Gabriele Vollmar

Willkommen im Wissensgarten

Noch mehr unorthodoxe Gedanken zum Wissensmanagement 2013-14

Vorwort

Wissensmanagement managt so wenig Wissen wie die berühmten Zitronenfalter Zitronen falten. Während aber zumindest die Biologen unter uns sicherlich schlüssig erklären können, was Zitronenfalter denn eigentlich tun, fällt uns dies beim Wissensmanagement selbst nach 20 Jahren, die der Begriff in der Welt ist, immer noch schwer. Meine eigene Definition: Wissensmanagement gestaltet förderliche Rahmenbedingungen für produktive Wissensarbeit. Welche dies sind sehen Sie auf der Doppelseite in der Mitte der Broschüre. Warum sich dort ausgerechnet ein Wissensgarten ausbreitet? Nun, was denken Sie?

Die hier versammelten Kolumnen sind in den Jahren 2013 bis 2014 in der Fachzeitschrift „wissensmanagement – das Magazin für Führungskräfte“ (www.wissensmanagement.net) erschienen.

Ich hoffe Sie fühlen sich nach der Lektüre willkommen geheißen im Wissensgarten und bereit für das eine oder andere gedankliche Experiment. Viel Spaß!

Der Fluch des Wissens

„Es muss ein Recht auf Nicht-Wissen geben." Diese Forderung habe ich kürzlich in einem Artikel über Pränatal-Diagnostik gelesen, in dem ein Elternpaar beschrieben hat, wie das von den Experten aufgezwungene Wissen um die Behinderung ihres ungeborenen Kindes sie vor eine Entscheidung gestellt habe, die eigentlich von niemandem getroffen werden kann. Bzw. sollte niemand in eine Situation gebracht werden, in der er diese Entscheidung treffen muss. Nicht-Wissen also als (notwendiger) Schutz, Wissen als (emotionaler) Stress? An dieser Stelle haben wir uns schon mehrfach mit dem Verhältnis von Wissen und Nicht-Wissen auseinandergesetzt. In der Regel unter dem Aspekt der kreativen Kraft von Nicht-Wissen. Nun möchte ich einmal die Ignoranz-Kompetenz in den Vordergrund rücken. Was könnte man unter Ignoranz-Kompetenz verstehen? Und warum ist diese wichtig für uns Wissensarbeiter?

In unserer Wissensgesellschaft sind wir tagtäglich einem immensen Informationssturm ausgesetzt. Ich stelle mir diesen vor wie einen Sandsturm, d. h. Information prasselt permanent wie Millionen kleiner Sandkörner auf uns ein. Trotz oder gerade wegen dieses Sturms wird gleichzeitig das Feld des Nicht-Wissens immer größer. Warum? Weil sich auf unseren jeweiligen Fach- oder Interessensgebieten mit hoher Dynamik ständig neues Wissen entwickelt und daraus hervorgehend neue Informationskörnchen, die auf uns einprasseln, weil wir dank moderner Technik jederzeit und überall diese Entwicklungen verfolgen können. Das übersteigt aber unser Fassungsvermögen, d. h. wir müssen uns, wenn wir im Sturm nicht untergehen wollen, nicht alles wahrnehmen, verfolgen und dann vor allem ja auch aufnehmen und verstehen können. Vor allem letzteres braucht Zeit und Konzentration (Konzentrieren Sie sich mal in einem Sandsturm!), Zeit zur Wissensreifung eben. Ignoranz-Kompetenz meint hier, dass wir das Wissen um unser Nicht-Wissen aushalten können. Und vielleicht die Spannung zwischen (Welt-)Wissen und Nicht-Wissen sogar kreativ nutzen können?

Ignoranz-Kompetenz meint aber auch, dass wir aktiv einen Windschutz aufbauen, der die Anzahl der auf uns einprasselnden Informationskörner reduziert. Und zwar bewusst und strategisch gesteuert. Damit wir uns im Windschatten unseres Ignoranz-Paravents mit Ruhe und Konzentration auf das Verstehen einlassen können. Doch in welche Richtung sollen wir diesen Schirm ausrichten? Wie groß soll er sein? Wie durchläs-

sig? Wie dauerhaft? Eine klare Zielvorstellung als Teil eines strategischen persönlichen Wissensmanagements kann hier sicherlich Anhaltspunkte liefern. Wahrscheinlich sind wir ja auch Teil eines ignoranzkompetenten Netzwerkes, indem die einzelnen Schirme eine jeweils geringfügig andere Ausrichtung haben und damit im Zusammenspiel dann doch wieder eine vergleichsweise hohe Abdeckung ergeben. Als ignoranzkompetente Wissensarbeiter halten wir es aber auch aus, dass unser Schirm gegebenenfalls Information abhält, die eben doch interessant und wichtig gewesen wäre (siehe oben).

Nicht-Wissen ist notwendig, damit Wissen möglich ist. Wenn wir unser Nicht-Wissen nicht akzeptieren, werden wir Wissen aufgrund mangelnder Konzentration nicht zulassen. Und wir gefährden uns selbst: Bei den Stuttgarter Wissensmanagement-Tagen wurden in einigen Vorträgen Themen rund um Stress und Burn-out von Wissensarbeitern diskutiert. Eine Folge des ungeschützten Aushaltenwollens des Informationssturms.

Wie ist es nun aber mit dem eingangs angeführten Recht auf Nicht-Wissen? Dieses stellt Experten vor eine (moralische) Herausforderung, müssen diese doch unter Umständen akzeptieren, dass sich das Gegenüber für das Nicht-Wissen entschieden hat. Damit kann der Experte sein Wissen nicht teilen. Warum fällt uns das schwer?

Das Motto der europäischen Aufklärung, sapere aude, also wage es, zu wissen, hat unsere westliche Kultur über Jahrhunderte geprägt, hat letztlich unser aller Sozialisierung geprägt. Die Verweigerung von Wissen, rückt immer auch in die Nähe von „Aberglaube“, „finsteres Mittelalter“, „Unmündigkeit“. Wissen ist nun einmal per se positiv, Nicht-Wissen zunächst negativ konnotiert. Wenn wir also unser wertvolles Wissen weitergeben, helfen wir dem anderen aus seiner Unmündigkeit und befähigen ihn zu einer eigenen Entscheidung als freier Mensch. Für die Existentialisten um Sartre und Camus ist der Mensch in die Welt geworfen und hier zur Freiheit, damit aber auch zur Entscheidung und in der Folge Verantwortungsübernahme verdammt. Wissen zu verweigern, damit eine Entscheidung zu verweigern, widerspricht unseren gesellschaftlichen Idealen. Trotzdem ist es eine Fragestellung, mit der wir uns als Wissensarbeiter auch auseinandersetzen müssen. Schließlich geht es uns um Wissen und damit immer auch um seinen Schatten, das Nicht-Wissen.

Die Antwort ist „42“ – oder der Tanz um Big Data

In den letzten Wochen hat mich in unterschiedlichsten Medien – bis hin zum Feuilleton der Frankfurter Allgemeinen – ein Begriff förmlich verfolgt: Big Data. Das neue große Versprechen auf große Geschäfte mit dem Gold des Informationszeitalters, Daten.

Mit Big Data werden Datenmengen bezeichnet, die zu groß und zu komplex sind, um sie mit bisher üblichen Datenbanken oder gar dem menschlichen Intellekt zu verarbeiten und zu analysieren. Dazu gehören auch Unmengen an unstrukturierten Daten wie sie via Twitter, Facebook und Co. minütlich überall auf der Welt von uns allen im Internet erzeugt werden und die viel über uns und unser (Konsumenten-) Verhalten verraten. Das große Geschäftsversprechen in Bezug auf Big Data liegt nun in innovativen Technologien, die in der Lage sind (oder sein sollen) diese Datenmengen in kurzer Zeit zu analysieren und damit Antworten zu liefern auf – so das implizite Versprechen – nahezu alle erdenklichen Fragen. In Zürich will ein Professor gar auf einem Computer das gesamte Weltgeschehen simulieren und damit das menschliche Verhalten und letztlich unsere Zukunft prognostizieren (http://www.futurict.eu/).

Erinnert Sie das nicht auch ein wenig an Douglas Adams „Per Anhalter durch die Galaxis“ und an die Frage nach „nach dem Leben, dem Universum und dem ganzen Rest“, die der Protagonist dem größten und leistungsfähigsten Computer der ganzen Galaxie stellt? Und an dessen lapidare Antwort: „42“?

Die Antwort „42“ verweist auf zwei grundsätzliche Probleme mit Big Data:

Welche Fragen sollen bzw. können überhaupt sinnvoll gestellt werden? Und wie konkret formuliert?

Und wie sind die Antworten sinnhaft zu interpretieren? Und welche Handlungsoptionen und Entscheidungen lassen sich daraus ableiten?

Und nicht zu vergessen die ganz grundsätzliche Frage nach Zweck und Nutzen dieses ganzen – aufwändigen und teuren – Frage-und-Antwort-Spiels (jenseits der schieren Faszination des technisch Machbaren). Welchen konkreten Mehrwert hat beispielsweise ein großer deutscher Schuhhändler nach Auswertung aller verfügbarer Daten von der wenig überraschenden, nun aber datengestütz-

ten Erkenntnis, dass Kunden im Sommer eher Sandalen und im Winter eher Stiefel kaufen?

Das Versprechen um Big Data erscheint mir teilweise wie ein Versprechen auf einen bequemen Rückzug aus der Verantwortung: Die Daten geben DIE Antwort und nehmen damit auch eine Entscheidung im Grunde vorweg. Damit ist der so genannte Entscheider degradiert zu demjenigen, der die sich aus den Daten zwangsläufig ergebende Erkenntnis in die Praxis umsetzt. Anstelle eines „ich denke, dass…“ oder „ich bin überzeugt davon, dass...“ tritt ein „die Daten sagen klar, dass…“.

Erfüllt Sie das mit Zuversicht, dass die Zeit der fatalen Fehlentscheidungen endlich zu Ende geht? Oder erfüllt es Sie auch ein wenig mit Schrecken?

Erschrecken über immer weiter gehende Manipulierbarkeit, denn wer definiert die Fragen, die an Big Data überhaupt gestellt werden? Und kennt, wer die Antwort erfährt, auch die zugrundeliegenden Fragen und kann deren Einfluss auf die möglichen Antworten angemessen abschätzen? Wie können wir Verlässlichkeit und Plausibilität von Aussagen noch überprüfen, wenn sowohl die zugrundeliegende Datenmenge als auch die zur Analyse eingesetzten Algorithmen unser Verständnis übersteigen? Vertrauen wir blind auf die scheinbare Objektivität eines technischen Verfahrens? Was ist mit der Heisenberg'schen Unschärferelation, wonach alleine der Akt der Messung das gemessene Objekt bereits beeinflusst?

Mich erfüllt beim aktuell zu beobachtenden Tanz um Big Data zunehmendes Unbehagen. Unbehagen über (mal wieder) das ganz große Geschäft und die damit verbundene Goldgräberstimmung. Unbehagen über ein merkwürdiges Vertrauen in scheinbar objektive Daten und die Vorrangstellung von, für den nicht Eingeweihten wenig durchschaubaren, technischen Verfahren (hat nicht genau diese Art blindes Vertrauen im High Speed Investment Banking die letzte Finanzkrise erst ausgelöst?). Unbehagen über eine beobachtbare Ignoranz hinsichtlich der Tatsache, dass der Schritt von der Datenanalyse zur (richtigen?) Erkenntnis noch ein weiter ist. Unbehagen über das Versprechen einer Vorhersagbarkeit menschlichen Verhaltens und letztlich der Zukunft. Und schließlich Unbehagen über mmer weniger schlichten gesunden Menschenverstand und persönlichen – ja – Mut beim Treffen von Entscheidungen.

Doch genug des Wissenschaftspessimismus! Big Data und die aktuellen Innovationen um Big Data sind mehr als einen interessierten Blick wert – aber bitte doch mit der kritischen Distanz!

Lass dich irritieren!

Workshops zum Thema Wissensmanagement beginne ich gerne mit einer einfachen Bilderbuchgeschichte, der Geschichte „Fisch ist Fisch“ von Leo Lionni. Darin erzählt ein Frosch seinem Freund aus gemeinsamen Kindertagen – einem Fisch – von seinem aufregenden Leben an Land. Und er beschreibt dabei auch die Lebewesen, die er dort gesehen hat. Der Fisch stellt sich daraufhin diese Lebewesen vor, z.B. die Kuh gewissermaßen als Fisch auf vier Beinen mit Hörnern und Euter, aber eben auch mit Flossen.

Sie können sich vorstellen, dass diese kleine Geschichte ein guter Aufhänger ist, um die Schwierigkeiten des Wissenstransfers anschaulich zu machen, um für eine Auffassung von Wissen als subjektiver Konstruktion zu sensibilisieren usw. Und in der Regel gehen die Diskussionen mit den Workshop-Teilnehmern auch in diese Richtung und damit letztendlich in eine Bewertung der Vorstellung des Fisches von einer Kuh als „falsch“. Kürzlich jedoch hat mich eine Teilnehmerin überrascht: Sie führte an, dass in dieser „verrückten“ Vorstellung des Fisches doch eigentlich ein kreatives Moment und wertvolles Innovationspotenzial liege. Ein interessanter Gedanke, oder? „Falsch Denken“ als Weg zur am Ende richtigen Idee? Oder nach Albert Einstein: „Wenn eine Idee am Anfang nicht absurd klingt, gibt es keine Hoffnung für sie“?

Doch wie passt das zusammen mit unserer tief verwurzelten Auffassung von Wissen als „gerechtfertigtem wahren Glauben“ (Plato)? Als stabile und gesicherte Grundlage für Entscheidungen? Wie weit sind wir in der Lage, uns irritieren zu lassen? Das verlässliche „knowing“ zu ersetzen durch ein Freiräume eröffnendes „maybe knowing“, wie Günther Szogs zwei Beiträge zur „cross-fertilization of knowledge and art“ in den GfWM THEMEN 3 & 4 überschrieben hat (http://www. gfwm.de/node/8)? Und wie soll das überhaupt gehen? Wie kann Wissen, können Überzeugungen erschüttert werden? Und warum ist dies wünschenswert?

Warum also? Nun, eine klassisch systemtheoretische Definition von Wissen lautet ungefähr so: Wissen ist das kondensierte Resultat kognitiver Erwartungen, d.i. eine relativ (!) enttäuschungsfest stabilisierte Sinnform (knowing), die aber eigene Änderungsbereitschaft immer mitkommuniziert (maybe knowing). Ohne Änderungsbereitschaft wäre Stillstand, ein Ende des Lernens und damit das Risiko des Scheiterns, weil ohne Lernen keine Anpassung an sich verändernde

Umweltbedingungen mehr stattfände. Stabilität um jeden Preis in einer nun einmal volatilen Umwelt funktioniert nicht.

Die Frage nach dem „Wie“ lässt sich weniger einfach beantworten. Erinnern wir uns aber an die Geschichte von Fisch und Frosch: Das Wissen des Fisches wurde erschüttert durch neues Wissen, das von draußen in sein System „Teich“ getragen wurde und das er neugierig aufgenommen hat. Ohne dabei nach einem konkreten Nutzen dieses neuen Wissens zu fragen. Vielleicht bleibt es ja nutzlos, vielleicht ist es aber auch Grundlage für eine bahnbrechende Innovation, wer wollte dies zu diesem Zeitpunkt schon entscheiden.

Stabilität um jeden Preis in einer nun einmal volatilen Umwelt funktioniert nicht.

Wie können nun aber Irritation und Erschütterung „von außen“ zu uns vordringen? Hier komme ich wieder auf Günther Szogs und die wechselseitige Befruchtung von Kunst und Wissen zurück. Denn Kunst versteht sich per se als Irritation. Wenn wir uns auf sie einlassen, kann darin manchmal eine unerwartete und gänzlich ungeplante Bereicherung liegen.

So ging es mir zum Beispiel mit der Cellistin Zoe Keating. Diese erschafft als Solo-Musikerin, nur unterstützt durch eine loop-Software, komplexe Musikstücke, indem Sie kleine Elemente spielt und dabei aufnimmt, dann in einer loop wieder abspielt und mit weiteren Elementen kombiniert. Ihr dabei zuzusehen bzw. zuzuhören ist nicht nur ein faszinierendes sinnliches Erlebnis und eine intellektuelle Herausforderung, sondern auch eine wunderbare Darstellung des SECI-Modells zur Wissensgenerierung von Nonaka und Takeuchi, das plötzlich sinnlich greifbar und vorstellbar wird. Kunst als sinnliche Übersetzung eines abstrakten Konzeptes – wohlgemerkt nicht intendiert von Zoe Keating, sondern lediglich in meinem individuellen Kontext (meinem persönlichen Teich) so interpretiert, weil mir die Musik, oder generell Kunst – anders als das Wissen – diesen Freiraum der eigenen Interpretation und gedanklichen Fortführung (wenn auch in Bezug auf moderne Kunst von vielen als lästig und anstrengend empfunden) lässt.

Hören Sie doch mal rein und lassen Sie sich irritieren und anregen: http://www.youtube.com/watch?v=yYrcXX4nWOA&feature=relmfu.

Wissen nimmt Gestalt an

Am 23. und 24. April fanden an der Donau-Universität zum zweiten Mal die Wissensmanagement-Tage Krems statt. In diesem Jahr unter dem Motto „Wissen nimmt Gestalt an". Während meiner Vorbereitung auf die Moderation dieses Fachkongresses habe ich mich gefragt, wie wohl dieser Titel zu verstehen (und gegebenenfalls in die Begrüßung der Kongressteilnehmer einzubinden) ist. Ich weiß, ehrlich gesagt, nicht, was die Veranstalter sich dabei gedacht haben. Daher nun meine persönlichen Gedanken zu diesem Titel.

Doch zuvor noch eine kleine Anekdote: Vor Kurzem erläuterte mir der Geschäftsführer eines Unternehmens, das noch schwankt, ob Wissensmanagement denn nun ein lohnendes Thema ist oder nicht, dass man sich mit einer Entscheidung für Wissensmanagement so schwer tue – weil dieses Thema auf der einen Seite zwar durchaus faszinierend erscheine und auch „intuitiv irgendwie" die Überzeugung vorherrsche, dass es wichtig sei, dass es auf der anderen Seite aber auch ein klares Unbehagen hervorrufe. Unbehagen ob der „Seltsamkeit" dieser Ressource, mit der man es da zu tun habe, und die sich eben wie ein glitschiger Fisch immer wieder einem direkten Zugriff entziehe.

Und nun nimmt Wissen Gestalt an, d.h. es wird buchstäblich begreifbar und damit überhaupt erst nutzbar, entwickelbar, kombinierbar, veränderbar…

Aber was heißt „Gestalt" überhaupt? Mit „Gestalt" bezeichnen wir die äußere Form oder auch Erscheinung von Gegenständen. „Erscheinung" wiederum bezeichnet, laut Wikipedia, das „Dasein eines Objektes oder das Sichtbarwerden oder Sichzeigen von zuvor nicht zu sehenden oder erkennbaren Gegenständen oder Vorgängen…".

Wissen nimmt also zum Beispiel dann Gestalt an, wenn es sich in Handlung manifestiert, denn nur dann wird es in der objektiven Welt für andere sichtbar. Aber eben nicht das Wissen selbst, in seiner reinen und ursprünglichen Form, sondern in einer Art von möglichem Ausdruck und damit interpretierbar: Ob und welches Wissen ich hinter dem Ausdruck erkenne, liegt gewissermaßen im Auge des Betrachters. In der Kunst bezeichnet „Gestalt" übrigens die Einkleidung eines Gedankens, beispielsweise als Gedicht, als Drama oder als ein Werk der bildenden Kunst.

Und hiermit wären wir auch bei einer weiteren Möglichkeit, wie Wissen Gestalt

annehmen kann: durch Visualisierung. Knowledge Visualization ist sicherlich eines der spannendsten aktuellen Forschungsfelder im Kontext Wissensmanagement. Und obwohl Visualisierung durch die gesamte Menschheitsgeschichte hindurch ein probates Mittel war, sowohl konkrete als auch abstrakte Ideen zu vermitteln, ist es eine Fähigkeit, die in den letzten Jahren außerhalb bestimmter technischer Kontexte zunehmend verkümmert ist. Und dabei ist Visualisierung – eben Sichtbarmachung – im Wissensmanagement ein so mächtiges Werkzeug, vermittelt sie doch neben bloßen Fakten auch persönliche Einsichten, schwer in Worte zu fassende Erfahrungen, Haltungen, Werte, Erwartungen, Sichtweisen, Meinungen usw., kurz also Wissen in seiner ganzen Varianz und Komplexität. Bringen wir unser Wissen also in Bilder, grafische oder sprachliche, um es Gestalt annehmen zu lassen dort, wo die schiere Faktizität an ihre Grenzen stößt. Und wenn Sie Ihre Visual Skills ein wenig schulen möchten, empfehle ich einen Besuch auf www.visualliteracy.org.

Visualisierung von Wissen ist auch eine wesentliche Grundlage für Wissensgenerierung. Nonaka und Takeuchi sprechen bei ihrem SECI-Modell in der Phase der Wissens-Explizierung ausdrücklich davon, dass dies zumindest teilweise über Bilder, Metaphern und Allegorien geschieht. Denn nur so werde das zunächst subjekte Wissen kollektiv nachvollziehbar (oder auch begreifbar in seiner Gestalt?). Wenn ich nun mein Wissen nicht nur transferieren, sondern teilen möchte, um andere einzuladen, es weiterzuentwickeln, sollte meine Visualisierung dabei dem Prinzip der „low perceived finishedness“ folgen. So berichtete jedenfalls Prof. Martin Eppler von der Universität St. Gallen in seinem anregenden Vortrag auf den Kremser Wissensmanagement-Tagen. Gemeint ist damit, dass eine Visualisierung, die zum „Mitmachen“ oder Weiterentwickeln einladen soll, nicht als perfekt und schön wahrgenommen werden sollte, weil sonst der Museumseffekt eintrete, nämlich Bewunderung und Scheu. Nur Unfertigkeit ist auf aktivierende Art einladend.

„Low perceived finishedness“ – ein Prinzip, das so auch für die meisten Web 2.0-Werkzeuge gilt. Und ein Prinzip, mit dem wir uns in der Regel schwer tun. Wieso eigentlich? Dazu (vielleicht) mehr an anderer Stelle. Hier erst mal – unfertig – zu Ende…

Achtung! Alter Hut!

Wenn Sie keine Lust haben – mal wieder – über eine Definition von Wissensmanagement nachzudenken, dann blättern Sie jetzt rasch weiter!

Ich selbst war kürzlich gefordert, mich wieder einmal mit der Fragestellung „Wie erkläre ich einem Neuling im Thema, in aller Kürze und Prägnanz, was Wissensmanagement eigentlich bezeichnet, ohne ihn abzuschrecken?“ konfrontiert. Wissensmanagement im elevator pitch. Hintergrund: Im Saxon Open Online Course (spannende Sache: http://www.sooc13.de/) war ich eingeladen, einen Vortrag zum Thema „Persönliches Wissensmanagement mit Social Media-Werkzeugen“ zu halten. Da die Teilnehmer an diesem Online-Kurs, hauptsächlich Studierende, aber auch Lehrende der beteiligten Universitäten, mit dem Thema Wissensmanagement nicht vertraut waren, sollte ich neben dem persönlichen auch das organisationale Wissensmanagement einleitend definieren.

Kein Problem – dachte ich! Immerhin begleite ich seit mehr als zehn Jahren Organisationen bei der Einführung von Wissensmanagement, habe diverse Lehraufträge, ein Buch zum Thema geschrieben usw. Zu meiner großen Schande muss ich gestehen, dass ich in meinem Fundus – sowohl im Kopf als auch im „Archiv“ – keine befriedigende Definition für diesen Zweck gefunden habe. Mit Unternehmen beginne ich ein Wissensmanagement-Projekt immer damit, dass eine eigene, spezifische und passende Wissensmanagement-Definition gemeinsam entwickelt wird. Ich gebe also bewusst keine fertige Definition vor. Mit meinen Studenten steige ich tiefer in die Theorie ein und präsentiere und diskutiere vorhandene und zum Teil länglich und hinlänglich komplizierte Definitionen aus der Fachliteratur. In meinem eigenen Buch – ich wage kaum es zu sagen – beschäftige ich mich mit dem Begriff des Wissens, versuche dessen schillerndes Wissen verständlich zu machen, und erläutere dann, was Wissensmanagement leisten kann und was nicht. Aber ich habe an keiner Stelle eine Ein-Satz-Definition von Wissensmanagement. Hiermit entschuldige ich mich nachträglich bei all meinen Lesern!

Eine Internet-Recherche war leider auch wenig befriedigend: Der Abschnitt „Definition“ zum Wissensmanagement-Artikel in Wikipedia ist so lang, dass man scrollen muss. Leider half auch die Definition im D-ACH Wissensmanagement-Glossar nicht weiter, diese endet nämlich in einem Loop: Wissensmanagement als

Entscheidung, Wissen zu managen.

Nun haben wir es in der Tat nicht mit einer einfachen Materie zu tun und viele Definitionen bemühen sich, sämtlichen Aspekten dieses breiten Themas gerecht zu werden. Das ist richtig, erzeugt aber Länge und Kompliziertheit. Natürlich sind auch kurze Definitionen zu finden, diese haben mich aber – ehrlich gesagt – wenig überzeugt. Viele klingen recht trocken und machen keine Lust, sich mit dem Thema weiter auseinanderzusetzen.

Gut, jetzt wird es Zeit, Ihnen das Ergebnis meiner Überlegungen zu präsentieren: „(Organisationales) Wissensmanagement meint förderliche organisatorische, personelle und infrastrukturelle Rahmenbedingungen für produktive Wissensarbeit zu schaffen.“ Was meinen Sie? Passt das? Gefällt es Ihnen? Macht es neugierig? Über ein kurzes Feedback würde ich mich sehr freuen.

Was ist mir wichtig gewesen bei dieser Definition? Es geht um die Schaffung von Rahmenbedingungen, d. h. um das Ermöglichen von Kommunikation, Wissensaustausch, Verarbeitung von Information, Wissenserwerb, Lernen usw., nicht um ein direktes Managen – weder der Ressource Wissen noch der Wissensprozesse. Dies impliziert bereits einen Kontroll- und Machtverlust seitens der Führung. Im Mittelpunkt steht die Wissensarbeit – und damit auch der Wissensarbeiter. Laut Peter Drucker sind die Wissensarbeiter die neuen Kapitalisten: „Knowledge has become the key resource, and the only scarce one. This means that knowledge workers collectively own the means of production.“ Der Arbeit-Geber wird zum Wissens-Nehmer, der Arbeit-Nehmer zum Wissens-Geber, eine Umkehr der Machtverhältnisse. Aufgabe der Führungskraft ist es nicht, Arbeiter zu steuern und zu kontrollieren, sondern Wissensarbeit produktiv zu ermöglichen. Hierin steckt aber auch die Eigenverantwortung des Wissensarbeiters für seine wertvolle Ressource und deren effektiven Einsatz unter Ausnutzung der ihm zur Verfügung gestellten Rahmenbedingungen. Ich will aber nicht zu viel Interpretationsarbeit leisten; die Definition soll ja durchaus für sich genommen wirken. Tut sie das?

http://www.sooc13.de

Schön zu wissen

Haben Sie schon einmal vom CNSilk Projekt gehört? Hier haben Forscher des MIT Seidenraupen gewissermaßen als 3-D-Drucker eingesetzt. Herausgekommen ist eine riesige Seidenkuppel, die man vor allem mit einem Wort beschreiben kann: schön. Oder vom Föhr Reef? Einem riesigen gehäkelten Korallenriff. Dabei wurde die alte Fertigkeit des Häkelns mit Erkenntnissen der Mathematik, Biologie und Ökologie kombiniert, um einen hyperbolischen Raum zu erschaffen. Herausgekommen ist vor allem etwas Schönes.

„Wie Schönes Wissen schafft", so heißt das Jahresthema des Museums der Universität Tübingen (http://www.unimuseum.uni-tuebingen.de/schoenes-wissen-html). Es wird die Frage gestellt, ob und inwiefern sich Objektästhetik und wissenschaftliche Erkenntnis bedingen – oder vielleicht doch widersprechen.

Ein Axiom in diesem Zusammenhang ist, dass Schönheit, aber auch Hässlichkeit, Erhabenheit oder Komik – all dies Kategorien der Ästhetik – uns emotional berühren, uns betroffen machen und dadurch die Motivation schaffen, uns näher damit auseinanderzusetzen. Ästhetik steht ja in seiner ursprünglichen Bedeutung keineswegs für das Schöne, so wie wir es im Umgangssprachlichen oft verwenden, sondern viel allgemeiner für „Wahrnehmung" und „Empfindung". Ästhetisch ist etwas, das eine Wirkung auf uns hat. Schönes kann dies auslösen, aber auch andere Eigenschaften. In der Philosophie (siehe Alexander Gottlieb Baumgarten) bezeichnet Ästhetik auch die Theorie der sinnlichen Erkenntnis.

Es geht also um Verständnis. So sollte das Häkeln des Korallenriffs sowohl bei den Häklern als auch bei den Betrachtern das Verständnis eines ansonsten eher abstrakten und schwer zu begreifenden, im wahrsten Sinne des Wortes, Konzepts, nämlich dem des hyperbolischen Raums befördern. Ästhetik ist also in diesem Zusammenhang keineswegs ein Selbstzweck.

Sinnlich – etwas mit den Sinnen wahrnehmen (und eben nicht nur kognitiv). Emotional – eine Empfindung auslösen. Im Kontext von Wissen ein eher wenig begangenes Feld, oder? Und doch ein lohnendes: Denken Sie zum Beispiel an das aktuell sehr spannende Feld der Knowledge Visualization. Auch hier wird ja versucht, etwas – oft Abstraktes – ins Bild und damit ins Verständnis zu bringen. Ein Bild hat dabei immer und vor allem eine ästhetische, d.h. eine sinnliche

und emotionale Komponente. Und wie häufig liegen nicht der so genannte Free Rider, damit bezeichnet man eine aus der Visualisierung gewonnene, aber nicht intendierte Erkenntnis, und der eigentliche Erkenntnisgewinn genau hierin begründet?

Wo und wie häufig setzen Sie Visualisierungen – und nicht nur Mindmaps, sondern „echte“ Bilder – als Wissensmanagement- Werkzeug ein? Wie viele Visualisierungstechniken kennen Sie? War / ist es Bestandteil Ihrer Qualifizierung als Wissensmanager? Gibt es Wissensmanagement- Ausbildungen, welche das Thema Visualisierung aktiv adressieren? Wir tun uns schwer damit, oder? Vielleicht weil wir nicht noch mehr in die Esoterik-Ecke im Unternehmen gedrängt werden möchten. Vielleicht weil wir uns ganz persönlich Visualisierung gar nicht mehr trauen?

Bei einem Workshop, bei dem es auch um eine thematische Findung eines Projektteams, um eine gemeinsame Vision und Zielsetzung ging, habe ich kürzlich mit einem professionellen Visualisierer zusammengearbeitet. Dieser hat nun aber nicht nur den Workshop mit einem so genannten visuellen Protokoll begleitet, sondern auch eine moderierte Malaktion mit den Teilnehmern gemacht. Auf seine Frage, wer denke, dass er nicht malen könne, haben sich erwartungsgemäß fast alle gemeldet. Auf die Frage, wer denn als Kind nie gemalt habe, fast keiner. Visualisierung ist eine verschüttete Fertigkeit, die wieder freizulegen, sich lohnen kann.

Übrigens: Der wesentliche Begriff der indischen Ästhetik, Rasa, bezeichnet einen mentalen Zustand der Freude und Erfüllung. Wäre doch schön, wenn dieser sich auch – immer wieder – beim „Zusammentreffen“ mit Wissensmanagement einstellte, oder?

CNSilk:
http://matter.media.mit.edu/environments/details/silk-pavillion

Föhr Reef:
http://vimeo.com/45191819

Und plötzlich funktioniert es nicht mehr

Während unseres Urlaubs in Botswana dieses Jahr haben meine Tochter und ich einen so genannten bush walk gemacht. D.h. wir waren in einer kleinen Gruppe mit Wildführer im Okavango-Delta unterwegs, und zwar – entsprechend der vor dem Aufbruch klar formulierten Regeln – in einer Reihe, einer hinter dem anderen, ohne zu sprechen und ohne stehenzubleiben, sofern nicht der Guide stehen bleibt, um etwas zu zeigen oder zu erklären. Jedes Mal wenn die Gruppe Halt machte, konnten wir unsere Reihe auflösen. Sobald es weiterging, hieß es dann wieder eine Reihe zu formieren.

Letzteres hat wunderbar funktioniert: Wir sortierten uns ohne große Absprachen, Zögern oder Wartezeiten in einer Reihe, wobei die Reihenfolge sich eigentlich immer änderte, sodass sich keiner benachteiligt fühlte, weil er oder sie beispielsweise immer an letzter Stelle gehen musste. Irgendwie hatten wir unbewusst und unreflektiert ein funktionierendes System mit emergenter Ordnung geschaffen.

Bis, ja bis der Guide nach einem längeren Stopp vorschlug, wir sollten uns doch – was sich bei anderen Gruppen immer bewährte – an die Regel halten, dass nach jedem Stopp der jeweils letzte nach vorne rückte und alle anderen einen Platz nach hinten. Diese Anmerkung störte unser – bis dahin funktionierendes – System nachhaltig und verzögerte jeden Aufbruch merklich. Weil plötzlich Abstimmungsbedarf war, wo sich vorher eine Ordnung wie von selbst einstellte. Weil plötzlich diese vordere Position eine Bedeutung bekam, die sie vorher nicht hatte, und keiner den Eindruck erwecken wollte, es dränge ihn immer dorthin. Weil…

Was hat diese kleine Geschichte mit Wissensmanagement zu tun? Als Wissensmanager schaffen und gestalten wir Rahmenbedingungen für produktive Wissensarbeit, so mein Definitionsvorschlag aus der Kolumne 4/2013. (Vielen Dank übrigens an alle, die dazu Feedback gegeben haben. Das war sehr inspirierend.) Und funktionierende Wissensarbeit ist ein sensibler Prozess, vor allem dort, wo es weniger um das „Verwalten“ von Wissensbeständen geht, als um die Generierung neuen Wissens. Und hier vor allem, wenn Sie an das SECI-

Modell von Nonaka und Takeuchi denken, um die Phasen der Sozialisierung und der Externalisierung.

Dort wo ein ba, ein (Wissens-)Raum des gemeinsamen Verständnisses und Vertrauens entstehen soll oder gar bereits besteht, sind förderliche Rahmenbedingungen nützlich zur „Produktivitätssteigerung“, aber eben mit Augenmaß.

Dies bedeutet unter anderem, vor der Implementierung neuer Strukturen bestehende Strukturen zu erkennen, zu bewerten, zu nutzen und gegebenenfalls behutsam zu verändern. Zum Beispiel hinsichtlich von Communities of Practice. Oft gibt es in der Organisation bereits inoffizielle und informelle Netzwerke, über die ein Wissensaustausch sehr gut funktioniert, wenn auch eher aleatorisch und wenig systematisch sowie vom Engagement Einzelner abhängig. Diesen Austausch zu fördern und effektiver zu ermöglichen, ist unbedingt Aufgabe des Wissensmanagements, aber ohne dabei vorhandene Strukturen einfach zu überbügeln. Vielmehr geht es darum, sie sinnvoll zu nutzen und mit Geduld weiterzuentwickeln.

Augenmaß bei der Gestaltung von Rahmenbedingungen bedeutet auch, tatsächlich „nur“ den Rahmen zu setzen. Ein Rahmen, der Freiraum umgibt und diesem Kontur gibt. Dabei kann Steuerung nur mittelbar erfolgen und in der Folge auch Controlling. Letzteres ist aber notwendig, das hat die Erfahrung gezeigt. Auch Maßnahmen im Wissensmanagement müssen ihren Nutzen nachvollziehbar belegen können.

Wie geht das aber, wenn man sich gewissermaßen nur ganz am Rande bewegt, nur ganz mittelbar Einfluss nimmt. Das ist, zugegeben, ein schwieriger Balanceakt. Helfen kann hier ein Controlling, das so wenig wie möglich stört, aber trotzdem den Erfolg von Maßnahmen bewertet und – wichtig! – sichtbar macht. Das bedeutet, von Anfang an konkrete Ziele zu formulieren und zu jedem Ziel die damit verbundene Nutzenerwartung, sowohl für die Organisation als Ganzes als auch für den Einzelnen. Diese Nutzenerwartungen sind unterschwellig in den Zielen enthalten, aber erst, wenn sie eindeutig formuliert werden, können sie für ein Erfolgscontrolling genutzt werden: Ist der erwartete Nutzen eingetreten? Dies ist dann die Frage, die den Hinweis auf anwendbare Indikatoren liefert. Nicht im Sinne einer Quantifizierung, aber im Sinne eines Feststellens der Zielerreichung.

P.S.: Dass diese Ziele immer wieder hinterfragt, bewertet und neu ausgerichtet werden müssen, muss ich Ihnen ja nicht sagen.

Einstiegsdroge der Sackgasse?

In den vergangenen Monaten fragten Unternehmen bei mir verstärkt Unterstützung zum Thema „persönliches Wissensmanagement“ an, in der Regel in Form einer kleinen internen Weiterbildung für die Mitarbeiter. Sicherlich spielt hierbei der individuelle Leidensdruck der Mitarbeiter hinsichtlich Information Overload und die gestiegenen Ansprüche an die Effizienz der eigenen Wissensarbeit eine Rolle.

Lassen Sie mich an dieser Stelle aber auf einen weiteren Beweggrund eingehen: Die Motivation sich dieses Themas anzunehmen, liegt nach meiner Erfahrung zu einem bedeutenden Anteil in der immer noch herrschenden Unsicherheit hinsichtlich der Einführung eines – unternehmensweiten – organisationalen Wissensmanagements begründet.

D.h. die Notwendigkeit, die Ressource Wissen nachhaltig zu bewirtschaften wird durchaus gesehen, die Scheu hier aber eine tatsächliche Wissensmanagement-Strategie für die Unternehmung zu definieren und umzusetzen, ist gleichzeitig sehr groß: Mögliche Aufwände werden gescheut, Widerstände befürchtet, die leidige Frage nach dem Return on Invest lässt sich scheinbar nicht beantworten (zumindest nicht mittels konventioneller Methoden) usw. Also ist die Hoffnung, das Ganze im Kleinen nach dem Motto „jeder für sich und wie er kann“ anzugehen und dadurch einen mittelbaren Effekt für die Gesamtorganisation zu erzielen.

Diese Annahme ist nun sicherlich nicht falsch. Zumal viele Werkzeuge eines persönlichen Wissensmanagements ebenso auch für ein Team, eine Abteilung usw. eingesetzt werden können und somit im besten Falle eine Art Schneeballeffekt entstehen kann. Die Beschäftigung mit persönlichem Wissensmanagement kann zu einer Art Einstiegsdroge werden; am Ende der Entwicklung stünde dann auch ein organisationales Wissensmanagement, das eben zunächst bottom-up initiiert wurde. So gesehen kann der Weg über das persönliche Wissensmanagement ein durchaus gangbarer für uns Wissensmanager sein, um auch eher zögerliche Organisationen „zu knacken“.

Ich sehe in dieser Entwicklung aber durchaus auch ein Risiko, nämlich das, dieses unbehagliche Thema gewissermaßen kleinzukriegen und endgültig zu einem Nischendasein in der Organisation zu verurteilen, sich damit auch der Verantwortung zu entziehen, auf Ebene der Organisation förderliche Rahmen-

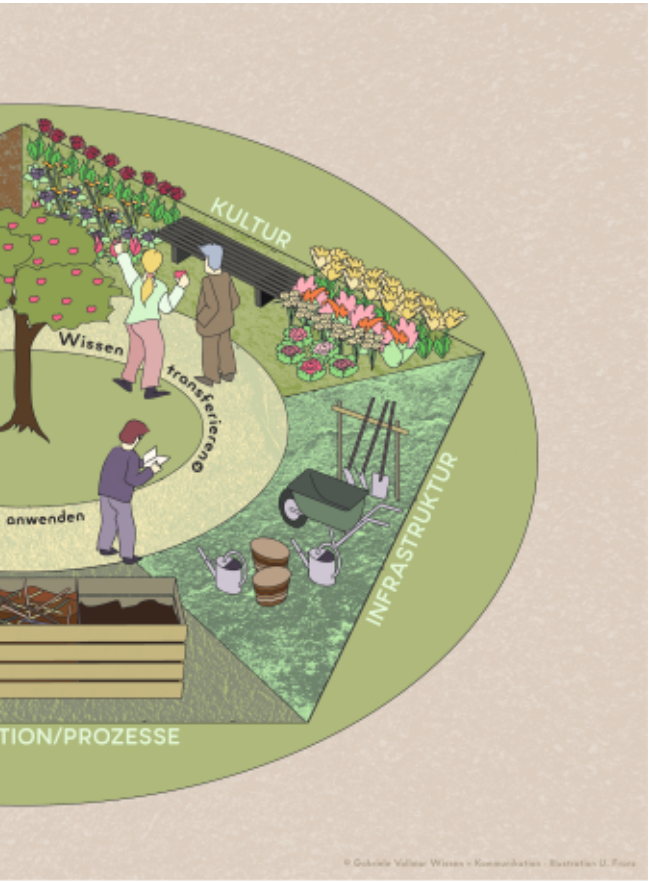
bedingungen für (persönliche) Wissensarbeit zu gestalten.

Kümmert sich jeder in erster Linie um sich selbst, entsteht zwar auch ein gewisser Masseneffekt, dessen Auswirkung und Reichweite – und damit auch das Nutzenpotenzial – sind aber begrenzt. Persönliches Wissensmanagement ist ein wesentlicher Bestandteil der angesprochenen Rahmenbedingungen, es kann und darf aus Sicht der Organisation, aber auch aus Sicht der Gesellschaft und der Volkswirtschaft kein Endzweck sein.

Verstehen Sie mich nicht falsch! Ich plädiere nicht für die großen, umfassenden, allzu oft zu akademischen, allzu oft zu umsetzungsresistenten Gesamtkonzepte. Diese sind in der Vergangenheit zu häufig und zu Recht gescheitert oder haben den Weg vom Schreibtisch „auf die Straße“ noch nicht einmal gefunden. Ein Rückzug in eine Art Privatheit des Wissensmanagements kann aber auch keine Lösung sein. Vielmehr brauchen wir beides: Die organisationsweite Wissensmanagementstrategie als Orientierungsrahmen und Schaffer notwendiger Rahmenbedingungen sowie die Wissensmanagement-Kompetenz jedes Einzelnen, die ihn auch befähigt, das organisationale Wissensmanagement angemessen zu nutzen und umzusetzen.

Schließen möchte ich mit einer Frage des Nationalökonomen Friedrich August von Hayek, die er schon 1974 in seinem Werk „Die Anmaßung von Wissen“ stellt: „Wie kann das Zusammenwirken von Bruchstücken von Wissen, das in den verschiedenen Menschen existiert, Resultate hervorbringen, die, wenn sie bewusst vollbracht werden sollten, auf Seiten des lenkenden Verstandes ein Wissen erfordern würden, das kein einzelner Mensch besitzen kann?“ Es gilt also, die Sphäre des rein Persönlichen zu überwinden – auch und gerade im Wissensmanagement.

MENSCH
Wissen generieren
Wissen anwe
STRATEGIE
ORGANISATION


KULTUR
Wissen
transferieren
anwenden
INFRASTRUKTUR
TION/PROZESSE

Alles nicht so einfach

Bei einer Betriebsweihnachtsfeier in Bremen habe ich von einem der Vorstände des Unternehmens, einem mittelständischen IT-Entwicklungs- und Beratungshaus, ein tolles Lob an die Mitarbeiter gehört: „Wir sind stolz auf das, was Ihr aus den Möglichkeiten, die wir euch geben, gemacht habt." Besser kann man zeitgemäße Führung, oder wenn Sie so wollen „Führung 2.0", also das Führen von Wissensarbeitern in einer intelligenten, lernenden Organisation, nicht ausdrücken. Ich war (und bin) begeistert.

Vorrangiges Ziel dieser Art von Führung ist es, Wissensarbeit produktiver zu machen. Laut Peter Drucker – wie die regelmäßigen Leser meiner Kolumne wissen und mir trotzdem hoffentlich die n-te Wiederholung verzeihen – DIE Managementherausforderung des 21. Jahrhunderts. Aufgrund der Spezifika von Wissen – sowohl als Produktionsfaktor als auch als Produkt – sowie von Wissensarbeit lässt sich eine Produktionssteigerung in diesem Umfeld nicht mit den altbekannten Methoden erreichen, die ich an dieser Stelle einmal verkürzend „tayloristisch" nennen möchte und die in einem Regelkreis auf konkreten und detaillierten Ziel- und Prozessvorgaben, Messung und Kontrolle und darauf basierend kontinuierlicher inkrementeller Optimierung beruhen. Dieses quasi mechanistische Verständnis funktioniert bei einem weitgehend verborgenen, teilweise emergenten und schwer planbaren Prozess der Wissensarbeit, der sich im Spannungsfeld zwischen Individuum und Kollektiv ansiedelt, nicht. Was funktioniert ist eine Führung, die sich auf das Gestalten förderlicher Rahmenbedingungen für die Wissensarbeiter einlässt. Mit allem, was dazu gehört: Vertrauensvorschuss und Kontrollverlust, Unwägbarkeit und Überraschung, Mut und Durchhaltevermögen, Vision und Pragmatismus, Sparring und Wegweiser… nun sicher fallen Ihnen auch noch ein paar Begriffspaare ein. Unterm Strich ist diese Art von wissensförderlicher Führung – oder auch Wissensmanagement (?) – aber schlicht eine Zumutung, oder? Warum? Weil es eine radikale Neuinterpretation der Führungsrolle verlangt.

„Warum scheint Wissensmanagement immer nur im Sog von IT-Themen Fahrt aufzunehmen?"

Eigentlich ein, wenn nicht gar das, zentrale Thema im Wissensmanagement. Und doch wenig thematisiert, wenig diskutiert in unserer WM-Community – zumindest in meiner Wahrnehmung.

Meine Wahrnehmung ist vielmehr, dass das Thema Wissensmanagement mal wieder durch technologiezentrierte Fragestellungen beherrscht wird: sei es seit einigen Jahren schon der Hype um Social Media oder ganz aktuell der um Big Data. Ein Blick in die relevanten Wissensmanagementkongress- Programme der letzten Monate genügt. Warum ist das so? Warum scheint Wissensmanagement immer nur im Sog von IT-Themen Fahrt aufzunehmen und seine Sexiness zu steigern?

Lassen Sie mich eine These wagen (der Sie gern widersprechen dürfen): Bei aller Komplexität, die vor allem derzeit im Kontext Big Data bemüht wird, versprechen diese Themen machbare, planbare, letztlich kaufbare Problemlösungen, kurz Beherrschbarkeit. Ganz im Gegensatz zu den Themen rund um Führung, „Mensch als Wissensträger“, individuelles, kollektives und organisationales Lernen und Veränderung. Hier ist – zu Recht – die Rede von nachhaltigem Bemühen, Dauer, Langsamkeit, eingeschränkter Erfolgsgarantie, Unmöglichkeit eines belastbar nachweisbaren Return on Invest, individuellem Commitment usw. Die erlösende Heilsbotschaft sucht man vergebens – das ist die Krux.

Und doch sollten wir nicht müde werden, genau diese Fragestellungen aufzuwerfen, auch wenn sie unbequem sind, und unsere Kreativität (auch) hier einzusetzen. Und ein wenig gegen den Sog der momentan vorherrschenden IT-Themen anzurudern. Damit der viel beschworene Begriff der Ganzheitlichkeit im Wissensmanagement wieder mehr wird als ein Lippenbekenntnis.

P.S.: Auch ein Thema, das wir als Wissensmanager viel zu wenig zu unserem machen, ist das der Daten- und Informationssicherheit und des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung. Ein guter Vorsatz für 2014?

C'est flou

Im Französischen gibt es ein schönes Adjektiv: flou. Damit beschreibt man etwas, das ein wenig konturlos, ein bisschen unscharf, weich, veränderlich, schwer zu fassen ist.

Viele von uns haben mit Dingen, die eher flou sind, so ihre Schwierigkeiten, vor allem die „harten" Manager unter uns. Dieses Phänomen beobachte ich gerade in einem Kundenprojekt:

Es sollen in einem international aufgestellten und recht großen Unternehmen Communities eingeführt und genutzt werden, um den Erfahrungsaustausch zwischen den jeweils lokalen Super Usern eines globalen und komplexen IT-Systems zu unterstützen. Die Communities sind entlang der unterschiedlichen Geschäftsprozesse und fachlichen Themen weltweit und standortübergreifend aufgestellt. Außerdem möchte das für das System verantwortliche globale IT-Kompetenzcenter diese Communities nutzen, um bestehende so genannte Core Solutions besser in die Länder zu kommunizieren, aber auch um von dort wieder Anregungen für mögliche Verbesserungen über einen gemeinsamen Ideengenerierungsprozess zu erhalten. Das Dreigestirn, unter das diese Communities gestellt wurden, lautet: Core Solutions, Good Practice, Idea Generation.

Nicht nur aus Sicht des Wissensmanagements eine tolle Idee. Und doch sind diese Communities in einem ersten Anlauf versandet, den Hungertot gestorben … – von einigen wenigen Ausnahmen abgesehen. Da es dem IT-Kompetenzcenter mit diesem Ansatz aber durchaus ernst ist, wurden nun – als Unterstützung der eigentlichen Community Owner aus den jeweiligen Fachbereichen – Community Manager seitens der IT-Organisation ernannt. Diese sollen ihre jeweilige Community unterstützen und zum Erfolg führen. Letzteres wird aktuell sogar in den individuellen Zielen verankert.

Diese Community Manager sind allesamt gestandene Projektleiter, die jahrelange Erfahrung in großen und komplexen Projekten mit entsprechender Budgetverantwortung und der Führung großer verteilter Teams haben. Beste Voraussetzungen also, oder?

Nun ja, die neue Aufgabe des Community Managers erfüllt die meisten von ihnen mit Unbehagen, weil sie schon dunkel ahnen, dass das, womit sie es nun zu tun bekommen, flou ist.

Diese Ahnung haben wir in einer kleinen Kick-off-Veranstaltung bestätigt. Die Botschaften dort waren: Communities funktionieren anders als Projekt- oder Arbeitsteams und brauchen deshalb auch eine andere Form von Management. Aus einer dunklen Ahnung wurde Gewissheit. Nun ging es darum, für diese andere Art des Managements zu sensibilisieren, aber auch zu begeistern oder zumindest einmal neugierig zu machen und eine gewisse Experimentierfreude zu wecken. Dabei hat die Analogie von Peter Drucker (mal wieder) wunderbar geholfen, der festgestellt hat, dass es in einer Wissensgesellschaft nur Freiwillige gebe. „Stellen wir uns also vor, die Super User, die an der Community teilnehmen sollen, sind Freiwillige! Was könnt ihr tun, damit sie (a) an den regelmäßigen Calls teilnehmen und (b) sich dort möglichst aktiv einbringen?“ Und plötzlich waren bei diesen kampferprobten Projektleitern Aussagen im Raum wie: „Meine Community-Mitglieder müssen einen klaren Nutzen für sich und ihren Bereich erkennen und wahrscheinlich muss es auch ein wenig Spaß machen.“ Und plötzlich entstanden ganz kreative Ideen, was man als Moderator während einer solchen Telefon- oder Webkonferenz denn neben einem möglichst effizienten Abarbeiten einer dichten Agenda noch tun könne. Vor allem in der entscheidenden ersten, denn „there is no second try for a first impression.“

Natürlich versuchen wir auch, etwas Struktur in diese Flou-idität zu bringen: Gerade nach der eher negativen Erfahrung im ersten Anlauf, sollen der Erfolg der Communities nun durchaus beobachtet und bewertet werden, zumal ja auch die Mitarbeiter zu einem (geringen) Anteil ihrer persönlichen Ziele daran gemessen werden sollen. Da gebietet es schon die Fairness, hier möglichst objektive Indikatoren zu definieren. Momentan in der Diskussion – neben dem am einfachsten zu messenden, aber auch am wenigsten aussagekräftigsten Indikator, nämlich der schieren Anzahl der Telefonkonferenzen – sind momentan in der Diskussion: Anzahl der regelmäßigen(!) Teilnehmer, Anzahl der diskutierten Ideen, Anzahl der geteilten Good Practices und, einer meiner Favoriten aus langjähriger Erfahrung mit Telefon- und Webkonferenzen, Agendaanteile, die nicht durch den Community Manager bestritten werden, sowie „happiness degree“ der Teilnehmer. Mal sehen, wie es weitergeht …

Der eine hat Visionen, der andere leidet

Beim letzten GfWM Regionaltreffen in Stuttgart hat einer unserer Teilnehmer über ein leider gar nicht so unübliches Wissensmanagement- Projekt in einem größeren Unternehmen gesprochen. Eine deprimierende Geschichte, fürchte ich: Das Unternehmen, ein durchaus innovatives Unternehmen (wenn es auch in den letzten Jahren hinter den Wettbewerb zurück gefallen ist) in einem Hochtechnologiebereich, hat vor einigen Jahren bottom-up über einen Mitarbeiter das Thema Wissensmanagement aufgegriffen. Das Management ließ sich überreden, diese Initiative aufzugreifen und an einer Wissensmanagement- Strategie zu arbeiten. Es wurden Ziele definiert, die Baustellen identifiziert, darunter z. B. wenig Überblick über Datenbestände, ungenügendes Lernen aus Erfahrung, Gefahr des Wissensverlusts durch eine alternde Belegschaft, Wissensinseln usw. Diese Analyse fand auf breiter Basis – mehr oder weniger leidvolle – Zustimmung, sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Führungskräften. In einem nächsten Schritt wurden gemeinsam mit den Mitarbeitern verschiedene Maßnahmen entwickelt, die hier Abhilfe schaffen sollen, wie z. B. ein Debriefing-Prozess und Ähnliches. Das Führungsteam diskutierte sogar, ob Wissensmanagement-bezogene Ziele in die persönlichen Ziele der Mitarbeiter aufgenommen werden sollten. Also scheinbar alles bestens, oder?

Veränderung kann durch Leidensdruck in Gang gesetzt werden...

Nein, denn als es ans Eingemachte ging, d.h. Maßnahmen den Weg vom Papier ins wahre Leben finden sollten, stellte sich so Manches als Lippenbekenntnis heraus. Fehlte notwendiger Rückhalt. Gab es Bedenken über Bedenken, Hindernisse all überall, keine Zeit, keine Zeit. War das Thema zwar immer noch wichtig, aber leider nicht dringend. War es vor allem nicht ROI-fähig. Totschlagargument Führung: „Rechnen Sie mir doch mal den konkreten Nutzen vor!“ Totschlagargument Mitarbeiter: „Wir wollen nicht den gläsernen Mitarbeiter.“

Eine Organisation, die schlicht nicht will. Zutiefst und auf allen Ebenen. Und der jedes Argument recht ist, ihr Nichtwollen rational zu verbrämen.

Aber wieso will sie nicht? Und wieso schien es zunächst so?

Obwohl das Unternehmen in den vergangenen Jahren nachweislich sowohl an Innovationskraft als auch an Rendite im Vergleich zum Wettbewerb verloren hat, geht es ihm nach wie vor sehr gut. Der Mutterkonzern ist noch ganz zufrieden, ebenso wie die Kunden. Das Renommee am Markt ist gut. Der Leidensdruck ist noch gering.

Und vor allem: Die derzeitige Situation wird nicht mit Schwächen in der Bewirtschaftung der strategischen Ressource Wissen in Zusammenhang gebracht. Anscheinend spielt dieser Faktor im Weltbild des Managements keine Rolle. Die Negativentwicklung wird ausschließlich mit verstärkter Vertriebstätigkeit beantwortet. Management des 20. Jahrhunderts, oder?

Wissensmanagement bedeutet Veränderung, auch tiefgreifende strukturelle und normative, gerade auch in Hinblick auf das Führungsverständnis, gelebte Werte in der Organisation usw. Veränderung kann durch Leidensdruck in Gang gesetzt werden. Veränderung, weil man muss, nicht weil man will.

Sie kann aber auch durch eine bestimmte Vision einer zukünftigen Entwicklung in Gang gesetzt werden. Als Bewegung, nicht weg von etwas, sondern hin auf etwas. Eine Vorstellung von Zukunft zu entwickeln und den Weg dorthin aufzuzeigen, ist ureigenste Führungsaufgabe. Dazu braucht es aber Freiraum. Wird der Blick durch Operatives blockiert oder durch eindimensional Scheinstrategisches wie die nächsten Umsatzzahlen, rückt ein Zukunftsentwurf nicht in den Blick. Und dann wird es auch schwierig, Nutzen jenseits eines ROI wahrzunehmen. Oder Ängste zu beseitigen. Mitarbeiter zu begeistern …

Übrigens: Der Mitarbeiter, der damals das Thema Wissensmanagement initiierte, ist mittlerweile in Rente. Und temporär in einer Beraterfunktion in einzelnen Projekten zurück, weil der durch seinen Weggang entstandene Wissensverlust nicht kompensiert werden kann. Ebenso wenig wie bei einigen seiner Kollegen …

Ich lerne, du lernst, wir lernen, es lernt ...

Bei einem der Wissensmanagement-Masterstudiengänge, bei denen ich unterrichte, werden die Teilnehmer zu Beginn des ersten Lerntaktes gebeten, ihre Motivation hinsichtlich des Themas Wissensmanagement vor dem Hintergrund ihres konkreten beruflichen Kontextes darzustellen. Vor kurzem war es mit einem neuen Jahrgang mal wieder soweit. Bei Durchsicht der Einreichungen fiel mir auf, dass in diesem Jahr so etwas wie ein allgemeiner Tenor festzustellen ist. Ich versuche mal, diesen in einer möglichst allgemeinen Formulierung darzustellen:

„Meine Organisation [1] ist seitens ihrer Umwelt einem hohen Veränderungsdruck ausgesetzt. Sie muss daher dynamisch neues Wissen aufbauen und beständig lernen, um sich nachhaltig und immer wieder anzupassen. Dazu braucht es angemessene Organisationsstrukturen, aber auch die Bereitschaft und Fähigkeit jedes Einzelnen, in der Organisation eigenverantwortlich und zu großen Teilen selbstorganisiert zu lernen."

Lernen [... steht ...] (endlich wieder) im Vordergrund...

So deutlich und vor allem so häufig wurde dies von den Studierenden in den Vorjahren nicht zum Ausdruck gebracht. Lernen und die Vorstellung der Lernenden Organisation stehen bei der Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement (endlich wieder) im Vordergrund. Und zwar mit klarem Blick auf das Ineinandergreifen und sich gegenseitig Bedingen von individuellem Lernen, kollektivem Lernen und eigentlich organisationalem Lernen. Nach Mike Pedler ist eine Lernende Organisation „eine Organisation, die das Lernen sämtlicher Organisationsmitglieder ermöglicht und die sich selbst transformiert." So verstanden ist Lernen mehr als der schiere Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten. Vielmehr manifestiert es sich in einer systematischen Veränderung des Verhaltens aufgrund der Wahrnehmung von Veränderungen in der Umwelt. Dem Individuum in der Organisation Lernen zu ermöglichen, bedeutet dann zuvorderst, die Wahrnehmung von Veränderungen in der Organisationsumwelt zuzulassen und die Kommunikation die-

ser Wahrnehmung in die Organisation hinein ernst zu nehmen und als Lernanlass zu begreifen.

Aber nicht nur die Organisation ist gefragt, sondern auch der Einzelne, nämlich in seiner Funktion, seinem sich Verstehen als Wissensarbeiter innerhalb der Organisation. Dies bedeutet dann, sich nicht ausschließlich auf die Strukturen eines organisationalen Wissensmanagements zu berufen und zu verlassen, sondern auch Verantwortung für das ganz persönliche Wissensmanagement zu übernehmen. Und das ist deutlich mehr als Zeitmanagement und Arbeitsorganisation (auch wenn viele Seminare zu diesem Thema genau das verkaufen). Laut European Guide to Good Practice in Knowledge Management ist persönliches Wissensmanagement ein Selbstführungskonzept, das darauf abzielt, Wissensbestände und Lernprozesse eigenverantwortlich und geschickt zu handhaben. Dahinter steckt „… ein Bündel von Konzepten, Methoden und Instrumenten zur Strukturierung und Ordnung von individuellen Wissensbeständen, welches es den Mitarbeitern ermöglicht, Verantwortung dafür zu übernehmen, was sie wissen und wen sie kennen“. Ausgangspunkt ist dann die Reflexion der individuellen Denkweisen und Handlungen, um die eigene Effizienz und die der partizipierenden Personen im Lern- und Arbeitsbereich zu verbessern.

Dazu müssen Mitarbeiter befähigt werden. D.h. wenn der Erfolg eines organisationalen Wissensmanagements, das langfristig und nachhaltig auf eine Lernende Organisation abzielt, auch auf der Fähigkeit der Organisationsmitglieder zu persönlichem Wissensmanagement beruht, dann ist die Befähigung zu einem persönlichen Wissensmanagement Bestandteil der organisationalen Wissensmanagement-Strategie. Was meinen Sie?

[1] Der Studiengang ist berufsbegleitend und die Teilnehmer kommen aus sehr unterschiedlichen Organisationen, teilweise aus Industrie- und Dienstleistungsunternehmen unterschiedlichster Branchen und Größen, teilweise aus Bildungseinrichtungen sowie aus dem öffentlichen Sektor.

Soziale Medien in der Lernenden Organisation

Übergeordnete Zielvorstellung von Wissensmanagement ist es, eine Organisation in eine Lernende Organisation zu transformieren. Doch was genau bedeutet das? Wann ist eine Organisation als lernend zu bezeichnen?

Eine Lernende Organisation ermöglicht das Lernen auf unterschiedlichen Ebenen: auf der individuellen Ebene, der sozialen oder auch kollektiven und schließlich auf der organisationalen Ebene selbst. Lernen bedeutet dabei den „Erwerb neuer Kenntnisse und Fertigkeiten und manifestiert sich in einer systematischen Veränderung des Verhaltens aufgrund der Wahrnehmung von Veränderungen in der Umwelt." [1]

Beispiel: In einem Projekt machen ein Mitarbeiter oder auch mehrere Mitarbeiter zunächst individuell eine Erfahrung und gelangen individuell zu einer Erkenntnis. Die Organisation stellt Reflexionsräume, Kommunikationsstrukturen und Mechanismen zur Verfügung, z.B. in Form eines Lessons-Learned-Workshops, die es ermöglichen, dass aus diesem individuellen Lernen ein kollektives Lernen des Teams wird. Diese Lesson Learned wird schließlich noch weiter in die Organisation getragen und beeinflusst letztendlich den dort verankerten Projektmanagement-Prozess, der aufgrund dieser Erfahrung angepasst wird.

In diesem Beispiel findet ein Lernen auf allen Ebenen statt und zwar in Form einer manifesten Verhaltensänderung. Für eine Organisation bedeutet dies eine Anpassung der sie konstituierenden Elemente, Strukturen, Prozesse und/oder Regeln. Das Dokumentieren der Lessons Learned und Einstellen in eine unternehmensweite Wissensbasis ist noch kein organisationales Lernen, es birgt lediglich ein Lernpotenzial.

Damit organisationales Lernen in diesem Sinne stattfinden kann, muss die Organisation durchlässig sein. Und dies in unterschiedliche Richtungen:

- an ihrer Außengrenze, denn ohne diese Durchlässigkeit ist die Wahrnehmung von Veränderungen in der Umwelt als Initial des Lernens nicht möglich
- innerhalb ihrer Grenzen, denn ohne diese Durchlässigkeit können individu-

elle Erfahrungen und Wahrnehmungen nicht zu kollektivem oder organisationalem Lernen führen und vice versa.

Hier stellt sich nun die Frage, inwieweit soziale Medien mit den Möglichkeiten, die sie bieten, diese Durchlässigkeit unterstützen können.

Durchlässigkeit innen-außen: Soziale Medien können als Antennen in die Umwelt dienen. So ermöglichen Foren und Communities eine direkte und zeitnahe Kommunikation mit z.B. Kundengruppen und bieten damit die Chance, Veränderungen in der unmittelbaren Unternehmensumwelt früh wahrzunehmen sowie Anregungen und Ideen von außen aufzunehmen. Voraussetzung: Die Organisation versteht diese Medien als mehr als einen weiteren PR- und Kommunikationskanal und ist bereit, diese Impulse als Lerninitial überhaupt wahrzunehmen.

Durchlässigkeit innerhalb der Organisation: Auch hier bietet der Einsatz sozialer Medien die Möglichkeit, Einzelstimmen in der Unternehmung – jenseits der etablierten und hierarchisierten Kommunikationskanäle – zu Gehör zu bringen, individuelle Erfahrungen gewissermaßen in der Organisation zu diffundieren. Natürlich ist das nur ein erster Schritt hin auf ein mögliches kollektives oder organisationales Lernen, aber doch ein notwendiger. Es braucht dann immer noch Strukturen und Mechanismen, die darauf basierend kollektives und organisationales Lernen ermöglichen. Allem voran eine entsprechende „Geisteshaltung“ der Lern- und Veränderungsbereitschaft, der Flexibilität und – nennen wir es – strukturellen Geschmeidigkeit. Aber auch hier können sich die sozialen Medien als durchaus einflussreich erweisen, indem sie nämlich, gewissermaßen, subversiv bereits durch ihre Nutzung und die damit wirksam werdenden implizierten Prämissen, Partizipation und ent-hierarchisierte Kommunikation, herrschende Normen unterwandern.

Abschließende und hiermit zur Diskussion gestellte These: Eine Lernende Organisation braucht Durchlässigkeit nach innen und außen. Soziale Medien können diese Durchlässigkeit unterstützen. In aller Kürze.

[1] Vollmar: Knowledge Gardening. Bielefeld 2007. S. 76 f.

Gefangen in der Informationszelle

Wissensgesellschaft ist in der Regel ein positiv konnotierter Begriff. Dies liegt sicherlich darin begründet, dass dem Wissen generell ein positiver Wert beigemessen wird – im Gegensatz zum Nichtwissen. Vermutlich ein Erbe der Aufklärung im 18. Jahrhundert, die unsere heutige westliche Kultur immer noch bestimmt und die als siècle des lumières, also als Zeitalter des Lichts, bewusst in Kontrast gesetzt wurde und wird zum vermeintlich dunklen Mittelalter. Die Wissensgesellschaft gilt aber auch als eine Gesellschaft größtmöglicher (individueller) Freiheit und Entfaltungsmöglichkeit. Das ist sicherlich richtig, wenn wir bedenken, dass wir – zumindest in den westlichen Gesellschaften – nicht mehr in Diktaturen, sondern in stabilen freiheitlichen Demokratien leben. Trotzdem möchte ich einmal den Freiheitsbegriff in Zeiten der (vermeintlichen) Wissensgesellschaft beleuchten.

Im 20. Jahrhundert haben sich vor allem die existentialistischen Philosophen um Sartre und Camus mit dem Freiheitsbegriff auseinandergesetzt. Deren Auffassung von Freiheit kommt im Kern in folgendem Zitat von Camus gut zum Ausdruck: „Der Mensch ist nichts an sich. Er ist nur eine grenzenlose Chance. Aber er ist der grenzenlos Verantwortliche für diese Chance.“ Für die Existentialisten ist der Mensch nicht festgeschrieben, sondern hat immer eine Wahl, sich selbst und den Dingen gegenüber. Das heißt, wir haben ein Spektrum von Möglichkeiten, aus denen wir frei auswählen können, tragen damit aber auch die Verantwortung für diese Wahl.

Eine schier grenzenlose Wahlfreiheit ist sicherlich auch eines der Kennzeichen unserer heutigen Gesellschaft – wohl gemerkt, dies gilt keineswegs für alle Gesellschaften unserer heutigen Welt – das mit verantwortlich dafür ist, dass wir generell den Eindruck haben, die Wissensgesellschaft sei eine Gesellschaft mit einem noch nie zuvor erlebten Grad an persönlicher Freiheit. Ein weiteres Kennzeichen ist das der scheinbar grenzenlosen Kommunikation(smöglichkeiten).

Doch genau hier zeigt sich auch die Ambivalenz: Unsere grenzenlose Kommunikation macht uns zugleich kontrollierbar, weil wir Informationen über uns preisgeben, die von anderen – die wir gegebenenfalls gar nicht kennen – verwendet werden können. Nicht unbedingt, um uns in einem politischen Sinne „auszuspionieren“, Stichwort NSA, sondern viel subtiler, um uns eine mögliche Zukunft zu prognostizieren und um Wünsche lesbar zu machen, deren wir uns selbst gar nicht

bewusst waren (und die wir gegebenenfalls bis zu diesem Moment auch gar nicht hatten). Erstaunlich dabei ist, dass wir in diesem digitalen Mittelalter freiwillig beichten; wir bitten nicht um Vergebung, sondern um Anerkennung.

Ich möchte nicht so weit gehen wie Byul Chul Han in seinem Essay „Im Visier der smarten Macht", der Big Data als ein effizientes psycho-politisches Instrument bezeichnet, das es erlaubt, ein umfassendes Wissen über das individuelle und kollektive Verhalten zu erlangen, ein subtil-perfides Herrschaftswissen, weil es eine Beeinflussung der Psyche auf vorreflexiver Ebene ermöglicht.

Big Data stellt aber deshalb ein Risiko für unsere vermeintliche Freiheit dar – zumindest wenn wir es fetischisieren – weil die Offenheit der Zukunft konstitutiv für die Freiheit der Handlung ist (Wahlfreiheit) und Big Data uns genau diese Offenheit nimmt, oder zumindest vorgaukelt, anstelle einer Wahlfreiheit trete eine Folgerichtigkeit. Damit wird die Negativität der freien Entscheidung in eine (falsche?) Positivität des Sachverhalts umgekehrt. Basierend auf Algorithmen, die wir noch nicht einmal kennen, geschweige denn verstehen.

Warum aber überlassen wir Big Data das Feld der freien Entscheidung? Weil, wer eine freie Wahl trifft, dafür auch verantwortlich ist. Anstelle von: „Ich habe so entschieden und diese Entscheidung hat sich als Fehler erwiesen", tritt: „Unsere Analysen ließen nur eine Schlussfolgerung zu." Bequem, aber, um auf Camus zurückzukommen, Freiheit ist kein Privileg, sondern eine Pflicht. Und Wissen nach Davenport und Prusak „eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, individuellem Kontext und Fachkenntnissen […]" Und individuelle Werte sind das Ergebnis persönlicher Entscheidungen. So verstanden, kann eine Wissens- und eben nicht Daten- und Informationsgesellschaft – eine wahrhaft freiheitliche Gesellschaft sein.

Übrigens: Die GfWM beschäftigt sich in einem Fachteam aktuell mit dem Thema „Ethik im Wissensmanagement". Mitdenker sind willkommen, z.B. in unserer Session dazu beim GfWM knowledgecamp am 19. & 20. September in Hagen (http://knowledgecamp.mixxt.org/).

...weiß niemand, wohin führt der Weg

In Vorträgen und Artikeln wird in der Regel gerne die Dynamik der weltweiten Wissensentwicklung als Legitimation für Wissensmanagement angeführt. Das ist auch sicher richtig. Aber Hand aufs Herz: Wie viele Wissensmanagement–Systeme in Organisationen kennen Sie, die sich ernsthaft mit der Fragestellung der Wissensentwicklung auseinandersetzen? Ist es nicht vielmehr so, dass, wenn man sich das Wissensmanagement in den Unternehmungen anschaut, das Hauptaugenmerk auf dem alten, nicht aber dem potenziell neuen Wissen liegt? Das zu bewirtschaften, zu verwalten, zu strukturieren, zu steuern, was wir haben – darum geht es. Unser Blick ist rückwärts, nicht vorwärts gerichtet. Selbst Ansätze wie Lessons Learned, die prinzipiell zukunftsgerichtet sind, weil ja die Wiederholung von Erfolgen bzw. das Vermeiden von Misserfolgen gewährleistet werden soll, blicken selbst auf das Vergangene und verstetigen in gewisser Weise altes Wissen.

Natürlich bewegen wir uns, wenn wir uns mit dem beschäftigen, was wir kennen, in einem relativ gesicherten Raum. Wenn wir uns mit der Zukunft beschäftigen und dem potenziell Neuem, verlassen wir diesen Raum und begeben uns auf eine Reise, deren Ausgang schwer prognostizierbar ist. Welches Wissen wird am Ende stehen? Welchen Wert wird dieses Wissen für uns und unsere Organisation haben? Welchen Aufwand müssen wir investieren es zu bekommen, zu entwickeln? Wird es das sein, was wir benötigen? Woher wissen wir überhaupt, was wir benötigen?

Kurz, es geht um strategische Fragestellungen – unternehmensstrategische und auch wissensmanagement-strategische. Und gleich nochmal Hand aufs Herz: Wie viele Organisationen kennen Sie, die eine veritable Wissensmanagement-Strategie haben? Verknüpft mit der Unternehmensstrategie? Eine WM-Strategie, die regelmäßig auf den Prüfstand gestellt und angepasst wird? Eine WM-Strategie, die bewusst auch eine Lern- und Entwicklungsstrategie ist? In wie vielen Unternehmen ist der Wissensmanager, so es ihn denn gibt, beteiligt an der Strategieentwicklung? Um Fragen zu stellen nach zur Erreichung der Zukunftsziele notwendigem und relevantem Wissen? Um die mit der Unternehmensstrategie verknüpften Lern- und Entwicklungsziele zu thematisieren? Oder ist der Wissensmanager nicht vielmehr nur derjenige, der die so genannte WM-Lösung auf Sharepoint betreut?

Es ist aber nicht nur ein strategisches Manko, warum Wissensentwicklung im Wissensmanagement stiefkindlich behandelt wird. Es ist auch ein Zeitmanko. Neues Wissen entsteht in der Zeit und mit der Zeit. Es entsteht dann, wenn wir Zeit haben zu denken. Ganz schlicht.

Laut philosophischem Wörterbuch fasst der Begriff Denken alle Vorgänge zusammen, die aus einer inneren Beschäftigung mit Vorstellungen, Erinnerungen und Begriffen eine Erkenntnis zu formen versuchen. Also eine innere Beschäftigung, d.h. eine Beschäftigung, die Ruhe und Konzentration erfordert. Und eine Beschäftigung, die versucht (!) eine Erkenntnis zu formen, d.h. der Ausgang ist ungewiss. Ohne Erfolgsgarantie. Ohne Messparameter.

Was schätzen Sie? Wie viel Zeit am Tag haben Sie für konzentriertes Denken? Wie hoch ist der Denk-Koeffizient Ihrer Organisation?

Bei seinem Vortrag während der letzten Kremser Wissensmanagement-Tage hat der Wiener Wissenschaftstheoretiker Prof. Markus Peschl erzählt, wie er Unternehmen zu radikaler Innovation führt. Laut Peschl sind übliche Kreativitätstechniken förderlich für inkrementelle Innovation, weil sie die Paradigmen, in denen wir denken, nicht bewusst machen und wir daher in diesen Paradigmen verharren und auch unsere „neuen“ Ideen Teil dieser althergebrachten Paradigmen bleiben. Um radikal zu innovieren, sei es in einem ersten Schritt aber wichtig, genau diese Paradigmen bewusst zu machen, um sie dann auch verlassen zu können. Genau dann, so Peschl, entstünde in den Köpfen oft eine erste Idee, ein erster noch ganz zarter und fragiler Gedanke. Im nächsten Schritt geht es nun aber genau nicht darum, diesen Gedanken zu fassen, gewissermaßen ans Licht zu zerren. Dann, so Peschl, verschwindet er wieder. Im zweiten Schritt geht es darum, die Ruhe zu suchen. Sich in ein möglichst reizfreies Umfeld zu begeben und die Gedanken schweifen zu lassen. Diesen einen neuen Gedanken also in Ruhe zu lassen, ihm Zeit zum Reifen zu geben. Zu warten, bis er selbst ans Licht tritt. Radikal, oder? Sich Zeit lassen. Nichts tun. Sich seinen Gedanken überlassen. In unserem Arbeitskontext unvorstellbar, oder? Aber wie vorstellbar ist es, dass echtes neues Wissen anders entsteht?

Nach vielen Fragen in dieser Kolumne entlasse ich Sie mit den Worten von Thomas Traherne, englischer Dichter, Geistlicher und Mystiker:

„Und bis am End‘ Erkenntnis steht,
weiß niemand, wohin führt der Weg.“

Innovationen für Deutschland

Die Bundesregierung hat eine neue, weiterentwickelte Hightech-Strategie veröffentlicht (http://www.bmbf.de/pub/HTS_-Broschure.pdf). Diese „steht für das Ziel, Deutschland auf dem Weg zum weltweiten Innovationsführer voranzubringen". Bemerkenswert sind bei der Hightech-Strategie 2014 einige Erweiterungen: So wurde sie durch eine Entgrenzung des bisherigen Fokus Hightech zu einer ressortübergreifenden Innovationsstrategie. Der zugrundeliegende Innovationsbegriff umfasst dabei nicht nur technische, sondern auch soziale Innovation. Und schließlich wird die Gesellschaft als wichtiger Akteur einbezogen, d.h. deren Akzeptanz gegenüber Innovationen soll durch einen intensivierten Wissenschaftsdialog gestärkt werden. Darüber hinaus sollen interessierte Bürger am innovationspolitischen Dialog mitwirken. Die folgenden Handlungsfelder werden benannt:

1. Prioritäre Zukunftsaufgaben für Wertschöpfung und Lebensqualität
2. Vernetzung und Transfer
3. Innovationsdynamik in der Wirtschaft
4. Innovationsfreundliche Rahmenbedingungen
5. Transparenz und Partizipation

Lassen Sie uns diese Punkte einmal näher beleuchten und auf ein Unternehmen übertragen.

In einem ersten Schritt werden also Themenfelder identifiziert, die Innovationspotenzial bieten, nicht nur um der Befriedigung der Innovation willen, sondern weil dadurch Wertschöpfung und damit volkswirtschaftlicher Wohlstand sowie die Lebensqualität in der Gesellschaft befördert werden. Für ein Unternehmen bedeutet dies, in Bezugnahme auf die Unternehmensvision und -strategie zukünftige Themen- und Kompetenzfelder zu identifizieren und strategisch zu integrieren.

Dies geschieht, um gleich zu Punkt 5 zu springen, im Dialog mit der Gesellschaft. Denn, so die Hightech-Strategie, „Innovationen brauchen eine Verankerung in der Mitte der Gesellschaft". Dieser Aspekt einer Innovationsakzeptanz ist für ein Unternehmen ebenfalls wesentlich, nicht nur was die Vermarktung einer bestimmten Innovation, sondern auch was das gesamte Image angeht. Aber auch der Blick auf die eigene Belegschaft ist hier interessant, denn deren Engagement ist entscheidend für eine gelingende Innovation und Engagement entsteht vor allem dort, wo das eigene Tun als

sinnhaft und im Einklang mit den eigenen Werten empfunden wird. Darüber hinaus bedeutet Partizipation auch die Kreativität aller zu nutzen, nicht nur der Belegschaft im engeren Sinne, sondern in den so genannten open innovation-Ansätzen auch die eines weit gefassten Netzwerks.

Gutes Stichwort: „Innovationen entstehen an der Schnittstelle unterschiedlicher Disziplinen, Themen und Perspektiven", so die Bundesregierung. Heißt für ein Unternehmen, das sich als Lernende Organisation versteht, nun gezielt Wissensnetzwerke, z. B. mit Hochschulen, Forschungsinstituten, anderen Unternehmen, aufzubauen, um diese neuen Wissensfelder zu erschließen und zu entwickeln.

Die Innovationsdynamik in der Wirtschaft zu fördern, heißt für die Bunderegierung entsprechende Fördertöpfe zu füllen. Heißt also für ein Unternehmen die eigene Forschung und Entwicklung budgetär angemessen auszustatten.

Interessanter ist da schon die Frage nach den innovationsfreundlichen Rahmenbedingungen. Da öffnet die Hightech-Strategie der Bundesregierung ein weites Feld von einer Willkommenskultur für hochqualifizierte ausländische Arbeitnehmer über Anreize für Start-ups bis hin zu einer Open-Access-Strategie für wissenschaftliche Publikationen. Was könnte für ein Unternehmen Teil einer Gestaltung innovationsfreundlicher Rahmenbedingungen sein? Mehr Zeit und Freiraum zum Denken? Eine experimentierfreundliche und fehlertolerante Lernkultur? Inspirierende Arbeitsumgebungen? Effiziente Infrastrukturwerkzeuge zur weltweiten Vernetzung? Oder wollen wir es kurz ein strategisches organisationales Wissensmanagement nennen?

Ein organisationales Wissensmanagement, das sich nicht im Operativen erschöpft, sondern sich als strategischer Baustein im Unternehmenshaus versteht, ist unabdingbar für die Gestaltung und Realisierung einer solchen Innovationsstrategie. Nutzen Sie als Wissensmanager dieses Momentum einer aktuellen politischen Debatte für Ihr eigenes Marketing! Machen Sie deutlich, wie Wissensmanagement Innovation und Wertschöpfung im Unternehmen unterstützt! Und mischen Sie sich ein in den strategischen Diskurs!

http://www.bmbf.de/pub/HTS_Broschure.pdf

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

© Gabriele Vollmar 2013-2014

VOLLMAR

Wissen+Kommunikation

www.wissen-kommunizieren.de