Wissensmanagement-Indikator anführten. Aber bei näherer Beschäftigung mit den bewerbenden Unternehmen wurde deutlich,

dass sie neben Wiki und Co. sehr viel mehr Wissensmanagement betreiben, z.B. ein ausgeklügeltes Kompetenzmanagement, eine konsequente Besprechungskultur oder eine prozessorientierte Informations- und Wissenslogistik. Bei genauem Hinsehen ist Web 2.0 dann eben doch nur ein unterstützendes Werkzeug in einem stimmigen und strategisch auf die Unternehmensziele ausgerichteten Umgang mit der Ressource Wissen.

Und es ist festzustellen, dass diese exzellenten Wissensorganisationen Web 2.0-Lösungen nicht nur einsetzen, sondern sich über eine tatsächliche Aneignung dieser neuen Kulturtechnik auf den Weg in Richtung Enterprise 2.0 gemacht haben, d.h. in Richtung einer partizipativen, offenen, dabei wissensorientierten und wissensförderlichen Organisationskultur mit einem neuen Verständnis von Führung als „Ermöglichung“. Das ist spannend zu sehen und versöhnt mich schließlich auch wieder mit dem Web 2.0.

Doch warum scheinen selbst Unternehmen, deren Umgang mit der Ressource Wissen durchaus vorbildlich ist, ihre eigene Wahrnehmung dessen, was Wissensmanagement bedeutet und was in der ei-

genen Einschätzung eine innovative Wissensorganisation auszeichnet, auf Web 2.0 zu fokussieren – und damit auf eine IT-Lösung? Mir scheint, dass das theoretische Verständnis von Wissensmanagement leider immer noch sehr stark IT-assoziiert ist, während die praktische Umsetzung in den Unternehmen glücklicher-

weise längst den Weg zu einer echten lernenden Organisation und damit selbstverständlichen Wissensorganisation gefunden hat. Nur eben immer noch nicht bewusst unter dem Label „Wissensmanagement“.

Nach Jahren der „Aufklärungsarbeit“ in Sachen Wissensmanagement und der viel zitierten „Bedeutung des Menschen und des Wissens in den Köpfen usw. usw.“ scheint uns wieder die Gleichung Wissensmanagement = IT eingeholt zu haben.

Lassen Sie uns als Wissensmanager also wachsam bleiben und weiterhin aufklären, aufklären, aufklären! Viel Spaß dabei. Und wenn Sie Argumentationshilfen benötigen: Die Fallstudien zu den 25 ausgewählten exzellenten Wissensorganisationen werden Ende des Jahres veröffentlicht.

Guerilla (Knowledge) Gardening

Haben Sie schon mal von Guerilla Gardening gehört? Hierbei handelt es sich um eine weltweit stetig wachsende Bewegung, die sich der Verschönerung trister Innenstädte durch Begrünung brach liegender Flächen mittels heimlicher Aussaat von Pflanzen verschrieben hat: illegale Gemüse- und Obstzucht auf Freiflächen, wilder Reisanbau zwischen Wolkenkratzern, Kartoffeln auf den Grünstreifen mehrspuriger Straßen, Sonnenblumen und Tomaten auf verwahrlosten Abrissgrundstücken, organisierte Sprossenzucht auf Wohnhausdächern – der gärtnerischen Fantasie sind wenig Grenzen gesetzt.

Seinen Anfang nahm die Guerilla-Gärtnerei übrigens, als sich am 1. Mai 2000 in London mit Spaten, Gartengeräten, Erde und Setzlingen bewaffnete Globalisierungskritiker und Umweltaktivisten auf einer Rasenfläche am verkehrsreichen Parliament Square trafen, um sich „die Straßen zurückzuerobern“.

Nach Wunsch der Guerilla-Gärtner sollen Städte als lebenswerte Umwelt erfahrbar gemacht und von ihren Bewohnern „mit den eigenen Händen“ wieder in Besitz genommen werden. Es geht also um die Transformation eines oft tristen, nicht für den Menschen gemachten, sondern technokratisch inspirierten Systems in ein le-

bendiges, menschliches und vor allem kreatives Umfeld – womit wir beim Thema wären, nämlich Wissensmanagement oder vielleicht besser Knowledge Gardening.

Denn geht es uns denn nicht auch hierbei darum, Organisationen zu verändern? Und zwar – wenn wir ganz ehrlich sind – radikal? Von einem mechanistischen zu einem organischen System? Von einem zentralistisch gesteuerten zu einem kollektiv lernenden? Vom Controlling-besessenen Input-Output-Denken zum kreativen Freiraum für echte Innovation?

Dass das nicht einfach ist, diese Erfahrung haben wir alle sicher schon des Öfteren gemacht. Vielleicht sollten wir uns also einmal von den Guerilla-Gärtnern inspirieren lassen. Schließlich ist das Klauen guter und erfolgreicher Ideen eine bewährte Wissensmanagement-Methode, auch Best Practice genannt. Dazu ein Blick in Wikipedia (ebenfalls ein schönes Guerilla-Wissensmanagement-Beispiel): Wie Guerilleros vermeiden Guerilla-Gärtner die offene Konfrontation und bevorzugen abgelegene und unzugängliche Standorte oder nehmen ihre Aktionen bevorzugt heimlich durch ‚Überraschungspflanzungen‘ vor. Für heimliche Aussaa-

ten an belebten Plätzen werden Samenbomben (seedbombs) genutzt. Diese bestehen aus einem Gemisch aus Erde, Ton und Samen, welche zu Kugeln geformt und getrocknet werden. Diese kann man dann vom fahrenden Rad aus auf Verkehrsinseln werfen oder beim Spaziergang unauffällig fallen lassen.“

Die Samenbomben des Wissensmanagements sind vor allem Wikis und andere Web-2.0-Werkzeuge. Diese kann man ausgezeichnet

„mal eben“ in seiner Organisation abwerfen. Das heißt: Der Einführungsaufwand verglichen mit anderen IT-Lösungen ist überschaubar. Außerdem kommt das Ganze als charmantes IT-Werkzeug zunächst auch recht harmlos daher. Deshalb öffnen Organisationen – zusätzlich befeuert durch die derzeit herrschende Euphorie in Sachen Web 2.0 – diesem kleinen trojanischen Pferd die Tore besonders bereitwillig.

Richtig eingesetzt jedoch steckt in dieser „Bombe“ eine radikal neue Denkweise: Partizipation und Kollaboration ersetzen Hierarchien, das Unfertige wird Normalzustand, Autorität speist sich aus Wissen

und der Fähigkeit, dieses zu teilen ... So gesehen eine echte Bombe, welche die Grundfesten einer traditionellen Organisation gewaltig erschüttern kann oder

vielmehr langsam von unten verändert. Ähnlich wie das Moos, das die Guerilla-Gärtner an grauen Betonpfeilern oder Wänden wachsen lassen, die sie mit einem Gemisch aus Buttermilch und Samen bespritzen. Ich bin mir sicher, Ihnen fallen noch viele weitere mögliche „Wissensma-

agement-Bomben“ ein. Wecken Sie doch einfach mal den Guerilla Knowledge Gardener in Ihnen!

Nach Wunsch der Guerilla-Gärtner sollen Städte als lebenswerte Umwelt erfahrbar gemacht ... werden. Es geht also um die Transformation eines oft tristen, nicht für den Menschen gemachten, sondern technokratisch inspirierten Systems in ein lebendiges, menschliches und vor allem kreatives Umfeld – womit wir beim Thema wären, nämlich Wissensmanagement.

Wissensmanagement als kunstvoller Tanz

Der argentinische Tango wurde kürzlich von der Unesco in die „Repräsentative Liste des immateriellen Kulturerbes der Menschheit“ aufgenommen und reiht sich damit unter anderem neben der Heilig-Blut-Prozession in Brügge oder der Pfeifsprache „El Silbo“ auf der Kanarischen Insel La Gomera ein.

Was diese Meldung in unserem Kontext so interessant macht, ist die Tatsache, dass es seit 2008

überhaupt eine solche Liste der immateriellen Kulturgüter gibt. Mit dieser Liste will die UN-Organisation dazu beitragen, die Vielfalt der kulturellen Ausdrucksformen zu bewahren. Deutschland hat das Übereinkommen zur Bewahrung des immateriellen Kulturerbes bisher nicht ratifiziert, weil die Fragen, was denn für Deutschland repräsentativ sei und wer dies wie entscheiden sollte, nicht entschieden sind.

Und da geht es den immateriellen Kulturgütern wie den immateriellen Werten von Orga-

nisationen. Jeder weiß, dass sie da sind – irgendwo – und dass sie wertvoll und „schützenswert“ sind – irgendwie. Doch dient die (vermeintliche) Tatsache ihrer we-

nig objektivierbaren Greifbarkeit als Legitimation für das Nicht-Handeln. Wo die traditionellen Werkzeuge eines tayloristisch geprägten Managements, das auf dem Verwalten und Steuern fassbarer, vor allem „objektiv“ messbarer Ressourcen ba-

siert, nicht mehr greifen (weil da wörtlich genommen nichts zu greifen ist), macht sich Unsicherheit breit. Und Unsicherheit lähmt in vielen Fällen, weil dort, wo Unsicherheit herrscht, Entscheidungen getroffen werden müssen.

Aber müssen diese nicht immer und überall getroffen werden? Nein, nur scheinbar bzw. läuft unser derzeitiges Managementverständnis darauf hinaus, immer weniger echte Entscheidungen treffen zu müssen, weil „objektive“ Messgrößen eine Entschei-

Erst dort, wo wir das Reich der Unsicherheit und des gewussten Nicht-Wissens betreten, werden uns Entscheidungen abverlangt, die die Übernahme von Verantwortung bedeuten: „Ich bin der Überzeugung, dass ...“ Und für seine Überzeugungen muss man bekanntlich einstehen.

dung nahelegen oder gar gewissermaßen aufzwingen. In letzter Konsequenz tragen kann auch diese Messgrößen die Verantwortung für die Schein-Entscheidung: „Aber die Zahlen haben eindeutig belegt, dass ... Wir konnten damals gar keine andere Entscheidung treffen“. (Sind wir deshalb so süchtig nach Return-on-Invest-Rechnungen?) Erst dort, wo wir das Reich der Unsicherheit und des gewussten Nicht-Wissens betreten, werden uns Entscheidungen abverlangt, die die Übernahme

von Verantwortung bedeuten: „Ich bin der Überzeugung, dass ...“ Und für seine Überzeugungen muss man bekanntlich einstehen.

Pech für das Wissensmanagement, dessen Einführung in der Regel mangels belastbarer ROI-Rechnungen bereits eine solche Überzeugungstat ist und daher nach wie vor zu oft gescheut wird. Schon mit dem Beschluss zu seiner Einführung trägt das Wissensmanagement also den revolutionären Kern in sich. Revolutionär zumindest für die Organisationen, die nach dem Bild der kontrollier- und beherrschbaren Taylorschen Maschine konzipiert sind.

Vielleicht sollten wir Management, v.a. dort, wo es um immaterielle Ressource geht, eher als gekonnt kunstvollen Tanz denn als das Führen einer Maschine verstehen – also als eine Mischung aus gemeinsamen Regeln und Zielen, viel Intuition und Empathie, großer Sensibilität für die äußeren Einflüsse und Rahmenbedingungen und daraus resultierend Kreativität und Spontaneität.

Anfang des 20. Jahrhunderts hat Mary Parker Follet Management als „die Kunst, zusammen mit anderen Menschen etwas zu erledigen“, definiert. Vielleicht sollten

wir Management, v.a. dort, wo es um immaterielle Ressource geht, eher als gekonnt kunstvollen Tanz denn als das Führen einer Maschine verstehen – also als eine Mischung aus gemeinsamen Regeln und Zielen, viel Intuition und Empathie, großer Sensibilität für die äußeren Einflüsse und Rahmenbedingungen

und daraus resultierend Kreativität und Spontaneität. Und das alles im Team, in dem zwar jemand die Führung innehat, aber dabei immer auch Teil des Teams bleibt.

Übrigens: George Bernhard Shaw meinte: „Der Tango ist der vertikale Ausdruck eines horizontalen Verlangens.“ Und Wissensmanagement ist die (be-)greifbare Steuerung einer nicht greifbaren Ressource. Noch Fragen?

Wissensmanagement – die Lizenz zur Exzellenz

Im Herbst vergangenen Jahres wurden in den Räumen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) 25 kleine und mittlere Unternehmen als Exzellente Wissensorganisationen ausgezeichnet (www.wissensexzellenz.de).

Das bedeutet: Diese Firmen haben eine aufwändige Evaluierung durchlaufen, bei welcher der Umgang mit Wissen im Unternehmen in insgesamt sechs Dimensionen kritisch bewertet wurde:

- wissensorientierte Unternehmensführung & -steuerung,
- Umgang mit Wissen in den Geschäftsprozessen,
- Wissensmanagement in der Projektarbeit,
- individuelles Wissen und Qualifizierung,
- wissensförderliche Infrastruktur sowie
- Umgang mit Wissen in Partnerschaften

Eine der Empfehlungen an andere Unternehmen ... war z.B., dass der Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg und das Unternehmen grundsätzlich gar nur so viel wert sei wie seine Mitarbeiter. Da haben wir ihn also wieder, den Faktor Humankapital ...

Doch darauf möchte ich an dieser Stelle gar nicht weiter eingehen, sondern auf die Preisverleihung in Berlin. Diese war nämlich zweigeteilt: in eine offizielle Verleihung – mit allem, was dazu gehört – und einen so genannten Expertendialog

dieser 25 Unternehmen. Hierfür hatte sich das Projektteam eine spannende Aufgabe ausgedacht: Die frisch gekürten Exzellenten Wissensorganisationen sollten sich gemeinsam Gedanken darüber machen,

was sie denn auszeichne, worin ihre Wissensexzellenz also liege. Und diese sieben Gemeinsamkeiten kamen dabei zu Tage:

- die Verankerung von Wissensmanagement in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens,
- die Wertschätzung der Mitarbeiter als wichtigste Wissensträger,
- die Rolle der Führung als Vorbild und Treiber,

- das gemeinsame Schaffen von optimalen Rahmenbedingungen für den Umgang mit Wissen,
- das ergebnisorientierte Lernen und Verbessern der Kernaktivitäten (Prozesse, Projekte),
- die zielgerichtete Vernetzung mit anderen, externen Know-how-Trägern und schließlich noch
- das konsequente Hinterfragen durch sich selbst und durch andere.

Ganz besonders einig waren sich alle Unternehmensvertreter in der entscheidenden Bedeutung des wichtigen Faktors „Wertschätzung der Mitarbeiter“. Eine der Empfehlungen an andere Unternehmen, die an diesem Nachmittag in Berlin formuliert wurde, war z.B. dass der Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg und das Unternehmen grundsätzlich gar nur so viel wert sei wie seine Mitarbeiter.

Da haben wir ihn also wieder, den Faktor Humankapital – dieses Mal in seiner ganzen Bedeutung herausgestellt von durchaus berufenen Experten, nämlich exzellenten Praxisvertretern, die von der Bedeutung des Humankapitals für den Unternehmenserfolg nicht nur reden, son-

dern sie jeden Tag unmittelbar im eigenen Tun erfahren.

Vor diesem Hintergrund ist es aus Sicht eines volkswirtschaftlichen Risikomanagements durchaus bedenklich zu sehen, wie in vielen Unternehmen ausgerechnet (mal wieder) die Kompetenzentwicklung als Erstes unter „Budgetbeschränkung und Bildungsnotstand“ leidet. Oder wie viele Unternehmen kennen Sie, welche die Krise und die dadurch eben auch entstandenen Freiräume tatsächlich offensiv zur Kompetenzentwicklung genutzt haben?

Aus Sicht eines volkswirtschaftlichen Risikomanagements [ist es] durchaus bedenklich zu sehen, wie in vielen Unternehmen ausgerechnet (mal wieder) die Kompetenzentwicklung als Erstes unter „Budgetbeschränkung und Bildungsnotstand“ leidet.

Oder um aus dem Vortrag von Prof. Peter Pawlowsky auf der KnowTech sinngemäß zu zitieren: „Andere Länder setzen nationale Programme zur Entwicklung

des Intellectual Capitals auf, wir haben die Abwrackprämie.“

Übrigens: Der Titel dieser Kolumne „Wissensmanagement – die Lizenz zur Exzellenz“ ist eine Aussage aus diesem – durchaus von Humor und Spaß am gemeinsamen Tun geprägten – Expertendialog.

Freiheit, die ich meine

Am 13. Januar machte der Internetkonzern Google damit Schlagzeilen, dass er ankündigte, sich nicht mehr der (Selbst-)Zensur in China zu beugen und sich in der Konsequenz gegebenenfalls sogar aus einem gigantischen Wachstumsmarkt zurückzuziehen. Mit dieser Meldung war ich mal wieder für das Thema Informationsfreiheit sensibilisiert, nur um vier Tage später, am 17. Januar, in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung zu lesen, dass Informationen es gar nicht verdienten, frei zu sein. So zumindest die Meinung des US-amerikanischen Virtual-Reality-Pioniers Jaron Lanier. Etwa ein Befürworter der Zensur? Nein, vielmehr bezieht sich Lanier auf die Forderung von Stephen Brand: „Informationen wollen (!) frei sein.“ Aber haben Informationen denn einen freien Willen?

Lanier bezichtigt die von ihm so genannten Cyber-Totalitaristen (ja, herrscht denn auch im scheinbar ach so freien WWW eine Art von Diktatur?), sie hielten Informationen für lebendig, wo doch nur Menschen wirklich seien, nicht aber Informationen. Für Lanier – und jetzt kommen einige aus Wissensmanagement-Sicht schön formulierte Gedanken Laniers, die ich Ihnen als Wissensmanagement-Praktiker einfach nicht vorenthalten möchte – also, für Lanier ist „Information ... entfremdete Er-

fahrung“ und kann wiederum „...der Auslöser dafür sein, dass Erfahrung freigesetzt wird.“ Sowie Erfahrung wiederum der einzige Prozess sei, der Informationen entfremden kann. Das Fazit von Lanier: „Information, von der Sorte, die angeblich frei sein will, ist nichts als ein Schatten unserer eigenen Geistestätigkeit und will von sich aus gar nichts. Sie leidet nicht, wenn sie nicht bekommt, was sie will.“

Soll heißen: Menschliche Erfahrung kristallisiert sich in einem Prozess der Entfremdung zu Information. Und es braucht wiederum menschliche Erfahrung, um diese zu Information kristallisierte Erfahrung erneut zu „verflüssigen“. Dies kann erfolgreich nur gelingen, wenn eine Art kultureller Gemeinsamkeit zwischen derjenigen Person, die eine Information gespeichert hat, und derjenigen, welche diese Information abrufen, besteht. Der Verflüssigungsprozess (um einmal ein wenig „systemisch“ zu sprechen) geschieht also in einem geteilten Wissensraum, womit wir bei einem echten Wissensmanagement-Klassiker, nämlich dem Konzept des ba von Nonaka und Takeuchi wären. Zugegeben, es ist das alte Lied vom Mensch als einzigem Wissensträger, das Sie alle kennen, das es aber auch verdient, immer wieder gesungen

zu werden und dann ist es doch schön, neue „Melodien“ dafür zu bekommen, vor allem, wenn sie so eingängig sind, wie die von Jaron Lanier.

Und was hat das nun mit Google in China zu tun? Nun, es geht letzten Endes immer und ausschließlich darum, dass Menschen frei sind, Erfahrungen zu machen.

Und ein freier Zugang zu Informationen ist dafür eine ebenso wesentliche Voraussetzung wie die Fähigkeit, diese Informationen angemessen zu verarbeiten, also wieder zu verflüssigen – wozu es wieder

(in Freiheit erworbene) Erfahrung als Verflüssigungsauslöser braucht usw. usf. Bevor wir uns nun in diesem virtuellen Informationsverflüssigungskreislauf verlieren, sollten wir uns eines klar machen: Erfahrung wird jenseits der virtuellen Realität in der wirklichen Wirklichkeit gemacht. Und folglich ist auch die „Freiheit, die ich meine“ (Gedichtzeile von Max von Schenkendorf, 1813) eine durchaus wirkliche und jenseits von Internet und Virtual Reality greifbare.

Wenn Sie jetzt den Eindruck haben, dass all diese Gedanken nur an einem dünnen Fädchen zusammen hängen, dann haben Sie durchaus Recht. Aber der Vorteil

einer Kolumne gegenüber einem Fachbeitrag ist schließlich, dass es auch einmal etwas eklektischer und wilder zugehen darf. Und wenn wir uns ausnahmsweise schon nicht der Kohärenz-Zensur unterwerfen, hänge ich an einem weiteren dünnen Fädchen ein Zitat von Nestroy an: „Ein Zensor ist ein menschgewordener Bleistift oder ein bleistiftgewordener Mensch, ein fleischgewordener Strich über die Erzeugnisse des Geistes, ein Krokodil, das an den Ufern des Ideenstromes lagert und den darin schwimmenden Literaten die Köpfe abbeißt.“ Eine mögliche Analogie zum Verhältnis von „old school“ Controlling und Wissensmanagement überlasse ich Ihrer Phantasie.

Menschliche Erfahrung kristallisiert sich in einem Prozess der Entfremdung zu Information. Und es braucht wiederum menschliche Erfahrung, um diese zu Information kristallisierte Erfahrung erneut zu „verflüssigen“.

Ein möglicher Vergleich ist ein Krokodil, das an den Ufern des Ideenstromes lagert und den darin schwimmenden Literaten die Köpfe abbeißt. Eine mögliche Analogie zum Verhältnis von „old school“ Controlling und Wissensmanagement überlasse ich Ihrer Phantasie.

Überlasse ich Ihrer Phantasie.

Rückbesinnung auf alte Werte

In der ersten März-Woche habe ich die staatliche marokkanische Wasserwirtschaftsbehörde ONEP bei ersten Schrit-

ten auf dem Weg zu einem eigenen Wissensmanagement begleitet. In einem Strategie-Workshop mit Führungskräften aus den verschiedenen Organisationsbereichen for-

derde eine der Teilnehmerinnen dabei eine Rückbesinnung auf alte Werte der marokkanischen Gesellschaft. Sie erzählte, dass sich ein Mann in Marokko traditionell durch drei Dinge Respekt erwerbe:

1. indem er durch seine Arbeit Reichtum für seine Familie und seine Nachkommen schaffe,
2. indem er seinen Kindern eine gute Erziehung angedeihen lasse und
3. indem er sein „savoir-faire“, also sein Handlungs- und Erfahrungswissen, erfolgreich an Jüngere weitergebe.

Letzteres müsse, so die Teilnehmerin, als gelebter Wert anstelle des durchaus mittlerweile üblichen „Mein Wissen, meine Macht“-Denken als Voraussetzung für ein erfolgreiches Wissensmanagement wieder Einzug in die Organisationen halten.

Folgerichtig wurde die Implementierung eines strukturierten Nachfolgeprozesses als ein operatives Ziel in den Zielekatalog

für das Wissensmanagement der ONEP aufgenommen.

Wenn wir nun in einem kleinen Gedankenspiel an die Stelle des „Man-

nes“ die Organisation setzen, so erwirbt sich eine Organisation dadurch Respekt, dass sie

1. nachhaltige Werte schafft,
2. Ihre Organisationsmitglieder wirkungsvoll in ihrer Entwicklung unterstützt,
3. Rahmenbedingungen herstellt, das organisationale Wissen, wozu auch das Wissen „alter“ Organisationsmitglieder gehört, in der Organisation – vielleicht auch über ihre Grenzen hinaus (?) – sinnstiftend weiterzugeben.

Respekt, der jenseits des Shareholder Value erworben wird. Aber wozu? Organisationen, vor allem diejenigen die einem privatwirtschaftlichen Zweck dienen, handeln schließlich nicht aus altruistischen Motiven.

Rein monetäre Argumente sind im War for Talents wohl kaum die nachhaltigsten Argumente – vor allem sind der wechselseitigen Aufrüstung in der Regel Grenzen gesetzt.

Nun, ein durchaus eigennütziger Grund liegt im so genannten War for Talents. Rein monetäre Argumente sind in diesem Wettkampf wohl kaum die nachhaltigsten Argumente – vor allem sind der wechselseitigen Auf-rüstung in der Regel Grenzen gesetzt.

Vielleicht also sind es diese immateriellen Werte, die eine überraschende und gleichzeitig auch anhaltende Anziehungskraft auf talentierte Nachwuchskräfte ausüben?

Und hier sind kleine und mittlere Unternehmen, anders als im rein monetären Wettstreit, keineswegs unterlegen. Ganz im Gegenteil, haben sie aufgrund ihrer überschaubareren Strukturen und kürzeren Entscheidungswege oft sogar mehr Möglichkeiten, neuen Mitgliedern – und mit diesen einem neuen Denken – notwendige Freiräume und Entscheidungsspielräume zu gewähren und damit deren Entwicklung wirkungsvoll zu unterstützen. Eine Entwicklung, die eben nicht im geschützten Raum von ausgefeilten Weiterbildungsprogrammen und High-Potential-Initiativen stattfindet, sondern auf der Grundlage der Übertragung echter Verantwortung.

Vielleicht sind es immateriellen Werte, die eine überraschende und gleichzeitig auch anhaltende Anziehungskraft auf talentierte Nachwuchskräfte ausüben? Und hier sind kleine und mittlere Unternehmen, anders als im rein monetären Wettstreit, keineswegs unterlegen. Ganz im Gegenteil!

Dazu gehört sicherlich Mut. Doch vielleicht ist ja auch der Mut einer dieser alten Werte, auf die eine Rückbesinnung sich lohnt. Was meinen Sie?

Übrigens: Erfolgreiche Entwicklungsunterstützung durch einen lebendigen Wissensaustausch leisten seit Jahren die regionalen Wissensmanagement-Stammtische der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. Der Frankfurter Stammtisch feiert im Sommer sein 100. Treffen. Auf www.gfwm.de können Sie sich über den Stammtisch in Ihrer Region informieren. Schauen Sie mal rein! Dazu braucht es gar nicht so viel Mut ...

versprochen!

Ideenreichtum ist kreative Verschwendung

„The best way to have a good idea is to have a lot of ideas.“ Dieses Axiom des zweifachen Nobelpreisträgers Linus Pauling erscheint auf den ersten Blick banal. Doch wie so viele scheinbar banale Dinge mutet es uns Einiges zu, wenn wir es denn ernst nehmen. Denn Pauling redet hier von Redundanz, Übermaß, ja, Verschwendung als Grundlage von Kreativität und Innovation. Wie aber passt das zusammen mit unserer in Jahren der Toyotismus-Gläubigkeit und dem alles beherrschenden Lean-Management-Denken antrainierten Abscheu vor muda, der Verschwendung, verstanden als „menschliche Aktivität, die Ressourcen verbraucht, aber keinen Wert erzeugt“ (Wallace J. Hopp). Eine Idee, die einfach nur so in die Welt gesetzt wird, ohne am Ende zu einer vermarktungsfähigen Innovation zu führen, verbraucht Ressourcen, erzeugt aber – scheinbar – keinen Wert – ist also muda, und damit zu vermeiden.

Ideengenerierung um der Ideen willen, schiere Quantität statt Qualität im Sinne einer klaren Zweckorientierung – eine Zumutung! Und nicht das, worauf klassische Ideen und Innovationsmanagement-Prozesse ausgerichtet sind. Be- oder gar ver-

hindern diese Prozesse also Kreativität und einen Paulingschen Ideenreichtum? Schnüren die allenthalben immer rigider werdenden Kostensparprogramme und das Weiterdrehen an der Rationalisierungsschraube den kreativen Freiräumen in unseren Unternehmen endgültig die Luft ab? Setzen wir allzu sehr auf die Produktivitätssteigerung im Hase-Igel-Wettlauf mit den (billigeren) Konkurrenten am Weltmarkt anstatt auf die Kreativitätssteigerung? Befördert allgegenwärtiges „cost cutting“ Ideenarmut anstatt Ideenreichtum? Bevor wir uns nun allzu sehr der Schwarzseherei für die Zukunft unseres „Landes der Ideen“ hingeben, lassen Sie mich Ihnen von zwei Unternehmen berichten, die ich bei der Evaluierung der Exzellenten Wissensorganisationen 2009 kennen gelernt habe (www.wissensexzellenz.de):

- Da ist zum einen die Bernd Kußmaul GmbH in Weinstadt bei Stuttgart (www.bernd-kussmaul-gmbh.de), eine von 25 im letzten Jahr vom Bundeswirtschaftsministerium ausgezeichneten Exzellenten Wissensorganisationen. Dort verfügt jeder Mitarbeiter über „Testgeld“ – es handelt sich wohlge-

merkt um echtes Geld, je nach Position im Unternehmen zwischen 500 und 5.000 Euro im Jahr. Dieses Budget bekommt jeder zum Ausprobieren einer neuen Idee meist ohne Weiteres genehmigt. Es gibt keine Vorgaben, wie das Geld zu verwenden ist. Es gibt keine Termine, es müssen keine Ergebnisse abgeliefert werden. Testgeld ist frei zum Experimentieren ohne Druck. Über Ideen, Experimente und Tests wird im Team offen gesprochen, auch über fehlgeschlagene Versuche. Was für eine Verschwendung!

- Oder die di Digitale Informationssysteme GmbH in Mannheim (www.digi-info.de), einer der Kandidaten für die Exzellente Wissensorganisation 2009. Dort ist die Arbeitszeit der Mitarbeiter kontingentiert, je nach Stelle zu unterschiedlichen Anteilen, z.B. 80/20 oder 70/30, d.h. 70 Prozent der Arbeitszeit müssen auf Kundenprojekte verbucht werden, 30 Prozent sind zur freien Verfügung, z.B. für interne Entwicklungsprojekte („etwas ausprobieren“). Ergebnisse, positive wie negative, werden im so genannten Donnerstak allen Kollegen vorgestellt. Außerdem ist Know-how-Dopplung Pflicht, d.h. mindestens zwei Personen kennen einen Prozess, auf Konferenzen gehen in der Regel mehre-

re Mitarbeiter, an den meisten Projekten arbeiten zwei Entwickler gemeinsam, bei neuen Entwicklungen besteht die Vorgabe, dass mindestens zwei schlaue gemacht werden müssen. Usw. – Was für eine Verschwendung!

Und da ist die Robert Bosch GmbH, immerhin ein Weltkonzern, dessen Gründer schon vorüber 100 Jahren erkannte, dass seine Facharbeiter und Techniker kein Kostenfaktor, sondern das Vermögen darstel-

len, das er am dringendsten braucht, und der deshalb um bis zu 62 Prozent höhere Löhne als die Konkurrenz bezahlte, gegen Widerstand anderer Unternehmer den 8-Stunden-Tag einführte, den freien Samstag usw. Was für eine Verschwendung!

Ideengenerierung um der Ideen willen, schiere Quantität statt Qualität im Sinne einer klaren Zweckorientierung – eine Zumutung!

Schöne neue Welt?

Web-2.0-Applikationen versprechen nicht nur im Wissensmanagement eine schöne neue Welt, eben interaktiv, kollaborativ und dabei auch noch effektiv – wow! Wer wollte das nicht? Nun, wie viele Web-2.0-Projekte in Organisationen, z.B. Wiki-Einführungen, kennen Sie, die nicht den gewünschten Effekt erzielt haben, weil eben nicht genügend interaktiv kollaboriert wurde – zumindest nicht über dieses Medium? Ist diese schöne neue Welt für viele Mitarbeiter (und Führungskräfte) also doch nicht so attraktiv?

Der aktuelle Hype um Web 2.0 suggeriert Interaktion; Kollaboration habe für die Menschen einen Mehrwert an sich und sorgte damit für so etwas wie eine natürliche Motivation, sodass der Effekt gewissermaßen von ganz alleine entsteht. Folgerichtig investieren Organisationen, z.B. bei der Ein-

führung eines Wikis nicht oder doch kaum in begleitende Marketing- und Change-Management-Maßnahmen. Die

alleinige Aussicht auf dynamische Kommunikation und Kollaboration soll bitteschön ausreichend zur aktiven Mitwirkung anspornen. Schließlich sollen diese charmannten Werkzeuge ja auch charmant lean und schlank bleiben.

Leider funktioniert das bei vielen Menschen nicht so einfach. Vielleicht weil viele von uns (noch) nicht gefühlter Teil dieser schönen neuen Welt sind, sondern noch verhaftet in der alten, in der auch ein (zweck-)ökonomisches Denken

vorherrscht: Welcher Mehrwert steht für mich – als Individuum und nicht nur als Teil einer Organisation – einem Mehraufwand gegenüber? Und wo diese Frage nicht

überzeugend beantwortet werden kann, bleibt die schöne neue Welt allzu oft in den Kinderschuhen stecken.

Es reicht nicht aus, nur die Werkzeuge zur Verfügung zu stellen. Neue Freiräume zu eröffnen, bedeutet immer auch neue Unsicherheiten zu erzeugen, die wieder in relative Sicherheiten verwandelt werden müssen, damit die gewollte Wirkung erzielt wird.

Zu viele an sich nützliche Werkzeuge verrotten langsam auf dem organisationalen Schrottplatz, weil die potenziellen Nutzer sich die Nutzung irrtümllicherweise aus schierer Unkenntnis nicht zutrauen.

Außerdem muss dieser altmodische Mensch auf unserem Weg in die schöne neue Welt der Interaktion und Kollaboration aktiv begleitet und unterstützt werden. Es reicht nunmal nicht aus, nur die Werkzeuge zur Verfügung zu stellen. Neue Freiräume zu eröffnen, bedeutet immer auch neue Unsicherheiten zu erzeugen, die wieder in relative Sicherheiten verwandelt werden müssen, damit die gewollte Wirkung erzielt wird. Und dies geschieht in den seltensten Fällen von selbst. Dazu gehört, als Minimum, Mitarbeiter im Umgang mit den neuen Werkzeugen schlicht zu schulen, auch wenn diese so einfach und intuitiv daher kommen. Zu viele an sich nützliche Werkzeuge verrotten langsam auf dem organisationalen Schrottplatz, weil die potenziellen Nutzer sich die Nutzung irrtümlicherweise aus schierer Unkenntnis nicht zutrauen.

Die schöne neue Welt 2.0 birgt aber noch weit größere Zumutungen. Oft wird ja der Begriff Web 2.0 synonym verwendet mit dem Ausdruck Enterprise 2.0. Doch Enterprise 2.0 meint deutlich mehr als ein Unternehmen, in dem Web-2.0-Applikationen genutzt werden. Es meint eigentlich eine andere Art von Unternehmung, die In-

teraktion, Kommunikation und Kollaboration als grundlegende Werte versteht und lebt, mit allen Nebeneffekten wie ernst gemeinter Partizipation, Demokratisierung, Transparenz, Aushalten des Unfertigen & Unsicheren, des Subversiven usw., und zwar angefangen bei der Füh-

rungskultur bis hin zur Architektur – dieser in vielen Organisationen Stein gewordene Hierarchie, die Kommunikation im besten Falle erschwert, im schlimmsten verunmöglicht. Die aktive und wirkungsvolle Nutzung von Web-

2.0-Werkzeugen ist dann nur noch eine logische Folge- und Nebenerscheinung in dieser dann tatsächlich neuen Welt.

Welcher Mehrwert steht für mich – als Individuum und nicht nur als Teil einer Organisation – einem Mehraufwand gegenüber? Und wo diese Frage nicht überzeugend beantwortet werden kann, bleibt die schöne neue Welt allzu oft in den Kinderschuhen stecken.

Von Affen, Bananen und der unseligen Lernfalle

Ich beschäftige mich in der letzten Zeit in einigen Beratungsprojekten verstärkt mit der Aufgabenstellung, als Organisation aus Erfahrungen nachhaltig zu lernen. Und dabei bin ich auf etwas gestoßen, dass ich die „unselige Lernfalle“ nennen möchte und dass die Geschichte von den Affen im Käfig gut ins Bild bringt:

In einem Käfig mit Affen wird eine Bananenstaude an die Decke gehängt und eine Leiter darunter gestellt. Jeder Affe, der die Leiter besteigt, wird aber mit kaltem Wasser bespritzt – bis die Affen es aufgeben, die Leiter zu erklimmen. Nun wird das Wasser abgestellt. Ein neuer Affe kommt in den Käfig, sieht die Bananen und will die Leiter hinaufklettern. Er wird jedoch von den anderen Affen, die ja gelernt haben, was passiert, abgehalten. Ein weiterer Affe wird durch einen neuen ersetzt und wieder spielt sich die gleiche Szene ab: Der Neue versucht an die Bananen zu kommen, wird aber von allen anderen, einschließlich dem Affen, der selbst nie die Erfahrung „kaltes Wasser“ gemacht hat,

Als Individuen profitieren wir von gleichsam in der Organisation als System verdichteten Lernerfahrungen anderer und können dadurch unsere eigene Leistung steigern.

abgehalten. So werden nach und nach alle Affen ausgetauscht, bis am Ende keiner der Affen, die tatsächlich die Erfahrung des kalten Wassers gemacht haben, mehr im Käfig ist, und trotzdem wird keiner der Affen versuchen, an die – schon seit einiger Zeit problemlos erreichbaren – Bananen zu kommen.

Darin liegt der Vorteil von Organisationen: Als Individu-

en profitieren wir von gleichsam in der Organisation als System verdichteten Lernerfahrungen anderer und können dadurch unsere eigene Leistung steigern, weil wir in einem sich stabilisierten und stabilisierenden System gewissermaßen auf ein fortgeschrittenes Niveau gehoben sind. Darin liegt aber auch das Dilemma: Ein USP von Organisationen ist die Stabilität. Stabilität, die auf einem „einmal gelernt, für immer gelernt“ beruht, die aber dazu führen kann, blind zu werden gegenüber veränderten Rahmenbedingungen wie im Beispiel der Affen.

Was können wir Wissensmanager, die wir ja nicht das Ziel haben sollten, bestehendes Wissen zu verwalten, sondern ein nachhaltiges(!) Lernen der Organisation zu ermöglichen, tun, damit Wissen nicht zur „Lernbehinderung“ wird? Um diese Frage zu beantworten, reicht der Platz an dieser Stelle leider nicht mehr aus und ich fürchte auch, ich muss noch ein wenig darüber nachdenken. Daher vertröste ich Sie auf die nächste Kolumne und gebe Ihnen bis dahin noch Mark Twain mit auf den Weg: „We should be careful to get out of an experience all the wisdom that is in it -- not like the cat that sits on a hot stove lid. She will never sit down on a hot lid again -- and that is well; but also she will never sit down on a cold one anymore.“

Von Affen, Bananen und der unseligen Lernfalle – Teil II

In der letzten Ausgabe von Wissensmanagement habe ich Ihnen an dieser Stelle die Geschichte vom fünften Affen erzählt und dabei die Frage aufgeworfen, inwieweit Wissensmanagement tatsächlich zu einem nachhaltigen Lernen der Organisation beitragen kann – was bedeutet, zu verhindern, dass Wissen zu einer „Lernbehinderung“ (Fritz Simon) wird.

Deutet nicht schon die Tatsache, dass der Begriff Wissensmanagement das in den 80er Jahren viel zitierte Schlagwort der Lernenden Organisation (Peter Senge) verdrängt hat, darauf hin, dass wir genau hierin versagen? Weil sich nur sinnvoll managen lässt, zumindest in einem traditionell tayloristischen Verständnis von Management, was als verlässlich stabile Größe funktioniert. Und genau seine (vermeintliche) Stabilität macht Wissen zu einer Lernbehinderung, weil es eine dauerhafte Gültigkeit des „einmal Gelernten“ impliziert.

Wissensmanagement als Effizienzsteigerer mit dem Auftrag: optimiertes Wiederholen einmal gemachter Erfahrungen (Best Practice). Lernen wird dabei zum einmaligen Erlebnis, d.h. es wird nach Möglichkeit einmal – mit relativ hohem Aufwand –

an einer Stelle der Organisation gemacht und dann unter bestmöglicher Amortisierung der Anfangsinvestition an vielen Stellen in der Organisation in seinem Ergebnis multipliziert. Rationell und effizient und mit einer starken Legitimierung, da es unter diesem Gesichtspunkt der Existenzberechtigung des Systems „Organisation“ sehr nahe kommt. (Oder warum sollten wir persönliche Freiheit zu Gunsten der Organisiertheit aufgeben, wenn nicht, um von den Lernerfolgen anderer zu profitieren und damit die eigene Effizienz über das uns als vereinzelt Individuum Mögliche hinaus zu steigern?)

Lernen als Einmalerelebnis macht aber keineswegs schon eine Lernende Organisation aus. Vielmehr ist Lernen hier im besten Sinne kontinuierlich. Doch bedeutet dies nicht, Gewissheiten – d.h. das Wissen der Organisation – ebenso kontinuierlich in Frage zu stellen anstatt es „nur“ zu verwalten, zu verteilen, zu sichern usw. usf.? Muss also der Wissensmanager seine eigene Geschäftsgrundlage immer wieder offensiv in Zweifel ziehen und gegebenenfalls sogar „schöpferisch zerstören“? Dirk Baecker hat diese Herausforderung an ein modernes Ma-

nagement in „Vom Nutzen ungelöster Probleme“ so beschrieben: „Im Management geht es eher darum, die Beunruhigung an den Tag zu legen, die die Organisation nicht nötig zu haben glaubt. [...] Der Manager bleibt nicht ruhig und gelassen, sondern produziert schon jetzt die Störungen, die für morgen zu erwarten sind, damit die Organisation rechtzeitig lernt, darauf zu reagieren.“

Der Wissensmanager als Störenfried!
Wie können wir uns

das konkret vorstellen? Es ist sicherlich wenig realistisch und auch wenig zielführend, eine Organisation dauerhaft zu irritieren und aufzustören. Doch kann es durchaus Aufgabe eines Wissensmanagers sein, in regelmäßigen Abständen die Organisation in eine reflexive Distanz zu sich selbst zu bringen und strategische Fragen aufzuwerfen, wie z.B.:

- Wissen wir das Richtige?
- Wie entwickelt sich das Weltwissen zu „unseren“ Themen?
- Ist unser Wissen zukunftssicher?
- Was wissen wir heute nicht, was wir in Zukunft brauchen werden?
- Und was wissen wir heute, was wir in der Zukunft nicht mehr brauchen werden?

**Die Weisheit eines Menschen misst man nicht nach seiner Erfahrung, sondern nach seiner Fähigkeit, Erfahrungen zu machen.
(George Bernard Shaw)**

Letztlich kann das heißen, dass der Wissensmanager Stammgast auf der Agenda der jährlichen Strategiemeetings wird und dort anstatt der derzeit angesagten 3-D-Brillen die „Wissensbrillen“ verteilt, d.h. die aktuelle Strategie einmal unter Wissensgesichtspunkten hinterfragt und die Geschäftsstrategie mit einer Wis-

sensstrategie unterfüttert. Dazu kann übrigens das Kompetenzrad von North in etwas abgewandelter Form gut eingesetzt werden, gewissermaßen Skill

Management auf Organisationsebene. Es kann auch heißen, dass der Wissensmanager die regelmäßige Durchführung einer Wissensbilanz als strategische Irritation anregt und begleitet. Auf jeden Fall heißt es, Wissensmanagement aus seiner operativen Ecke, in der es in vielen Unternehmungen gelandet ist, heraus und wieder in die Strategie hinein zu holen – ganz im Sinne einer auf allen Ebenen Lernenden Organisation.

iWM

OK, zugegeben, ich erliege seit Jahren schon der iPhonitis. Nun kann man über die iPhonisierung des Lebens sicherlich geteilter Meinung sein, unbestreitbar ist aber, dass das iPhone eine Erfolgsgeschichte ist. Und da man nicht nur aus Fehlern, sondern durchaus auch aus Erfolgen (anderer) lernen sollte, lassen Sie uns doch einmal überlegen, warum die i-Familie ein solcher Erfolg ist! Aus meiner ganz persönlichen Sicht sind die Erfolgsfaktoren folgende:

- Das iPhone ist einfach in der Bedienung.
- Es ist schön.
- Es macht Spaß.
- Mit der wachsenden Zahl an Apps deckt es flexibel viele Bedürfnisse ab, meine Apps gehen von so praktischen Dingen wie einem Navigationssystem oder diversen Wörterbüchern bis hin zu mehr oder weniger sinnfreien Spaß-Apps wie einem Star Wars Laserschwert oder einem Koi-Karpfenteich.
- Es verwischt die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit bzw. Spiel (die BlackBerry-Nutzer werden es mir verzeihen, aber im Flieger E-Mails auf dem BlackBerry zu bearbeiten, sieht nach Arbeit aus, im Flieger E-Mails auf dem iPhone zu bearbeiten, sieht nach Spaß aus – wie gesagt, meine Meinung).
- Es ist cool bzw. hat das Image cool und hipp zu sein und das färbt auch auf seine Eigentümerin ab – so die Hoffnung.
- Das Marketing zur i-Familie ist schlicht professionell und durchaus exzellent. Wenn wir unser Wissensmanagement zu einem ebenso erfolgreichen iWM machen wollen (und Sie entschuldigen bitte, wenn ich mit dem Ziel einer bequemen Analogie jetzt nicht auf die dunklen Seiten, wie prioritäre Software usw. eingehe, die natürlich auch im Zusammenhang mit Wissensmanagement eine Betrachtung wert wären), sollten wir dafür sorgen, dass ...
- ... Wissensmanagement für die Mitarbeiter möglichst einfach und unaufwändig ist. D.h. es muss Bestandteil der täglichen Arbeitsprozesse werden und diese sinnvoll unterstützen, nicht behindern.
- ... Wissensmanagement sich flexibel an den Bedürfnissen der Organisation und der Mitarbeiter orientiert und pragmatische Antworten darauf findet. Und zwar immer wieder, d.h. die Wissensmanagement-Strategie und daraus abgeleitete Maßnahmenplanung sollten immer wieder kritisch hinterfragt werden.
- ... Wissensmanagement durch ein entsprechendes Marketing ins Unternehmen das Image cool und hipp be-

kommt, sodass z.B. die Mitwirkung in einer Fach-Community oder an einem Wissensbilanz-Workshop das Renommee des Mitarbeiters steigert.

- ... Wissensmanagement auch Spaß macht. Das ist sicherlich der Fall, wenn es als Arbeitsent-, nicht als -belastung erfahren wird, wenn es Freiräume für kreative Tätigkeiten schafft und man als Mitarbeiter aktiv am Wissensmanagement mitgestalten kann. Dazu kann aber außerdem gehören, dass es bei Teammeetings Kaffee & Kuchen gibt, dass in den Gelbe-Seiten-Profilen auch Hobbys und im Wiki unter Suche-&Biete auch Mitstreiter beim Bowling gesucht werden dürfen oder dass ein Lessons-Learned-Workshop zum Projektabschluss im Biergarten endet. Bei der Roadshow Wissensmanagement des Bundeswirtschaftsministeriums, auf denen Unternehmenspraktiker über ihre Erfahrungen mit Wissensmanagement berichten (www.wissen-kommunizieren.de/veranstaltungen), hat eine Unternehmerin erzählt, dass bei der Entscheidung, was man in Sachen Wissensmanagement – bei sehr begrenzten Personal- und Zeitressourcen – denn angehen wolle, die Devise war: „Das Nötigste & etwas, das Spaß macht“. Dieses Vorgehen habe sich mit Blick auf Engagement und Motivation sehr bewährt.

iWM steht als Begriff für erfolgreiches Verkaufen und Platzieren von Wissensmanagement.

iWM steht als Begriff aber nicht nur für erfolgreiches Verkaufen und Platzieren von Wissensmanagement, sondern kann auch gelesen werden als Kürzel für persönliches Wissensmanagement. Ein weiteres, wenn auch anders gelagertes Phänomen. Warum? Eigentlich müsste das ein Riesenthema sein, weil hier gewaltiger Leidensdruck herrscht und weil es

schlicht die Basis für ein effektives organisationales Wissensmanagement ist. Aber ist es das? Ein Riesenthema?

In meiner Wahrnehmung nicht. Aber warum nicht. Nun das ist, wie schon Fontane wusste, ein weites Feld und daher eine eigene Kolumne wert.

Lust bekommen, weiterzulesen?



Gabriele Vollmar

**Knowledge Gardening.
Wissensarbeit in intelligenten
Organisationen**

W. Bertelsmann Verlag Bielefeld 2007,
204 Seiten,

ISBN-10: 3-7639-3466-9

ISBN-13: 978-3-7639-3466-9

Best.-Nr. 6001753

