

Gabriele Vollmar

Wie ein glitschiger Fisch

Mehr unorthodoxe Gedanken zum
Wissensmanagement 2011-12

Vorwort

Wissensmanagement ist wie das Fangen von glitschigen Fischen, nämlich der Versuch, etwas zu fassen, was sich ständig entzieht. Warum? Weil es in der Natur des Wissens liegt. Weil unsere traditionellen auf Messen und Kontrolle ausgerichteten Management-Werkzeuge dafür nicht taugen. Weil es um kreative Freiräume geht. Weil...

Und nichtsdestotrotz: Wissen ist strategisch entscheidend für die Wertschöpfung unserer Organisationen und unserer Volkswirtschaft. Es ist entscheidend für uns als Individuen und für unsere Zivilgesellschaft. Es lohnt sich also, sich damit zu beschäftigen.

Die hier versammelten Kolumnen sind in den Jahren 2011 bis 2012 in der Fachzeitschrift „wissensmanagement – das Magazin für Führungskräfte“ (www.wissensmanagement.net) erschienen.

Übrigens: Das Bild vom glitschigen Fisch ist dem Buch „infonautik“ von Joscha Remus entliehen.

Ich hoffe die Lektüre enthält die eine oder andere nachdenkenswerte kleine Provokation für Sie. Viel Spaß!

Cogito ergo sum – Ich gebe mir Raum zum Denken

Wenn man Weiterbildungsangebote zum Thema persönliches Wissensmanagement vergleicht, geht es bei den meisten davon um Zeitmanagement und Arbeitsorganisation, d.h. zu einem großen Teil wird – wieder einmal – der explizite Wissensanteil organisiert, nur eben eingegrenzt auf den persönlichen Anteil daran. Das ist natürlich wichtig und adressiert in Zeiten der Informations- und E-Mail-Flut einen konkreten Leidensdruck. Aber sollte sich persönliches Wissensmanagement darin erschöpfen? Sollte sich die lebhafter werdende Diskussion zu diesem Thema auf ein persönliches Daten und Informationsmanagement reduzieren?

Übertragen wir doch einmal die uns allen wohl bekannten Diskussionen der letzten Jahre zum organisationalen Wissensmanagement auf das Feld des persönlichen Wissensmanagements, dann stellen sich auch hier die zentralen Fragen nach der Wissens und Lernstrategie sowie nach dem Management der so genannten „intangibles“, unter anderem dem persönlichen Beziehungskapital.

Beide Seiten der Medaille, also die effiziente Verwaltung der persönlichen Daten-

und Informationsbestände sowie des persönlichen Beziehungskapitals, lassen sich mit Wissenskarten, wie sie üblicherweise im Rahmen eines Wissenstransfers beim Ausscheiden erstellt werden, recht gut abbilden. Und in der Tat haben mittlerweile einige Unternehmen dieses Werkzeug aus der Nische „Ausscheiden“ heraus geholt und zu einem Werkzeug des persönlichen Wissensmanagements gemacht, d.h. kritische Wissensträger (apropos, kennen Sie diese?) pflegen dauerhaft eine solche Karte, nicht nur um ihr persönliches Wissen für sich selbst in der täglichen Wissensarbeit effizienter zugreifbar zu halten, sondern auch um es für das Unternehmen zu sichern. Netter Nebeneffekt: Die Visualisierung und die bewusste Beschäftigung mit dem eigenen intellektuellen Kapital erleichtert die Ableitung einer ganz persönlichen Wissens- und Lernstrategie: Welches sind meine zentralen (Zukunfts-) Themen? Wie möchte ich diese weiterentwickeln? Was möchte ich kurz- oder mittelfristig abgeben?

Eine solche Darstellung erlaubt nicht nur, sich selbst ein Bild zu machen – im wahrsten Sinne des Wortes – sondern

dieses Bild auch anderen zu vermitteln, z.B. beim Zielvereinbarungsgespräch mit dem Vorgesetzten.

Nun ist der (gedankliche) Weg vom persönlichen Wissensmanagement zum Management sozialer Netzwerke nicht weit,

besteht doch ein wesentlicher Anteil unseres persönlichen Kapitals aus genau diesen: persönlichen Beziehungen. Und dann ist es nur noch ein kleiner Schritt, um

über Phänomene wie facebook und andere Virtual Social Networks nachzudenken. Ist Ihnen übrigens auch schon aufgefallen, dass der kleine Zusatz „virtual“ oft unterschlagen wird? Und was sagt diese kleine Auslassung über unsere Haltung zu diesen Netzwerken aus?

Dazu kann es interessant sein, sich ein wenig mit Jaron Lanier zu beschäftigen, dem man als Pionier von Virtual-Reality-Anwendungen sicherlich keine grundsätzliche Technologiefeindlichkeit oder Unkenntnis vorwerfen kann. In seinem Buch „You are not a gadget“ (Die Zukunft braucht uns noch) stellt Lanier fest, dass „Informationssysteme ... Informationen (benötigen), wenn sie funktionieren sollen, doch in der Information ist die Realität unterrepräsentiert.“ Er führt weiter aus, wir unterlägen einer Art philosophischem

Irrtum, weil wir glaubten, Computer könnten das menschliche Denken oder zwischenmenschliche Beziehungen abbilden. Im Grunde wissen wir das natürlich, wissen wir, dass es einen signifikanten Unterschied gibt zwischen facebook- und „realen“ Freunden. Dass miteinander

Lachen und Streiten im realen Raum eine andere Qualität haben als im virtuellen. Dass persönlicher Wissenstransfer eine andere Qualität hat als virtueller. Wie

viel Virtualisierung verträgt also das persönliche Wissensmanagement?

Am Ende gilt auch für das persönliche Wissensmanagement: Denken – als DIE Grundlage für jede Art von Wissensmanagement – ist eine ur-eigene Aufgabe, der jeder ganz für sich selbst nachkommen muss. Und vielleicht sollte das oberste Gebot des persönlichen Wissensmanagements daher auch sein: Ich gebe mir Raum zum Denken. Denn „Freiheit ist die Freiheit der Andersdenkenden, nicht die Freiheit der Nichtdenkenden.“ (gelesen auf einer Fotografie von Peter Lindbergh).

Virtual Social Networks ... Ist Ihnen auch schon aufgefallen, dass der kleine Zusatz „virtual“ oft unterschlagen wird? Und was sagt diese kleine Auslassung über unsere Haltung zu diesen Netzwerken aus?

Wissen und Sein

Bei einem Projekt für die ONEP (Office National Eau Potable) in Marokko geht es darum, Wissens- & Kompetenzmanagement für die Organisation zu entwickeln. Die Durchführung mehrerer Workshops in französischer Sprache hat mich dabei in den vergangenen Monaten nicht nur vor so manche sprachliche Herausforderung gestellt, sondern über ein zunächst sprachliches Problem mal wieder auf Reflexionen zum Konzept des Wissens zurückgeworfen.

Die Teilnehmer haben mich nämlich mit drei Benennungen für den Begriff „Wissen“ konfrontiert: savoir, savoir-faire und savoir-être. Die beiden ersten stehen für eher theoretische Kenntnisse (savoir) und für das operative Wissen oder Know-how (savoir-faire). Aber wie sollte ich savoir-être verstehen und übersetzen? Die Recherche in diversen Wörterbüchern hat leider keine Übersetzung für diesen im Französischen durchaus nicht unüblichen Begriff geliefert. So konnten mir nur die Diskussionen

in den Workshops zum Wissens- und vor allem Kompetenzmanagement Anhaltspunkte für ein ungefähres Verständnis liefern. Und das sieht nun so aus:

Das savoir-être, also wörtlich das „Wissen um das Sein“ begleitet das „Wissen um das Tun“ (savoir-faire) in dessen sozialen und relationalen Aspekten. Es bezeichnet jedoch nicht nur das konkrete individuelle Verhalten im engeren Sinne einer sozialen Kompetenz, sondern durchaus auch eine persönliche Haltung

und berührt damit Aspekte, die ansonsten eher weniger im Kontext Wissen berücksichtigt werden, nämlich persönliche Werte und Einstellungen. Vereinzelt Definitionen im Französischen, die ich gefunden habe, sprechen daher auch von der „Kunst des

Zusammenlebens mit seinen Partnern“ in unterschiedlichen Kontexten oder von der „Fähigkeit in einer Art und Weise zu agieren und zu reagieren, die dem jeweiligen menschlichen und ökologischen Umfeld angemessen ist“.

Das „Wissen um das Sein“ begleitet das „Wissen um das Tun“ in dessen sozialen und relationalen Aspekten. Es bezeichnet jedoch nicht nur das konkrete individuelle Verhalten ... sondern auch eine persönliche Haltung ... So verstanden gibt es eine Art von Wissen, das mein individuelles Sein bestimmt und sich in diesem ausdrückt.

So verstanden gibt es neben dem Wissen, das mein Handeln ermöglicht und bestimmt, eine Art von Wissen, das mein individuelles Sein bestimmt und sich in diesem ausdrückt. Und plötzlich tut sich im Wissensmanagement ein weites und vages Feld, nämlich das von Moral und Ethik, auf. (Als ob wir nicht schon genügend Ärger mit lästigen Vagheiten hätten, gell?). Und nun?

Lehnen Sie sich jetzt nicht zurück im beruhigenden Gedanken, ich hätte das (für Sie) schon zu Ende gedacht. Weit gefehlt. Diese Kolumne ist frei nach Kleist eine „Verfertigung der Gedanken beim Schreiben“ und wird sicherlich nicht über ein rudimentäres Fragment und einen kleinen Stein des gedanklichen Anstoßes hinaus gehen. Ich möchte Sie daher einfach zum Nachdenken einladen, z.B. über:

- Welche Rolle spielt das savoir-être für das persönliche Wissen und das persönliche Wissensmanagement?
- Welche Rolle spielt das individuelle savoir-être darüber hinaus für das organisationale Wissen und damit für das Wissensmanagement?
- Wie lässt es sich abbilden?
- Welchen Einfluss hat es?
- (Wie) Kann das savoir-être gefördert und ggf. entwickelt werden?
- Ist es Bestandteil des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens?

- Gibt es ein savoir-être einer Organisation? Und wenn ja, wie drückt sich dieses aus?
- Welche Rolle spielen in der Folge Aspekte der Ethik und Werte, sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene, für das Wissensmanagement?

Und mit diesem vielleicht radikalen Kontrapunkt offener und sicherlich kontrovers diskutierbarer, vielleicht unentscheidbarer, subjektiver Fragestellungen ausge-rechnet am Ende eines Heftes mit dem Schwerpunktthema „Enterprise Search“, also einem Thema der erwünscht klaren und raschen Antworten, überlasse ich Sie Ihren eigenen – hoffentlich unorthodoxen – Gedanken zu den Themen Wissen und Sein ...

PS.: Wer immer unter Ihnen Vorschläge für eine treffende Übersetzung von „savoir-être“ ins Deutsche oder auch Englische hat, ist herzlich eingeladen, sich bei mir zu melden.

Ohne Kultur ist alles nichts?

Was macht ein Unternehmen innovativ? Im Fazit zu einer aktuellen Studie von McKinsey zu „Social Media as key driver for success“ wird die These aufgestellt, dass Unternehmen, die Social Media sowohl in der Innen- als auch in der Außenkommunikation einsetzen, als echte Lernende Organisationen agierten. Vielleicht ist diese These von mir an dieser Stelle etwas verkürzt dargestellt, aber lassen Sie mich diese Sichtweise trotzdem als Kristallisationspunkt für einige Gedanken zum Thema Lernen, Innovation verstanden als manifestierter Lernerfolg und Social Media nehmen!

A propos, Verkürzung. Eine eher unzulässige Verkürzung findet sich in den Schlussfolgerungen der Studie selbst: Was nämlich in der Studie, und in vielen anderen Publikationen zu diesem Thema, tatsächlich als Erfolgsfaktor identifiziert wird, ist bei genauerem Hinschauen nicht der Einsatz von Social Media als solches, sondern vielmehr das geschickte Nutzen von informellen sozialen Netzwerken; im Falle von Social Media eben virtuell. Also, unterscheiden wir bitte zwischen Social Media als Werkzeug und dem eigentlichen Erfolgstreiber, dem Agieren in informellen, selbst organisierten und cross-funktionalen Netzwerken.

Was aber ist das Erfolgsgeheimnis? Informelle Netzwerke, v.a. dann, wenn sie nicht nur Funktions-, sondern gar Organisationsgrenzen überspannen, sind so etwas wie ein „learning booster“, und zwar sowohl auf der individuellen als auch auf der kollektiven Ebene. Denn durch den Austausch von Erfahrungen und guter Praxis sowie durch ein kontinuierliches und im besten Sinne polyphones Feedback und ein situatives Lernen werden das eigene Lernvermögen sowie die Kreativität ungemein befeuert.

Da der Netzwerkgedanke in den 90er Jahren v.a. im Umfeld der Software-Entwicklung entstanden ist, lohnt es sich, das Manifesto for Agile Software Development mal ein wenig genauer anzuschauen. Dort werden die folgenden vier Grundwerte genannt:

1. individuals and interactions over processes and tools
2. working software over comprehensive documentation
3. customer collaboration over contract negotiation
4. responding to change over following a plan

Diese werden dann in 12 Prinzipien formuliert, u.a.:

- Build projects around motivated individuals.
- Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.
- The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.
- At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.

Und wieder mal landen wir bei den Zumutungen an eine wissensorientierte Führung: Vertrauen statt Kontrolle, Selbstorganisation & Freiraum statt definierter Prozesse, Veränderlichkeit & Adaptationsfähigkeit statt Planerfüllung usw.

Sie wissen schon, der Manager als Gärtner eben ... Ach ja, und als Kulturbeauftragter, vielleicht ist dies sogar die Hauptaufgabe einer Führungskraft im 21. Jahrhundert: Die Kultur der eigenen Organisation zu gestalten und zu prägen? Und dies ist nicht als Herabstufung zu bewerten, denn wie Lou Gerstner, der frühere

CEO von IBM erkannt hat: „I came to see, in my decade at IBM, that culture isn't just one aspect of the game, it is the game ... In the end, the organization is nothing more than the collective capacity of its people to create value.“

Kultur ist auf das Engste verknüpft mit dem Kollektivvermögen, im doppelten Sinne des Wortes („capacity“ und „value“). Und wer, wenn nicht der Manager, ist dafür verantwortlich? Zumal die Organisationskultur immer der Führungskultur folgt. Wer also am Erfolg informeller Netzwerke in puncto Innovativität und Kreativität, aber auch Effektivität

und Effizienz profitieren will, muss das Spiel nicht nur zulassen und vom Spielfeldrand aus beobachten, sondern selbst aktiv mitspielen.

Und um noch einmal auf die Ausgangsthese von Social Media als Er-

folgstreiber zurückzukommen, eines der 12 Prinzipien des Agile-Manifest lautet: „The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.“

Und wieder landen wir bei den Zumutungen an eine wissensorientierte Führung: Vertrauen statt Kontrolle, Selbstorganisation & Freiraum statt definierter Prozesse, Veränderlichkeit & Adaptationsfähigkeit statt unbedingte Planerfüllung ... der Manager als Gärtner eben ... Ach ja, und als Kulturbeauftragter.

...aber Macht ist noch nicht Wissen

Erinnern Sie sich noch an „La Boum – die Fete“, den Teenie-Film der Achtziger? Ich habe diesen Film kürzlich in einem Anflug von Nostalgie mit meiner Tochter angeschaut und bin völlig unerwartet über ein interessantes Zitat gestolpert: „Wissen ist Macht, aber Macht ist noch nicht Wissen.“ Mag ja sein, dass es in diesem Film eher als Sponti-Spruch gemeint war, aber wie so oft, steckt auch hierin mehr als ein Körnchen Wahrheit, sodass es sich zumindest lohnt, ein wenig darüber nachzudenken. Zumal der Soziologe Richard Sennett, bekannt vor allem durch „Der flexible Mensch“, dieser Tage in seinem Eröffnungsvortrag zur Veranstaltungsreihe „Bodybits – analoge Körper in digitalen Zeiten“ in Berlin (www.youtube.com/hkwstream) im Grunde dieselbe Idee verfolgt.

In seinem Vortrag geht er der Frage nach der zerstörerischen Wirkung von Ungleichheit in Organisationen nach und wie diese zur Verschwendung von Wissen führe, weil „zurzeit Firmenhierarchien dem Wissen aus erster Hand nicht den Platz einräumen, der ihm gebührt.“ Die Krux dabei, laut Sennett, ist, dass der Kapitalismus sein eigenes meritokratisches Versprechen, d.h. Leistung – und das ist in unserer Wissensgesellschaft eben hauptsächlich Wissen – wird belohnt, nicht ein-

löse, weil eben Macht, also Status, nicht unbedingt mit Kompetenz einhergehe. Vielmehr ist für den unermüdlichen Kapitalismuskritiker Sennett das Verhältnis von Status und Kompetenz in den meisten (traditionell hierarchischen, Ergänzung der Autorin) Organisationen auf den Kopf gestellt. Dadurch komme es in einer Wechselwirkung aus Inkompetenz und Isolation zu einem Siloeffekt: Da wenig seitens der Führung wertgeschätzt, ziehe sich der sachkundige Mitarbeiter auf sich selbst zurück und horte sein Wissen: „Die da oben verstehen das doch eh nicht.“

So werde Hierarchie zu einem „brutal simplifier“, einem schrecklichen Vereinfacher, der das komplexe Geflecht aus Vertrauen und Anerkennung zerreiße. Hierarchie agiere auch deshalb als Vereinfacher, weil hierarchische Institutionen uns einen Mangel an Vorstellungskraft aufnötigten hinsichtlich der Vorstellungen von Zusammenarbeit, die starrer seien als unsere eigentliche Fähigkeit mit anderen in komplexer Weise zu interagieren und zu Lösungen zu kommen. Dies betreffe v.a. die Kollaboration im Web 2.0, weil die dort verwendeten Werkzeuge diese zu starre Vorstellung widerspiegeln. Außerdem scheitere Zusammenarbeit auch deshalb, weil es kein gemeinsames Ver-

ständnis der Aufgabe, keine gemeinsame Zielvorstellung gebe. Für Sennett entwickelten „unsere modernen Kulturen ... einen immer höheren Grad an Komplexität, aber der kooperative Gebrauch dieses Reichtums bleibt rudimentär“.

Bei Sennett erscheint die Doktrin von Wissen ist Macht als mehr oder weniger willkürliche „Konstruktion des Kapitalismus in seinem Streben nach Ungleichheit“. Wissen ist Macht, Macht aber noch nicht Wissen. Doch muss eine Führungskraft tatsächlich immer auch die (fachlich) kompetentere Person sein, um eine Art natürliche Hierarchie zu

erzeugen? Ich denke nein, eine Führungskraft sollte die führungskompetentere Person sein, welche die fachliche Kompetenz ihrer Mitarbeiter erkennt und anerkennt und die Rahmenbedingungen schafft, in denen sich diese Kompetenz im Sinne der Gesamtorganisation entfalten und weiter entwickeln kann.

Doch wie kann dann der von Sennett beschriebene Siloeffekt vermieden werden? Die eingeforderte Wertschätzung der fachlichen Kompetenz des Mitarbeiters sollte keine Einbahnstraße sein, sondern eine wechselseitige Wertschätzung. D.h. Füh-

rung wird als eigenständige und gleichwertige, dabei auch gleichrangige Aufgabe und Kompetenz verstanden und vom Mitarbeiter ebenso wertgeschätzt wie dessen Kompetenz und Potenzial von der Führungskraft. Und neben der klassisch hierarchischen Laufbahn sollten wissensintensive Unternehmungen verstärkt über alternative „Expertenlaufbahnen“ nachdenken, um Fachexperten

nicht durch Karriere-Stillstand in die Isolation zu treiben, aber eben auch nicht an Führungsaufgaben zu verlieren und zu frustrieren.

Welche Rolle kann dabei die Wissensbilanz spielen? Und

warum sind gerade Enterprise-2.0-Unternehmen oft so fixiert auf eine Führungsperson? Fortsetzung folgt ...

Die eingeforderte Wertschätzung der fachlichen Kompetenz des Mitarbeiters sollte keine Einbahnstraße sein, sondern eine wechselseitige Wertschätzung. D.h. Führung wird als eigenständige und gleichwertige, dabei auch gleichrangige Aufgabe und Kompetenz verstanden.

Wiki und die starken Männer

In der letzten Kolumne haben wir uns, angeregt durch einen Vortrag von Richard Sennett (und zugegebenermaßen dem Teenie-Film „La Boum“), mit der Hypothese auseinandergesetzt, dass Hierarchie in Organisationen eine zerstörerische Wirkung entfalten und zur Verschwendung von Wissen führen kann. Ich möchte nun gerne an diese Überlegungen dort anknüpfen, wo ich Sie das letzte Mal „über der Klippe habe hängen lassen“ – nämlich bei der Frage, warum gerade die vermeintlichen Enterprise-2.0-Unternehmen oft so stark auf eine charismatische Führungspersönlichkeit ausgerichtet sind. Ich erinnere nur an den kurzzeitigen Sturz der Apple-Aktie im Januar diesen Jahres als die Krankheit von Steve Jobs bekannt wurde.

Doch bevor wir über die Rolle der „starken Männer“ nachdenken, sollten wir definieren, was eigentlich unter einem Enterprise-2.0-Unternehmen zu verstehen ist – in meinem Verständnis jedenfalls deutlich mehr als ein Unternehmen, das Social-Software-Tools wie Wiki, Blog & Co. einsetzt, auch wenn McAfee als Urheber des Begriffes das noch genau so beschreibt: „Enterprise 2.0 is the use of emergent social software platforms within companies, or between companies and their partners or customers“. Vielmehr sollte Enterprise

2.0 als Label für solche Organisationen stehen, in denen die Philosophie der Social-Software-Werkzeuge Einzug gefunden hat in die Zusammenarbeit im Unternehmen – bis hin zu dessen Führungsstrukturen. Das heißt wir reden dann von Organisationen, in denen Emergenz, Selbstorganisation und Selbstbestimmtheit, Autonomie, Teamdenken, Demokratie, Polyfonie, Freiraum und Vertrauen die bestimmenden Parameter nicht nur der Unternehmenskultur sind, sondern sich eben auch in der Organisationsstruktur manifestieren. Und das betrifft auch das Thema Führung.

In einer echten, so verstandenen Enterprise-2.0-Unternehmung funktioniert eine klassisch kybernetische Führung im Sinne des Management-Kreislaufs von Vordenken, Vorgeben, Messen, Kontrollieren, Analysieren, Vorgeben... nämlich gerade nicht mehr bzw. kann Enterprise 2.0 dort nicht entstehen, wo ein solches Führungsverständnis vorherrscht (auch nicht mit noch so vielen Wiki-Installationen). Fazit: In Enterprise-2.0-Organisationen kann es den „starken Mann“ an der Spitze per definitionem nicht geben.

Aber was machen wir dann mit Steve Jobs und der Apple-Aktie (als „Platzhalter“ für das generelle Phänomen, das

selbstverständlich auch andere, wenn auch weniger prominente Unternehmen betrifft)? Hier sind mehrere Erklärungen denkbar (oder mir eingefallen, wenn Sie weitere haben, freue ich mich über eine kurze E-Mail):

In Enterprise-2.0-Organisationen kann es den „starken Mann“ an der Spitze per definitionem nicht geben.

1. Apple ist im Grunde gar kein Enterprise-2.0-Unternehmen, sondern verkauft sich nur erfolgreich nach außen als solches.
2. Steve Jobs ist gar nicht der „starke Mann“ bei Apple, sondern verkauft sich nur erfolgreich nach außen als solcher.
3. Finanzmarktanalysten haben das Konzept Enterprise 2.0 und seine Folgen für Führung noch nicht verstanden und bewerten den Aktienwert zwanghaft nach „Old Economy“-kompatiblen Kriterien.
4. Der Stellenwert des „starken Mannes“ an der Spitze dient der Selbst- und Rückversicherung auf zunehmend schwankendem Grund am Übergang von Enterprise 1.0 zu 2.0.

Wahrscheinlich haben wir es, wie so oft, mit einem komplexen Konglomerat all dieser Gründe zu tun. Lassen Sie mich trotzdem an dieser Stelle nur einen davon, nämlich den letzten aufgreifen. Ich meine damit, dass wir den „starken Mann“ an der Spitze als Projektionsfläche nutzen im Kampf gegen unser Unbehagen mit Organisationen, deren Wert fast ausschließlich

auf intangiblen Werten beruht, ist er doch zumindest sichtbar und greifbar und damit den Denkmustern der Old Economy, denen wir eben doch noch mehr verhaftet scheinen als uns lieb ist, scheinbar zu unterwerfen. Und da ge-

rade Unternehmen mit dem Label Enterprise 2.0 überdurchschnittlich oft Unternehmen sind, deren Wert stark auf intangible assets beruht, kommt es zu der im Grunde widersprüchlichen Koinzidenz von Enterprise 2.0 und „Starkem Mann“-Phänomen.

Einverstanden?

Sackgasse

Problemlösungsorientierung

Nicht jammern und klagen, sondern eine patente Problemlösung zur Hand haben! Haben wir das alle nicht längst verinnerlicht? Im Sinne von Effizienz, Effektivität, Exzellenz und all der anderen von Beratern und Managern gern bemühten E-Wörtern? Und im Sinne unserer Vorgesetzten (oder Kunden), die nun mal keine Probleme (sondern ausschließlich Lösungen) mögen.

Problemlösungsorientierung ist also eine erwünschte und gern gesehene Kompetenz bei Mitarbeitern. Was aber, wenn wir damit munter und dabei immer zielorientiert in eine Sackgasse rennen?

Lassen Sie uns doch einmal – ohne jetzt gleich „Vom Nutzen ungelöster Probleme“ zu schwärmen, wie Dirk Baecker und

Alexander Kluge in ihrer gleichnamigen Essaysammlung, – die Sache von der anderen Seite betrachten! Was also sind die Nachteile der Problemlösungsorientierung (abgesehen von der schier unendlichen Anzahl der Buchstaben)?

Dort wo nicht das Problem, sondern immer nur dessen Lösung erwünscht ist, nehmen wir uns die Chance, das Problem selbst eingehend zu betrachten und zu erfassen.

immer nur dessen Lösung erwünscht ist, nehmen wir uns die Chance, das Problem selbst eingehend zu betrachten und zu erfassen. Albert Einstein meinte

Wie können wir wahrhaft lernen, wenn wir uns unser Unwissen nicht eingestehen? Und ungelöste Probleme tun genau das: Sie konfrontieren uns mit unserem Unwissen.

dazu: „The mere formulation of a problem is far more often essential than its solution, which may be merely a matter of mathematical or experimental skill. To raise new questions, new possibilities, to regard old problems from a new angle requires creative imagination and marks real advances in science.“

Das Kreativitäts- und Innovationspotenzial liegt also nicht in der Lösung, sondern im Problem. Und mit unserer Fixierung auf die (schnelle) Problemlösung nutzen wir dieses Potenzial allzu oft nicht. Im Streben nach vermeintlicher Stabilität weichen wir der Irritation und Verunsicherung, die ein Problem mit sich bringt, solange es eben nicht gelöst ist, aus. Und vergeben damit die Chance, tatsächlich und tiefgreifend zu lernen – sowohl als Individuum als auch als Organisation.

Das Kreativitäts- und Innovationspotenzial liegt ... nicht in der Lösung, sondern im Problem.

ist. Die Schwierigkeit gehört also wesentlich zum Problem und sollte nicht mit der schnellen Lösung weggewischt, sondern vielleicht immer wieder auch bewusst thematisiert werden (auch wenn es Ihr Chef nicht gerne hört). Denn „per aspera ad astra“, nur über raue Pfade gelangt man zu den Sternen (auf den bequemeren kommen wir immer nur zu den Energiesparlampen).

Denn wie können wir wahrhaft lernen, wenn wir uns unser Unwissen nicht eingestehen? Und ungelöste Probleme tun genau das: Sie konfrontieren uns mit unserem Unwissen. Zugegeben, eine unbequeme Vorstellung, der wir mit Hilfe der schnellen Problemlösung ausweichen. Doch allzu oft vielleicht nur scheinbar und oberflächlich, weil wir mangels eingehender Beschäftigung und – ja! – Wertschätzung des Problems auch die Untiefen des Unwissens – und die Weite des möglichen Wissens (?) – gar nicht erfasst haben. Echtes Lernen findet so jedenfalls nicht statt, oder?

Die Definition des Begriffes Problem besagt übrigens, dass ein Problem eine Aufgabe oder Streitfrage darstellt, deren Lösung mit Schwierigkeiten verbunden

Wissensmanagement – was kommt danach?

„Enterprise 2.0 hat Wissensmanagement abgelöst.“ Soweit eine Aussage auf einem Symposium im vergangenen Jahr. Eine Aussage, über die das Fachteam der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM) gestolpert ist und die uns nachdenklich gemacht hat: Wie kommt es zu einer solchen Aussage? Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Enterprise 2.0 und Wissensmanagement, wenn man denn der Aussage nicht zustimmt? Was steckt überhaupt hinter dem schillernden Begriff Enterprise 2.0?

Fangen wir mit der letzten Frage an! Gängige Definitionen, auf die wir gestoßen sind, definieren Enterprise 2.0 als „Verwendung von Sozialer Software im Unternehmenskontext“. Definiert sich das Unternehmen 2.0, also ein Unternehmen einer neuen Generation – denn das möchte das Anhängsel 2.0 uns ja suggerieren – lediglich über die Verwendung einer bestimmten Software? Das erschien uns doch zu kurz gesprungen. Kernstück des Positionspapiers ist nun eine neue Definition von Enterprise 2.0, die deutlich über die Verwendung von Web2.0-Werkzeugen

... Enterprise 2.0 [kann man] nicht einführen, sondern nur werden

hinausgeht, begleitet von zehn Thesen rund um diese weiter gefasste Definition. Beides möchte ich an dieser Stelle aber nicht verraten. Zum einen, weil wir uns natürlich freuen, wenn Sie das gesamte Positionspapier lesen, zum anderen weil wir in der nächsten Ausgabe von „Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte“ ausführlicher darüber berichten möchten. Lassen Sie mich daher an dieser Stelle eine Diskussion aufgreifen, die uns erst hingeführt hat zu Definition und Thesen, nämlich die Annahme, dass man Enterprise 2.0 nicht einführen, sondern nur werden kann.

Wo liegt der Unterschied? Etwas einzuführen, bezeichnet in der Regel einen linearen, mehr oder weniger geplanten und steuerbaren Prozess, bestehend aus klar definierten und separierbaren Schritten, und es bezieht sich auf ein fassbares Objekt. Einführen bedeutet, dieses abgrenzbare Objekt dirigistisch von außen in ein bestehendes System einzubringen. Zu etwas werden hingegen, bezeichnet eine organische Entwicklung auf ein Ziel hin; ein Ziel, das durchaus diffus oder in-

härent sein kann. Das Werden geschieht selbstgesteuert aus dem System heraus. Es beinhaltet Emergenz, also „die Herausbildung von neuen Eigenschaften oder Strukturen auf der Makroebene des Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente“ (zitiert nach wikipedia), wobei sich diese neuen Eigenschaften des Systems nicht unbedingt auf Eigenschaften der Elemente zurückführen, die diese isoliert aufweisen.

Wer also davon spricht, „Enterprise 2.0 in Unternehmen einzuführen“, versteht Enterprise 2.0 als neues, separiertes Objekt, das von außen in das System „Unternehmen“ eingebracht wird, letztlich reduziert sich „Enterprise 2.0 einführen“ so auf die Einführung von Web 2.0-Werkzeugen; damit ist Enterprise 2.0 ein Synonym für eine bestimmte technische Lösung. „Enterprise 2.0 werden“, deutet auf einen komplexen Organisationsentwicklungsprozess hin, mit dem sich das System „Unternehmen“ als solches aus sich heraus verändert. Enterprise 2.0 bezeichnet dann tatsächlich eine neue Art von Unternehmung und geht über die Verwendung bestimmter Werkzeuge deutlich hinaus.

Wie kann ein solcher Prozess aussehen? Welcher Paradigmenwechsel findet am Übergang von 1.0 zu 2.0 statt? Welche Werte, Prinzipien und Artefakte bestimmen die Organisations- & Führungskultur in einem Enterprise 2.0? Und löst Enterprise 2.0 nun eigentlich Wissensmanage-

ment ab? Ich lade Sie ein, das Positionspapier der GfWM zu lesen, zu kommentieren und fortzuschreiben – in bester 2.0-Manier eben!

A propos, „Wissensmanagement einführen“ oder „Lernende Organisation werden“, das ist die entscheidende Frage, gell?

Das Positionspapier „Enterprise 2.0 und Wissensmanagement“ des GfWM Fachteams:



www.slideshare.net/gfwm/gfwm-positionspapier-wissensmanagement-und-enterprise-20

Die Vorstellung des Positionspapiers auf dem diesjährigen GfWM Knowledge Camp:



www.ustream.tv/recorded/17324463

Raus aus dem Biotop!

Bei den letzten Stuttgarter Wissensmanagement-Tagen habe ich an einer Podiumsdiskussion teilgenommen, bei der unter anderem die Frage nach der Zukunft von Wissensmanagement gestellt wurde: „Wie wird Wissensmanagement 2018 aussehen?“.

Meine Antwort darauf war gegebenenfalls für den vorgegebenen Zeithorizont von nur sieben Jahren ein wenig visionär. Sie lautete nämlich, dass Wissensmanagement nicht mehr als solches existieren wird, weil es – hoffentlich – in die Organisation, ihre Strukturen, Prozesse und vor allem ihre Steuerung diffundiert sein wird.

Die anwesenden Wissensmanager schauten daraufhin durchaus etwas bedenklich (geht es dabei doch um ihren Arbeitsplatz), aber zu Unrecht. Denn das „Verschwinden“ von Wissensmanagement wäre in diesem Falle

eine echte Erfolgsgeschichte, weil die Organisation zur lernenden Wissensorganisation würde und der Umgang mit Wissen zu einer essenziellen Selbstverständlichkeit – und daher als separate Disziplin nicht mehr notwendig bzw. als

solche nicht mehr wahrnehmbar. In diesem Sinne verstanden wäre:

- jeder Mitarbeiter ein Wissensmanager, weil er sein persönliches Wissen effizient nutzen und konsequent weiterentwickeln würde;
- jeder Process Owner ein Wissensmanager, weil er den „Schattenprozess“ der Wissens- und Informationslogistik immer mitdenken und, wo notwendig, unterstützen würde;
- jeder Unternehmer ein Wissensmanager, weil er seine Unternehmung wissensorientiert steuern und Strategien entsprechend entwickeln würde;
- jede Führungskraft in ihrer persönlichen Führungsarbeit ein – nennen wir die Rolle mal – Knowledge Facilitator, weil er oder sie notwendige Freiräume und wissensförderliche Rahmenbedingungen schaffen würde.

Wissensmanagement [wird künftig nicht mehr als solches existieren [...], weil es – hoffentlich – in die Organisation, ihre Strukturen, Prozesse und vor allem ihre Steuerung diffundiert sein wird.

Das Ende des Wissensmanagers als Wissensmanager. Ist unser Ziel also die eigene Abschaffung? Vielleicht!

Soweit die Vision, zugegeben eine ganz persönliche. (Vielleicht lassen Sie mich ja wissen, ob Sie

dieser zustimmen.) Doch wo stehen wir heute?

Hier wirft ein Gespräch am Rande der Wissensmanagement-Tage doch ein ernüchterndes Licht auf unsere Disziplin. Die geäußerte These lautet, dass Wissensmanagement sich – sowohl in Organisationen und Unternehmen als auch in der Gesellschaft – in einem, mehr oder weniger bequemen, Biotop befindet. Ein Biotop, dem relativ enge Grenzen gesetzt sind. In dem wir uns wahrscheinlich ganz gut eingerichtet haben, aus dem wir aber auch nicht herauskommen und aus dem heraus wir keinen nennenswerten Einfluss ausüben.

Anstatt also die Organisation zu unterwandern und zu durchdringen, sitzt der Wissensmanager im letzten Büro im vergessenen letzten Gang direkt neben dem Ideenmanager, der ebenfalls vor ein paar Jahren als Sau durchs Organisationsdorf getrieben und jetzt in sein Biotop abgeschoben ist – und bald neben dem Diversity Manager, der demnächst ins Biotop umziehen muss. (Alle Ideen- und Diversity Manager mögen mir an dieser Stelle

verzeihen, sie sind nur als ein mögliches Beispiel hier angeführt; hier möge sich jeder Leser die für seine Organisation typischen Biotopbewohner vorstellen).

Denn das „Verschwinden“ von Wissensmanagement wäre in diesem Falle eine echte Erfolgsgeschichte, weil Organisation zur lernenden Wissensorganisation würde und der Umgang mit Wissen zu einer essenziellen Selbstverständlichkeit – und daher als separate Disziplin nicht mehr notwendig bzw. als solche nicht mehr wahrnehmbar.

Warum aber sitzen wir in diesem Biotop (fest)? Oder doch nicht? Und wie kommen wir wieder raus? Ideen dazu verspreche ich für die nächste Kolumne und freue mich bis dahin auf Anregungen und Meinungen, gerne natürlich auch kontroverse, Ihrerseits.

Hat Wissensmanagement (nur) ein Imageproblem?

In der letzten Kolumne habe ich die Behauptung aufgestellt, Wissensmanagement sei in vielen Organisationen in einem Biotop angesiedelt und nicht wirkungsvoll in die Organisation „diffundiert“. Nehmen wir einmal an, diese Behauptung sei korrekt, bleibt die Frage, warum wir dort festsitzen – und wie wir wieder herauskommen.

Bei den Vorbereitungen zum 10.(!) Symposium des Arbeitskreis Wissensmanagement Karlsruhe, dieses Jahr am 11. Oktober, haben die Organisatoren einmal die Programme der letzten zehn Jahre

Revue passieren lassen und dabei Themen entdeckt, die heute keine Rolle mehr spielen. Aber ebenso viele Themen, die den Wissensmanagement-Diskurs seit zehn Jahren – und wahrscheinlich auch schon länger – verlässlich begleiten und teilweise gar prägen. Ich vermute nun einfach mal, der Themenkomplex „Organisationskultur, Wissen ist Macht, „Mitarbeiter-

motivation usw.“ gehört zu diesen Dauerbrennern.

Ist diese Dauerdiskussion – über ein zugegeben wichtiges Thema – eventuell ein möglicher Grund für unser Biotop-Dasein? Versetzen wir uns einmal in die Situation eines typischen so genannten Entscheiders in einer Organisation, dessen Agenda voll ist und der deshalb in

kurzer Zeit eine Vielzahl von Entscheidungen treffen muss und möchte, um mit möglichst effizientem Ressourceneinsatz die Organisation wirkungsvoll und nutzenstiftend nach vorne zu bringen!

Diesem durchaus charismatischen, aber eben auch zeitarmen und toughen Entscheider wird nun das Thema Wissensmanagement als „wichtig und notwendig“, aber in Verbindung mit dem oben genannten Themenkomplex auch als „komplex, langwierig, Erfolg schwer zu beeinflussen usw.“ präsentiert. Ab damit ins Biotop! Und weiter mit dem

Natürlich ist die Diskussion über kulturelle Rahmenbedingungen, Mitarbeiterereinbindung und -motivation richtig und wichtig. Aber vielleicht sollten wir sie anders führen. Nämlich unter einem Tenor der Machbarkeit

nächsten Punkt auf der Agenda, der erfolgversprechender ist und damit der eigenen Sichtbarkeit und Karriere gegebenenfalls förderlicher.

Natürlich ist die Diskussion über kulturelle Rahmenbedingungen, Mitarbeiterereinbindung und -motivation richtig und wichtig. Aber vielleicht sollten wir sie anders führen. Nämlich unter einem Tenor der Machbarkeit, indem wir z.B. betonen, dass Maßnahmen dem spezifischen Reifegrad einer Organisation angemessen sein sollten, dass der Einbezug von Mitarbeitern Crowd Intelligence freisetzt und für genau diese notwendige Passgenauigkeit von oft überraschend pragmatischen Wissensmanagement-Maßnahmen sorgt ...

Was, wenn wir, gewissermaßen verblendet durch unsere solipsistischen „Wissen ist Macht“-Diskussionen verpasst haben, dass in unseren Organisationen längst „Wissen heißt Teilen“ angesagt ist?

In der Ausgabe der ZEIT vom 15. Dezember 2011 gab es einen interessanten Artikel zu „Meins ist Deins“, dem wachsenden Trend zu Kleidertauschpartys, Carsharing, gemieteten Teilgärten und vielen innovativen Formen des Teilens mehr. Darin waren Aussagen zu lesen wie: „Wir erleben eine Verschiebung von einer Ich-Kultur hin zu einer Wir-Kultur“, oder: „Die Ära des Eigentums geht zu Ende, das Zeitalter des Zugangs beginnt.“ Was, wenn wir, gewissermaßen verblendet durch unsere solipsistischen „Wissen ist

Macht“-Diskussionen verpasst haben, dass in unseren Organisationen längst „Wissen heißt Teilen“ angesagt ist? Wenn die Mitarbeiter nur auf angemessene Unterstützung beim Teilen durch entsprechende wissensförderliche Infrastrukturen und spezifische Wissensmanagement-Dienstleistungen warten? Auf den passenden Zugang eben.

Übrigens: Francis Bacon schrieb wörtlich: „sapientia potentia est“, also „Wissen ist Ermächtigung“ – und damit genau genommen nicht Macht, sondern

Handlungsfähigkeit. Auch Wissensmanagement sollte ein Image transportieren, das widerspiegelt, wie es die Handlungsfähigkeit der Organisation wirkungsvoll unter-

stützt und steigert, welchen Nutzen die Organisation dadurch erfährt, welche Erfolge erzielt werden können oder bereits erzielt wurden und das widerspiegelt, dass Wissen zu teilen hip und Wissen zu horten out ist. Wissensmanagement eben nicht als komplexe Dauerherausforderung, sondern als – nach wie vor – innovatives Zukunftsthema, auf das man sich frohgemut einlassen sollte.

Unwort „Wissensmanagement“

Ehrlich gesagt, ich kann es nicht mehr hören! Was? Die Aussage, „Ja, wir machen Wissensmanagement, aber wir dürfen es bloß nicht so nennen; der Begriff ist doch verbrannt.“ Mit Verlaub: Wie nennen Sie dann das, was Sie da machen? Und wie thematisieren und werben Sie für diese „Sache ohne Namen“? Ach, gar nicht? Und da wundern Sie sich noch, dass diese „Sache“ ein Imageproblem hat und im Biotop haust (siehe die Kolumnen der letzten beiden Ausgaben)?

Zugegeben, mit dem Begriff hat man es manchmal nicht leicht, weil der

Wissensmanagement-Hype der ersten Jahre hier leider eher schädlich als förderlich war. Zu vollmundig waren die Versprechungen, die den Unternehmen unter dem Label Wissensmanagement gemacht wurden (und eigentlich nur eines wollten, nämlich IT-Produkte verkaufen) und die weitgehend enttäuscht wurden. Das hat dem „brand“ Wissensmanagement sicherlich geschadet.

Aber seit Hype und anschließendem Tal der Tränen sind nun auch schon gute acht bis zehn Jahre ins Land gegangen. Zeit, in der sich Wissensmanagement durchaus in den Unternehmen etabliert hat, beweisen konnte, dass es pragmatische Methoden und Werkzeuge bereit hält und wahrnehmbaren Nutzen stiften kann. Höchste Zeit – finde ich – nun endlich auch den Begriff zu rehabilitieren.

Oder wie soll das bewährte „Tue Gutes und rede darüber!“ funktionieren, wenn wir uns scheuen dieses Gute auch zu benennen?

„Ja, wir machen Wissensmanagement, aber wir dürfen es bloß nicht so nennen ...“
Mit Verlaub: Wie nennen Sie dann das, was Sie da machen? Und wie thematisieren und werben Sie für diese „Sache ohne Namen“?
Ach, gar nicht?

Es ist die Mission der Gesellschaft für Wissensmanagement „den professionellen Umgang mit der Ressource Wissen zu fördern und die Notwendigkeit der ganzheitlichen Sicht auf das Thema Wissensmanagement mit den Dimensionen Mensch, Organisation und Infrastruktur herauszustellen.“ Die Vision der GfWM ist es, diesbezüglich bei allen relevanten Zielgruppen (Forscher und Praktiker, Anwender und Interessierte, Entscheider in

Wirtschaft, Wissenschaft und Politik) als ein geschätzter und gesuchter Ansprechpartner zum Thema Wissensmanagement wahrgenommen zu werden.

Es ist sicherlich nicht einfach, sich hier im allgemeinen Neuigkeiten- und Informationslärm Gehör zu verschaffen. Aber wie viel schwieriger wäre es, als „Gesellschaft für die Sache ohne Namen e.V.“! Gleiches gilt für den Wissensmanager in seiner Organisation.

Aber nicht nur aus Marketinggründen ist unsere Verleugnungstaktik unklug. Wie heißt es bei der GfWM? „...die Notwendigkeit der ganzheitlichen Sicht auf das Thema...“ Genau diese Ganzheitlichkeit leidet, wenn ich keine begriffliche Klammer für meine Tätigkeiten finde, sondern diese in ihre Einzelbestandteile wie z.B. Personalentwicklung, Dokumentenmanagement, Prozessmanagement, Projekt-Debriefing, Strategieentwicklung usw. zerfällt.

Wenn wir immer nur die einzelnen konkreten Tätigkeiten und Werkzeuge benennen, geht uns irgendwann nicht nur sprachlich das gemeinsame Dach über all diesen Tätigkeiten verloren. Und dann reden wir irgendwann nicht mehr nur nicht über Wissensmanagement, sondern

wir betreiben es de facto auch nicht mehr. Ganz zu schweigen davon, dass wir es mit dieser „Salamitaktik“ sicherlich nicht in die Vorstandsetagen und dort

zum ernst genommenen Sparringspartner in Sachen (wissensorientierte) Strategieentwicklung schaffen.

Unwort Wissensmanagement? Das hat es nicht verdient!

... seit Hype und anschließendem Tal der Tränen sind ... gute acht bis zehn Jahre ins Land gegangen. Zeit, in der sich Wissensmanagement durchaus ... etabliert hat ...

Und wo bleibt die Moral?

Am 31. März 2012 haben sich in Frankfurt Mitglieder der GfWM (Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.) zum jährlichen sogenannten Aktiventreffen zusammengefunden, um gemeinsam an inhaltlichen Themen (unter anderem „Im Spannungsfeld von Wissensarbeit, Wissensarbeiter und Wissensgesellschaft“ sowie „Integrated Reporting“) zu arbeiten. Zum Start in den Tag haben wir uns außerdem die Frage gestellt, ob Mission und Vision der GfWM noch zeitgemäß sind; immerhin wurden beide vor mittlerweile fast sieben Jahren erarbeitet.

Hier der (noch) derzeitige Wortlaut:

„Unser gesellschaftliches und volkswirtschaftliches Wohl sowie der Erfolg von Unternehmen und Organisationen aller Art sind in starkem Maße von der effektiven und effizienten Bewirtschaftung der Ressource Wissen abhängig.“

Daher fördert die Gesellschaft für Wissensmanagement (GfWM) den professionellen Umgang mit Wissen und stellt die Notwendigkeit der ganzheitlichen Sicht

auf das Thema Wissensmanagement mit den Dimensionen Mensch, Organisation und Technik heraus.“

Auf einen ersten Blick liegt der Fokus auf einer sachlichen Nutzenorientierung bedingt durch Begriffe wie „Bewirtschaftung“, „effizient“, „effektiv“, „Erfolg“... In der Diskussion der anwesenden Mitglieder zeigte sich nun rasch, dass hier doch

etwas fehle. Ich will es mal die Dimension der Ethik und Werteorientierung nennen. So wurden Aspekte wie der verantwortungsvolle Umgang mit Wissen oder auch der Nachhaltigkeit, der Qualität und

tatsächlich der Moral im Zusammengang mit Wissensmanagement thematisiert.

Nun kann man sicher konstatieren, dass wenn personell unterschiedlich besetzte Gruppen sich eines Themas annehmen, eine jeweils individuelle Sicht die Interpretation eben dieses Themas bzw. eine gewisse Schwerpunktsetzung prägen wird. Trotzdem frage ich mich – und Sie – ob sich hier nicht auch ein Wandel in der Gesellschaft (?), in unserem Thema (?)

**Müssen wir also neben den ...
Fragestellungen zu Wirksamkeit,
Nutzen- und Erfolgsmessung
im Wissensmanagement expliziter
als bisher auch Fragestellungen zu
Verantwortung, Ethik, Werteorientierung
und Moral betrachten?**

seit 2005 wahrnehmen lässt. Ausgelöst wurde dieser Gedankengang durch zwei Ereignisse der letzten Zeit:

Der ehemalige Diplomat und Résistance-Kämpfer Stéphane Hessel, der im letzten Jahr mit seiner kleinen Streitschrift „Indignez-vous!“ („Empört Euch!“) für Aufruhr in Frankreich gesorgt hat, hat in einer Rede anlässlich eines Besuches in Tübingen gefordert: „Wir brauchen nicht mehr Wissen, sondern mehr moralische Erkenntnis!“

Bei einer Podiumsdiskussion in Stuttgart zum Thema Wissensbilanzierung hat Gisela Erler, Staatsrätin für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung im Staatsministerium Baden-Württemberg, darauf hingewiesen, dass die verstärkt eingeforderte Bürgerbeteiligung einen anderen Umgang mit Wissen bedinge und dass der Erfolg einer Partei wie die der Piraten deutlich zeige, dass sich die Menschen in unserer (Wissens-) Gesellschaft auch zunehmend darüber bewusst seien. Und dabei gehe es keinesfalls nur um eine Transparenz im Sinne eines Mehr an Information und Wissen, sondern eben genau auch um einen qualitativ anderen Umgang damit.

Müssen wir also neben den – nach wie vor spannenden und wichtigen – Fragestellungen zu Wirksamkeit, Nutzen- und Erfolgsmessung im Wissensmanagement expliziter als bisher auch Fragestellungen zu Verantwortung, Ethik, Werteorientie-

rung und Moral betrachten? Und wenn ja, wie sehen unsere Antworten aus?

Übrigens: Sowohl in der GfWM als auch bei Ihren Regional- und Aktiventreffen ist jeder Engagierte und Interessierte herzlich willkommen. Mehr Infos unter www.gfwm.de

Auch die Frucht der Erkenntnis braucht Zeit zum Reifen

Bei den 1. Kremser Wissensmanagement-Tagen vom 8. bis 9. Mai 2012 (übrigens eine rundum lebendige und inspirierende Veranstaltung) hat Prof. Dr. Roland Maier von der Universität Innsbruck den interessanten Begriff der „Wissensreifung“ in die Diskussion gebracht.

Dieser Begriff und das dahinter stehende Bild haben mich spontan an die ersten Jahre meiner Tochter an einer Waldorfschule erinnert: Dort gibt es den so genannten Epochenunterricht, d.h. sechs Wochen lang wird im Hauptunterricht ausschließlich das Lesen und Schreiben geübt, anschließend sechs Wochen lang das Rechnen und dann wieder Lesen und Schreiben usw. Zu Anfang war meine Sorge, dass es doch gerade in den ersten Jahren ein Fehler sein könne, eine wesentlich neue geistige Tätigkeit wie das Lesen während langer sechs Wochen scheinbar wieder zu verlassen, anstatt es permanent zu üben. Würde das den Lernprozess nicht stören und in der Folge verlangsamten? Das Gegenteil war der Fall: Es schien, als reife das Gelernte während dieser scheinbaren Ruhephasen im Geist meiner Tochter, sodass der Wiedereinstieg nach sechs Wochen nicht nur auf

demselben Niveau stattfand, sondern auf einem wahrnehmbar höheren. Während dieser Zeit scheint sich das Gelernte gleichsam unbewusst und un gelenkt weiterentwickelt zu haben – es ist gereift. Lassen Sie uns dieses Bild der „Wissensreifung“ weiterspinnen, indem wir uns fragen was eigentlich den der Metapher zugrundeliegenden Prozess der Reifung in seiner ursprünglichen Bedeutung als biologischen Vorgang auszeichnet?

Reifung braucht Zeit. Reifung kann nur eingeschränkt und nur indirekt über die Veränderung von Rahmenbedingungen beeinflusst und ggf. beschleunigt werden. Eine (übertrieben) beschleunigte Reifung erzielt am Ende nicht unbedingt den optimalen Reifegrad. Es gibt einen idealen Endzeitpunkt der Reife, der überschritten wird, wenn er nicht genutzt wird. Reifung kann nicht angehalten, unterbrochen oder dauerhaft gestoppt werden.

Was heißt das übertragen auf eine Frucht „Wissen“, die am Ende eines Reifungsprozesses geerntet werden soll? Braucht auch Wissensreifung Zeit? Und wenn ja, was bedeutet das bei sich immer weiter verkürzenden Innovationszyklen und ab-

nehmender Halbwertszeit von Wissen? Haben Wissensmanager eine Aufgabe, Wissensreife zu unterstützen und ggf. zu beschleunigen? Und wenn ja, wie? Wirkt sich die zunehmende Wissensdynamik negativ auf die Wissensreife und damit -qualität aus? Wie erkennen wir den optimalen Reifegrad und damit „Erntezeitpunkt“ einer Wissensfrucht? Kann auch eine einmal in Gang gesetzte Wissensreife nicht mehr gestoppt werden? Welche (moralischen und ethischen) Verpflichtungen ergeben sich daraus?

Haben Wissensmanager eine Aufgabe, Wissensreife zu unterstützen und ggf. zu beschleunigen?

Wenn wir den Prozess der Wissensreife als etwas dieser Ressource und ihrer Nutzung inhärentes verstehen, so wirft dies zahlreiche weitere Fragen auf. Es macht auch deutlich, dass Innovationsmanagement und Wissensmanagement unbedingt zusammengehören und eine Trennung dieser beiden Disziplinen, wie sie heute in den meisten Unternehmen herrscht, eine künstliche ist.

In der letzten Ausgabe der Wissensmanagement hat Prof. North die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung von Berufsbildern für Wissensmanager vorgestellt. Dabei wurde deutlich, dass der Wissensmanager in der Regel keine Rolle im Innovationsmanagement spielt, sondern seine Hauptaufgabe eher in der „Bestandsverwaltung“ gesehen wird. Das deckt sich mit einer Beobachtung, die ich

immer wieder bei den Studenten im Modul „Wissensmanagement“ beim Masterstudiengang Educational Media der Universität Duisburg Essen mache: Bei der Beschäftigung mit dem Probst/Romhardtschen Bausteinmodell wird der erste der operativen Bausteine, die Wissensidentifizierung, fast immer gleichgesetzt mit der Analyse des im Unternehmen vorhandenen Wissens. Das lässt aber die enge Beziehung dieses Bausteins mit dem strategischen Baustein der Wissensziele außer Acht. In Bezug auf diesen

Baustein ist die Wissensidentifikation auch zu verstehen als grundsätzliche Frage nach demjenigen Wissen, das zur Erreichung der definierten Ziele für notwendig erachtet wird. Erst im nächsten Schritt geht es dann darum, herauszufinden, was und wie viel davon heute schon in der Organisation vorhanden ist. Und was eben fehlt und daher entwickelt werden muss (inklusive der angemessenen Reifung).

Vielleicht sollten wir uns als Wissensmanager selbst wieder stärker auf die linke Hälfte (Identifizieren, Entwickeln, Erwerben) im Bausteinkreislauf konzentrieren und uns nicht auf die rechte (Teilen, Nutzen, Bewahren) reduzieren lassen!

Das Ende der Altersteilzeit

Wenn von Wissensmanagement in Zeiten des demografischen Wandels die Rede ist, dann geht es dabei eigentlich immer um die Wissensweitergabe beim Ausscheiden älterer und erfahrener Mitarbeiter. Doch das ist nur ein (kleiner) Aspekt, denn das noch vor wenigen Jahren übliche „frühe“ Ausscheiden in die Altersteilzeit wird immer seltener. Vielmehr sollen Mitarbeiter – und mit ihnen ihr wertvoller Wissens- und Erfahrungsschatz – immer länger im Unternehmen bleiben. Vor allem, weil es zunehmend schwierig wird am Arbeitsmarkt Nachfolger für qualifizierte Fachkräfte zu finden. Das bekannte Projekt „Silver-Line“ bei Audi, in dem bei der Fertigung des Audi R8 mehr als ein Drittel des Teams älter als 40 Jahre war, ist längst keine Ausnahme mehr, sondern wird zur Regel: Nicht nur Audi rechnet damit, dass das Durchschnittsalter seiner Belegschaft von aktuell knapp über 41 Jahren bis 2020 auf über 49 Jahre steigen wird. Um ältere Mitarbeiter möglichst lange produktiv im Arbeitsprozess zu halten, investieren Unternehmen mittlerweile eine Menge – in Gesundheitsmanagement, Betriebssport oder ergonomische Arbeitsplätze. Was aber ist mit einem „altersergonomischen“ Wissensmanagement, um den viel gelobten Erfahrungsschatz überhaupt heben zu können? Oder ist Wissensmanagement alterslos?

Nein, ich denke nicht. „Wissensmanagement in Zeiten des demografischen Wandels“ sollte sich auch mit der Frage beschäftigen, welches Wissensmanagement alternde oder vielleicht besser deutlich altersgemischte Belegschaften benötigen. So lernen ältere Menschen zum Beispiel anders. Diversen Studien zufolge lernen Ältere deutlich praxisorientierter und hinterfragen sehr viel kritischer den konkreten Nutzen und die konkrete Anwendbarkeit auf den eigenen Arbeitskontext. Berücksichtigen unsere Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung dies?

A propos, Kompetenzmanagement: Wie viele Unternehmen kennen Sie, die in die Weiterentwicklung von Mitarbeitern über 50 nicht mehr investieren und nur „die Jungen“ auf Seminare schicken. Sei es, weil es als nicht lohnend erachtet wird, einen älteren Kollegen „noch“ weiterzubilden, sei es weil älteren Kollegen tendenziell Lernunwilligkeit oder –unfähigkeit unterstellt wird. Die persönliche Motivation zum Lernen hängt aber unter Umständen schlicht auch mit der Art des Lerngebotes zusammen (s.o.) oder mit fehlenden Karriereanreizen, weil ab einem bestimmten Alter die Aufstiegsmöglichkeiten in der Hierarchie für beendet erklärt werden? Dies rührt noch an ein weiteres – altersunabhängiges – Thema,

nämlich das der Expertenlaufbahn in Unternehmen: Wie können (Karriere-) Anreize für Wissensarbeiter geschaffen werden, die sich nicht in eine klassische Führungsposition entwickeln sollen und oft auch wollen. Doch dies ist ein weites Feld und ein Thema für eine andere Kolumne an dieser Stelle.

Bleiben wir noch kurz bei der persönlichen Motivation: Ältere Mitarbeiter hinterfragen nicht nur beim Lernen den klaren Nutzen deutlich kritischer, sondern tun dies generell. D.h. auch Wissensmanagement-Angebote müssen diese Nutzenfrage – und dies nicht nur auf der Ebene des organisationalen Nutzens, sondern auch des ganz persönlichen Nutzens – noch viel deutlicher beantworten, um zu einer aktiven Teilnahme zu motivieren. Und diese ist dringend notwendig, denn alle Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit dem bewussten Einsatz älterer Mitarbeiter gemacht haben, berichten, dass vor allem altersgemischte Teams oder Tandems hier einen großen Nutzen stiften – wenn denn auch der notwendige Austausch- und Wissensprozess effektiv unterstützt wird, und hier ist genau ein „alterssensibles“ Wissensmanagement gefragt, das das miteinander und voneinander Lernen in solchen Teams fördert und fordert.

Und schließlich sollten wir nicht vergessen, dass ältere Mitarbeiter im besten Falle digital immigrants sind, also Men-

schen, die mit den neuen (sozialen) Medien nicht selbstverständlich aufgewachsen sind, sondern sich diese angeeignet haben. Auch hier zeigen aktuelle Untersuchungen, dass diese digital immigrants bei aller grundsätzlicher Bereitschaft und Aufgeschlossenheit in dieser Umwelt grundsätzlich zurückhaltender und kritischer agieren und z. B. die Verwendung von persönlichen Daten, Urheberrecht usw. einen höheren Stellenwert einnimmt. Auch hier müssen wir als Wissensmanager bei der Einführung von Werkzeugen des „Wissensmanagement 2.0“ diesem Rechnung tragen.

Wissensmanagement in Zeiten des demografischen Wandels hat Potenzial und wird benötigt – wenn es mehr ist als der Wissenstransfer beim Ausscheiden.

Leben wir in der der Nichtwissensgesellschaft?

Kürzlich hat die FAZ in einem Artikel mit dem Titel „Das Gerede von der Wissensgesellschaft“ die These aufgestellt, wir lebten weniger in einer Wissens- denn in einer Nichtwissensgesellschaft.

Hier die Argumentation: Unsere Zeit zeichne sich, so die FAZ, durch Hyperspezialisierung auf der einen und Innovationsbeschleunigung auf der anderen Seite aus. D.h. diejenigen, die wir wohl – mit einem anderen buzz word – als Wissensarbeiter bezeichnen würden, wissen immer weniger auf einem immer größer werdenden Feld und dieses wenige Wissen hat darüber hinaus auch noch eine äußerst geringe Halbwertszeit. In der Folge müssten sie sich immer stärker mit dem sie umgebenden Nichtwissen auseinandersetzen. Gefragt sei hier, so die FAZ, eine hohe „Ignoranzkompetenz“: „Überspitzt gesagt, ist in unserer Gesellschaft nicht nur auf der persönlichen Ebene, sondern auch auf der kollektiven Ebene die Organisation des Nichtwissens entscheidender als jene des Wissens.“ Erschwerend komme hinzu, so FAZ, dass es in einer Welt der weitgehend digitalisierten Information immer schwieriger werde, die Glaubwürdigkeit einer uns persönlich fremden, aber nichtsde-

strotz notwendigen Informationsquelle zu verifizieren.

Wir haben uns an dieser Stelle bereits mehrfach mit dem (kreativen) Potenzial des Nichtwissens auseinandergesetzt. Daher möchte ich im Folgenden etwas näher auf das Verständnis vom so genannten Wissensarbeiter in der (Nicht-) Wissensgesellschaft eingehen, unter anderem auch deshalb, weil wir uns in einem Fachteam der GfWM gerade genau mit diesem Begriff oder „Berufsbild“ auseinandersetzen.

Die FAZ bezieht sich in ihrem Artikel auf die Definition von Nico Stehr, der den Begriff Wissensgesellschaft ableitet von der „Durchdringung aller gesellschaftlichen Lebensbereiche mit wissenschaftlichem Wissen.“ Abgeleitet davon, würde der Wissensarbeiter die alte Trennung von white und blue collar worker aufnehmen, d.h. der Wissensarbeiter zeichnete sich durch einen hohen (akademischen) Bildungsgrad aus. Sicherlich eine bequeme, da leicht nachzuprüfende Kategorisierung. Doch gehen wir damit nicht weit zurück hinter die mittlerweile im Kontext von Wissensmanagement deutlich breitere

Auffassung von Wissen, die gerade auch schwer fassbares, nicht akademisierbares Erfahrungswissen bis hin zu inkorporiertem Wissen umfasst? Wenn wir aber den Wissensbegriff so weit fassen, was ist dann ein Wissensarbeiter?

In unserem GfWM Fachteam, in dem wir uns eigentlich mit Arbeits- und Lebensraumbedingungen für den Wissensarbeiter auseinandersetzen wollten, mussten wir rasch feststellen, dass wir uns als Gruppe zunächst einmal auf ein gemeinsames Verständnis dieses Begriffes einigen mussten. Wie das halt manchmal so geht, mit den scheinbar einfachen Schlagwörtern, gell? Unser momentaner Favorit ist eine (noch nicht abschließend formulierte) Definition, wonach der Wissensarbeiter überwiegend mit seinem Wissen zur Wertschöpfung einer Organisation beiträgt. Aus Sicht der Organisation ist dies sicherlich schon einmal ein nicht uninteressanter Ansatz. Aus Sicht des Individuums wie auch des Wissens bevorzuge ich aber – muss ich gestehen – den Ansatz von Willke, der wissensbasierte, wissensintensive und schließlich die Wissensarbeit als solche unterscheidet, wobei, wie immer bei solchen Klassifizierungen, die Grenzen nicht nur fließend sind, sondern wir auch ständig in unseren Tätigkeiten zwischen diesen unterschiedlichen Arten hin und her wechseln. Hier zeichnet sich die echte Wissensarbeit dadurch aus, dass der Rückgriff auf vorhandenes Wissen zur Bewältigung einer Aufgabe nicht genügt,

sondern neues, innovatives Wissen entwickelt werden muss. Dies verweist auf den FAZ'schen Begriff der Ignoranzkompetenz in der Nichtwissensgesellschaft. So verstanden, wäre der Wissensarbeiter gerade nicht derjenige, der über das meiste (akademische) Wissen verfügt und dieses am besten einsetzt, sondern derjenige mit der ausgeprägtesten Ignoranzkompetenz. Die Idee einer Nichtwissensgesellschaft würde damit also nicht etwa die Bedeutung des Wissensarbeiters in Abrede stellen, sondern vielmehr betonen.

Wissen, Wissensgesellschaft, Wissensarbeiter – Begriffe, die wir immer wieder verwenden, um unser Tun zu beschreiben und letztlich auch zu legitimieren, und die doch immer noch unscharf und strittig sind. Unseren ba – unseren Raum eines geteilten Verständnisses – haben wir hier, selbst innerhalb unserer überschaubaren Community, noch nicht gefunden. Aber wir können daran arbeiten, z. B. beim diesjährigen Knowledge Camp der GfWM, auf dem sich Wissensarbeiter kreativ mit ihrem Wissen und Nichtwissen einbringen können. Unter anderem können Sie hier auch mit den GfWM Fachteams zu deren aktuellen Themen arbeiten. Ich würde mich freuen, Sie am 12. und 13. Oktober in Karlsruhe zu treffen und gemeinsam mit Ihnen den Begriff des Wissensarbeiters weiter zu schärfen. Weitere Informationen zum GfWM Knowledge Camp: <http://knowledgecamp.mixt.org>

Ein Lebensraum für Wissensmanagement?

Erinnern Sie sich noch an die Kolumne zu „Wissensmanagement im Biotop“? Oder waren Sie beim diesjährigen Knowledge Camp der GfWM in Karlsruhe? Falls nicht, haben Sie zwei spannende, äußerst diskussionsfreudige und anregende Tage verpasst. Ein bisschen nachholen können Sie via Live Streams sowie Wiki- Beiträgen und Blogs der Teilnehmer, zu finden unter <http://knowledgecamp.mixxt.org/>.

Aber zurück zu dieser Kolumne! In einer Session zur „Zukunft des Wissensmanagements“ habe ich in Karlsruhe die Biotop-These aus den Kolumnen (2/2012 und 3/2012)

nochmals aufgegriffen: Wissensmanagement ist in vielen Organisationen, nach der ersten Implementierungswelle und -euphorie, in einer kleinen (vernachlässigten) Nische angesiedelt, wo zwar einige Wissensmanager mehr schlecht als recht überleben, von wo aus das Thema aber nicht wirkungsvoll in die Gesamtorganisation getragen wird.

[Das] Bild des Habitats drückt aus, dass Wissensmanagement in der Organisation gewissermaßen angekommen ist ... der schiere Kampf ums Überleben ... so nicht mehr stattfinden muss.

Beim Knowledge Camp und den dort anwesenden WM-Engagierten hat dieses Bild aus der Biologie kontroverse Diskussionen und anregende Gedankenspiele provoziert: Den Vertretern der Ökonischen-These (Wissensmanagement = nett, aber wirkungslos) standen die Vertreter der Habitat-These gegenüber. Letztere entwickelten den schönen und Mut machenden Gedanken, dass Wissensmanagement es durchaus geschafft habe, sich

in den letzten Jahren erfolgreich in einem Habitat einzurichten. Ein Habitat ist laut Wikipedia eine Lebensstätte oder ein Lebensraum einer bestimmten Tier- oder

Pflanzenart, aber auch einer Gemeinschaft. Ich denke, dieses Bild des Habitats drückt aus, dass Wissensmanagement in der Organisation gewissermaßen angekommen ist und dort mittlerweile förderliche Rahmenbedingungen entweder vorfindet oder selbst geschaffen hat. Es drückt aus, dass der schiere Kampf ums Überleben qua wiederholter oder gar dauerhafter, mehr oder weniger verzweifelter

Legitimierung so nicht mehr stattfinden muss. Wissensmanagement wird nicht mehr ständig in Frage gestellt. Es darf sein – zumindest in seinem Lebensraum.

Vielleicht in der Tat ein wichtiger erster Schritt. Dem aber ein zweiter folgen muss. Um es mit den Worten eines der engagierten Teilnehmer an dieser Runde auszu-

drücken: „In unserem Habitat sind wir richtig gut. Wir müssen unseren Lebensraum auch nicht verlassen, aber Wissensmanagement muss zeigen, wie wichtig und wertvoll genau dieses Habitat für das Gesamt-Ökosystem der restlichen Organisation ist.“ Damit das Habitat eben genau nicht zur bloß geduldeten ökologischen Nische wird.

Ein anregender Gedanke, oder? Die gesamte Diskussion können Sie übrigens im Live Stream nachverfolgen: <http://knowledgecamp.mixxt.org> (man kann es gar nicht oft genug erwähnen).

Und wenn Sie nun auch neugierig auf die weiteren kleinen Provokationen meines „Vortrags“ sind, hier sind sie:

- Wissensmanagement ist ja so anders – und will's doch nicht sein.
- Wissensmanagement denkt zu wenig strategisch und innovativ.
- Wissensmanagement steckt in der Quantitätenfalle – selber schuld
- ...und macht sich darin selber klein.

Ich will Ihnen nun auch nicht das Fazit vorenthalten (nicht der Diskussion, aber meiner Folien): Nichtsdestotrotz! In diesem Sinne.

Wissensmanagement wird nicht mehr ständig in Frage gestellt ... ein wichtiger erster Schritt. Dem aber ein zweiter folgen muss.

- Wissensmanagement muss sich auflösen.
- Eine Lernende Organisation braucht keinen Wissensmanager.

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

