

## Knowledge Gardening

Wissensarbeit in intelligenten Organisationen

Stuttgarter Wissensmanagement-Tage 2006

12. Oktober 2006

## Wissen ist...

„[...] eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, individuellem Kontext, Kenntnissen und Fähigkeiten. Es bietet in seiner Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen und wird von Individuen zur Lösung von Problemen eingesetzt.“

Davenport, Prusak

**... keine Ressource wie alle anderen.**



## Management-Herausforderung Wissen

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

*Peter Drucker*



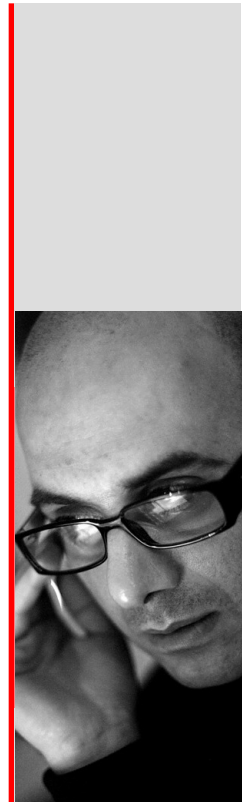
## Wissensarbeit ist...

- ... Arbeit mit und an der Ressource Wissen selbst.
- Das Wissen wird dabei verändert.
- Neues Wissen entsteht.
- Nicht-Wissen stellt als kreative Ignoranz ein Potenzial, kein Problem dar.
- Wissensarbeit kann temporär oder permanent sein.
- Wissensarbeit ist nicht auf bestimmte Tätigkeiten oder Qualifikationsniveaus beschränkt.



## Gesucht: der Wissensarbeiter

- Das Lösen von Problemen und das Entwickeln neuen Wissens stehen bei meiner Arbeit im Vordergrund.
- Die Ergebnisse meiner Arbeit sind vielfältig und nur schwer vorhersagbar.
- Das Erfassen, Aufbereiten und Weitergeben von Wissen ist Bestandteil meiner Tätigkeit.
- Ich bin kaum in definierte, stabile Arbeitsprozesse eingebunden.
- Ich bin in nur geringem Maße von vorhandenen Informationen abhängig.
- Ich bin stark eingebunden in unterschiedliche Kollaborations- und Kommunikationsbeziehungen.



## Der Wissensarbeiter in der Organisation

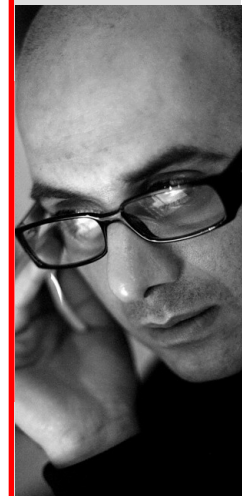
### Gewandelte Machtverhältnisse

#### Industriearbeit

- Prinzip der Arbeitsteilung
- Das Ganze ist die Summe seiner Teile  
→ komplizierter Mechanismus
- Prinzip des besten Weges
- Klare Zuständigkeitsbereiche
  
- Hierarchie
- Macht
- Abhängigkeit
- Motivation durch Geld
- Rationalität
- Monokausalität
- Gewissheit

#### Wissensarbeit

- Arbeit nicht teilbar
- Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile  
→ komplexer Organismus
- Nicht nur ein möglicher Weg
- Verantwortungsbereiche und (Denk)Freiräume
- Teamarbeit, Netzwerk
- Wissen
- Relative Autonomie
- Motivation durch Sinn
- Soziabilität
- Multikausalität
- Selbstreflexion, kritisches Hinterfragen

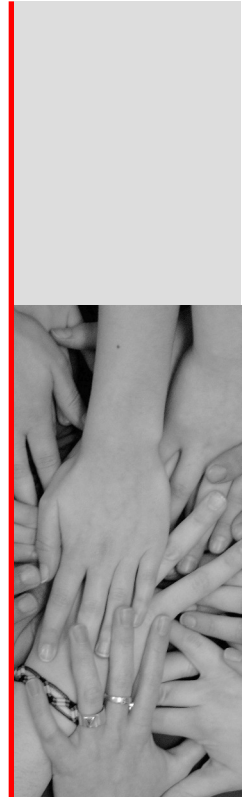


## Wissensarbeit in einer mechanischen Organisation?



## Wann ist eine Organisation intelligent?

- Das Lernen der Organisationsmitglieder wird gefordert und gefördert.
- Die Organisationsmitglieder wollen und können ihr Wissen in eine gemeinsame Wissensbasis einbringen.
- Kommunikation und Interaktion in Gruppen wird gefordert und gefördert.
- Die Organisationsmitglieder werden ermuntert, die Umwelt und die eigene Organisation zu hinterfragen, zu diskutieren und eigene Ideen zu entwickeln.
- Die Organisation ist wach nach innen und außen.
- Neu generiertes Wissen wird zu neuen konkreten Handlungsregeln in der Organisation.
- Neue Regeln werden von den Mitgliedern der Organisation akzeptiert und inkorporiert.
- Neue Handlungsregeln werden in Handlung umgesetzt.
- Macht spielt eine untergeordnete Rolle.
- Der Lernprozess selbst wird reflektiert.





## Das post-tayloristische Management

### These

Das klassische tayloristische Management ist nicht geeignet die Produktivität von Wissensarbeit in intelligenten Organisationen zu steigern.

### Warum?



## Der Manager als Gärtner

- Management-Aufgabe: **für Sonne sorgen**
  - + Vision
  - + Sinnstiftung
  - + Zielsetzung
- Management-Aufgabe: **den Standort vorbereiten**
  - + Architektur
  - + Organisatorische und technische Infrastruktur
  - + Teamführung
- Management-Aufgabe: **ausreichend gießen**
  - + Strategisches und operatives Kompetenzmanagement
  - + Coaching
- Management-Aufgabe: **richtig düngen**
  - + Motivation
- Management-Aufgabe: **den Boden bereiten**
  - + Unternehmenskultur



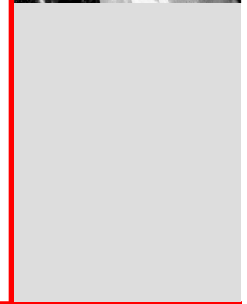
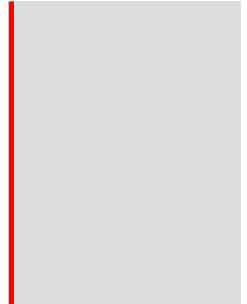
## Gartenwerkzeuge

Post-tayloristische Management-Werkzeuge helfen

- Komplexität zu akzeptieren
- Muster zu erkennen
- Sinn zu gestalten
- Rahmenbedingungen zu erkennen und zu gestalten
- Ambiguität auszuhalten
- Entscheidungen zu treffen

### Beispiele

- Cynefin – Sense-Making-Model
- Wissensbilanz – Made in Germany

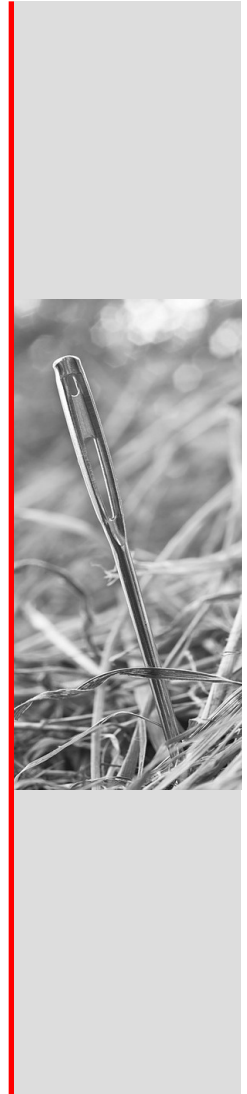


## Polemik gegen das Wissensmanagement

- Wissen können Sie nicht managen.
- Wissensarbeit können Sie auch nicht managen.
- Wissensarbeiter wollen nicht gemanagt werden.

## Und trotzdem: Wissensmanagement lebt!

- ...als wissenssensitives Management
- ...nicht als Management von Wissen



## Neugierig geworden?

### Gabriele Vollmar

- Selbstständig als Beraterin und Trainerin zu den Themen
  - + Wissensmanagement
  - + Wissensbilanz
  - + Organisationsentwicklung
  - + Kommunikation und Führung
  - + Kompetenzmanagement
- Referenzen / aktuelle Projekte
  - + Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
  - + ALTANA Pharma AG
  - + Airbus CIMPA GmbH
  - + beo Gesellschaft für Sprache und Technologie mbH
  - + ekz.bibliotheksservice GmbH

