

SKILLMANAGEMENT ¹

UNTERSCHIEDLICHE RELEVANZ VON WISSENSMANAGEMENT

Im inzwischen weltweiten Wettbewerb nicht nur der großen Unternehmen ist die Verbesserung von Leistungsqualitäten, –quantitäten und –konditionen allein schon für das Überleben der Unternehmen notwendig geworden. Nachdem in vielen Wirtschaftszweigen die Rationalisierung soweit fortgeschritten ist, dass Produktivitätszuwächse durch den Einsatz neuer Maschinen, Technologien oder Organisationsformen (Restrukturierungen) kaum mehr möglich bzw. allzu leicht und schnell nachahmbar sind, sucht man nunmehr Leistungssteigerungen vor allem (wieder) durch den Produktionsfaktor "menschliche Arbeit" (human factors, human capital) zu erreichen und hier insbesondere durch das die menschliche Spezies auszeichnende intellektuelle Vermögen (= Wissen und der produktive, d.h. denkerische Umgang damit).

Wissen und Denken wurden zwar immer schon benötigt, um lohnende Wertschöpfung zu betreiben. Doch heute wird beides für etliche Unternehmen zunehmend wichtiger; und je mehr ein Unternehmen vom intellektuellen Kapital seiner Mitarbeiter abhängt, umso mehr braucht es auch darauf bezogenes besonderes Management, sog. Wissensmanagement.

Indes: Wenn heute eine erstaunliche Vielzahl von Firmen reklamiert, nunmehr auch Wissensmanagement zu benötigen, weil die Ressource Wissen von einflussreichen Management-Gurus seit geraumer Zeit als vierter Produktionsfaktor apostrophiert wird, so scheint das eher selbsterhöhendes Wunschdenken als betriebliche Notwendigkeit zu sein. Die weit überwiegende Mehrheit der Unternehmen (vermutlich um die 90 %) kommt nicht über kontinuierliche Verbesserungen oder Imitationen hinaus (= "lineare" Innovationen im Sinn von neuen Produkten/ Dienstleistungen oder Verfahren in der Weiterentwicklung der alten) und bewegt sich mehr oder weniger im Branchendurchschnitt; es sind vielleicht 10% der Unternehmen, für die professionelles Wissensmanagement wirklich erfolgskritisch ist, weil sie durch "nicht-lineare" Innovationen (im Sinne neuer Geschäftsmodelle, Technologien, besonderer Problemlösungen etc.) etwa doppelt so schnell wachsen wollen und können wie ihre Konkurrenten (Hamel, 2000). Für diese Elite von Unternehmen vor allem gelten die nachfolgenden Überlegungen. Der große Rest dürfte mit bisherigen Vorgehensweisen, gutem "common sense" und geschicktem "muddling through" weiterhin befriedigend zurecht kommen.

WISSENSMANAGEMENT ALS STRATEGISCHER ERFOLGSFAKTOR

Wissensmanagement wird seit den 90er Jahren als ein Kernbereich des strategischen Managements exzellenter Unternehmen angesehen. Hatte man zuvor dem Umfeld des Unter-

¹ erschienen in: Bellmann, M., Krcmar, H. & Sommerlatte, T. (Hrsg.). (2002). *Praxishandbuch Wissensmanagement – Strategien, Methoden, Fallbeispiele* (S. 529–548). Düsseldorf: Symposium.

nehmens ("environment based view"; z.B. Porter, 1986) strategisch mehr Gewicht beigemessen als dem Unternehmen selbst, so verschob sich jetzt der Schwerpunkt der Betrachtung auf die vorfindlichen (und evtl. nötigen) Ressourcen ("resource based view"). Man möchte nicht mehr (allein) Wettbewerbsvorteile durch unterschiedliche Produkt-Markt-Positionen erreichen, sondern (vor allem) durch Unterschiede in der Ausstattung und Kombination von kritischen Unternehmensressourcen. Der Vorteil dieser Fokussierung liegt in der Nachhaltigkeit der erreichbaren Unterschiede: Ressourcen – insbesondere Wissensressourcen – sind nicht uneingeschränkt mobil oder imitierbar (Krogh & Venzin, 1995).

Wenn aber ökonomische Werte in Zukunft mehr und mehr aus Wissen geschöpft werden, stellen sich zwei basale strategische Fragen: (1) Bei welchen Aktivitäten lohnt es sich, sie (weiter) zu verfolgen, weil im eigenen Unternehmen das beste Wissen dafür vorhanden oder erzeugbar ist? (2) In welchen Bereichen droht Inkompetenz, weil das nötige Wissen wirtschaftlich nicht vorgehalten, gepflegt oder weiterentwickelt werden kann?

Mit Wissen ist gemeint: Managementfähigkeiten, Berufserfahrung, Technologien, Prozesse, Patente, Problemlösepotential, Informationen über Kunden und Lieferanten, aber auch Datenbanken (kodierte Wissen) oder Wissenstransfer und -erzeugung durch persönliche und organisatorische Netzwerke.

Probst, Raub und Romhardt (1999) haben einen im deutschsprachigen Raum viel beachteten Gestaltungsansatz entwickelt, um Wissen als Ressource für potentielle Wettbewerbsvorteile zu nutzen. Demgemäß kann Wissenspotential umgesetzt werden durch

1. Wissensidentifikation,
2. Wissenserwerb,
3. Wissensentwicklung,
4. Wissens(ver)teilung,
5. Wissensnutzung und
6. Wissensbewahrung.

Ich möchte mich im Rahmen dieses Beitrags besonders mit dem 5. Baustein, der Wissensnutzung, befassen. Denn einerseits ist der produktive Einsatz von prinzipiell verfügbarem bzw. generierbarem Wissen der letztliche Zweck von Wissensmanagement, andererseits aber gibt es in der Literatur nur wenige Hinweise für die konkrete Wissensnutzung in der Breite, d.h. die operative Umsetzung der als zielführend erkannten strategischen Vorstellungen.

SKILLMANAGEMENT ALS VERNACHLÄSSIGTER FAKTOR BEI DER UMSETZUNG VON WISSENSMANAGEMENT

Wie nun kann man Firmen helfen, kognitiv effektiver zu werden? Zwar geht es beim intellektuellen Kapital eines Unternehmens um eine organisationale Fähigkeit, letztlich aber sind es einzelne Menschen mit ihren besonderen Skills (+ Wills), die das kollektive Wissen mobilisieren. Eine Schlüsselrolle dabei, alle Mitarbeiter auf den diversen Aggregationsstufen (Individuum, Gruppe, Unternehmen, Unternehmensverbund) entsprechend verantwortlich einzubinden, spielen naturgemäß die Führungskräfte.

Diese müssen in der Lage bzw. dabei behilflich sein

- strategische Wissensziele zu definieren,
- relevantes Wissen innerhalb und außerhalb der Organisation zu identifizieren,
- bestehendes Wissen weiterzuentwickeln,
- neuartiges Wissen zu erwerben,
- neu erworbenes Wissen auch tatsächlich zu nutzen,
- in Zusammenarbeit mit Kollegen und Partnern durch Wissensteilung neuartige Lösungen zu finden,
- bewährtes Wissen effektiv und zukunftsorientiert zu bewahren und
- Wissen zu messen, zu beurteilen und zu belohnen

(Probst, Deussen, Eppler & Raub, 2000, S. 162).

CONDITIO SINE QUA NON: VERTRAUENSVOLLE KOMMUNIKATIONSKULTUR

Und wie wiederum sind solche und ähnliche Kompetenz-Desiderate bei Führungskräften am ehesten zu erreichen? Dazu gibt es zwar viele, meist populäre und partikuläre, empirisch jedoch kaum bestätigte Praxisempfehlungen. Immerhin ragt aus der Menge derartiger Empfehlungen ein Modell hervor, das recht umfassend ist und durchweg aus wissenschaftlichen Theorien und psychologischer Forschung abgeleitet wurde (Frey, Kerschreiter & Mojzisch, 2001). Es nimmt Bezug auf die Befriedigung von fünf grundlegenden Bedürfnissen von Menschen (Kompetenz, Autonomie, soziale Eingebundenheit, Selbstwert und Sinn) und enthält zwölf zentrale Prinzipien, an denen Führungskräfte ihr Verhalten ausrichten sollten, wenn sie für die Funktion des Wissensmanagements leistungsmotivierte und innovative Mitarbeiter entwickeln möchten (vgl. Tabelle 1).

Die Autoren legen auch dar, unter welchen Bedingungen diese Prinzipien gültig sind und welche vermittelnden Mechanismen eine Rolle spielen. Jedenfalls: Eine gute Umsetzung dieser Führungsprinzipien (von der Dosierung her wohl meistens die "goldene Mitte") ist notwendige Voraussetzung dafür, eine für wirksames Wissensmanagement erforderliche Unternehmenskultur zu etablieren, zu erhalten und auszubauen. Je wissensabhängiger nämlich die Wertschöpfung eines Unternehmens wird, desto bedeutsamer werden die "weichen" Faktoren.

Sicher kennen viele Führungskräfte die meisten dieser Prinzipien, aber Kennen ist nicht Können. Wirksam umgesetzt werden diese Prinzipien eher nur von wenigen, sei es, dass den meisten Führungskräften die Skills dazu fehlen, die Motivation oder gar die Erlaubnis. Gesetzt den positiven Fall, dass die Führungskräfte eines Unternehmens diese Prinzipien nicht nur umsetzen dürfen, sondern auch sollen: Was ist dann durch Training und/oder Coaching grundsätzlich erwerbbar und was muss an Persönlichkeitsausstattung dazu bereits mitgebracht werden?

Tabelle 1: Prinzipienmodell der Führung (Frey, Kerschreiter & Mojzisch, 2001)

1. Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung
2. Prinzip der Transparenz
3. Prinzip der Zielsetzung und Zielvereinbarung
4. Prinzip der Autonomie und Partizipation
5. Prinzip der konstruktiven Rückmeldung
6. Prinzip der positiven Wertschätzung
7. Prinzip des persönlichen Wachstums
8. Prinzip der fachlichen und sozialen Einbindung
9. Prinzip der Passung und Eignung
10. Prinzip der flexiblen und adaptiven Führung
11. Prinzip des guten Vorbildes der Führungskraft
12. Prinzip der Fairness

Die meisten Führungskräfte sind zwar analytisch gut vorgebildet (Ingenieure, Naturwissenschaftler, Ökonomen), doch haben sie in ihren vorlaufenden Bildungsinstanzen weder etwas über Projektarbeit gelernt noch, wie man eine Gruppe moderiert, einem Nichtfachmann Arbeitsergebnisse präsentiert, in der Öffentlichkeit auftritt, befriedigend verhandelt, überzeugend lobt, akzeptierbar kritisiert etc. Glücklicherweise sind diese Dinge prinzipiell erwerbbar (dafür ist es selten zu früh und nie zu spät). Kaum beeinflussbar allerdings sind tiefersitzende Motive und implizite Annahmen über die Natur des Menschen (positives oder eher negatives Menschenbild), ob und wie stark man an die Veränderungsfähigkeit von Menschen glaubt u.ä.

Von daher ergibt sich die Notwendigkeit, Führungskandidaten mit ungeeigneten tiefersitzenden Dispositionen von vornherein *nicht* in die engere Wahl zu ziehen bzw. – falls sie schon auf für Wissensmanagement relevanten Positionen sitzen –, sich von ihnen zu trennen. Denn die Umsetzung der o.g. Führungsprinzipien erfordert Persönlichkeiten mit Verantwortung für sich und andere, mit natürlicher Autorität und Charakterstärke; das beinhaltet u.a. die Bereitschaften, Schwächen zugeben zu können, statt immer selbst im Recht sein zu müssen, auch andere groß werden lassen zu können, statt nur sich selbst in den Vordergrund zu stellen, Sinn und Visionen zu vermitteln, an der Basis zu kommunizieren und Hintergrundinformationen zu erläutern, zu reflektieren, inwieweit durch das eigene Führungsverhalten jeder Mitarbeiter hinsichtlich fachlicher Kompetenz und Persönlichkeit profitiert etc. (Frey, Kerschreiter & Mojzisch, 2001).

In Unternehmen existieren nämlich meist drei Subkulturen, die verschieden geprägt sind: Mitarbeiter in der Linie, Techniker und Leitende. Leitende und Techniker gehen meist recht zielorientiert vor, sehen Menschen eher als Problem an und streiten gern um die optimale Lösung; Mitarbeiter dagegen fühlen sich häufig zu Objekten degradiert und neigen dann zur Obstruktion. Die zwischen diesen drei Subkulturen bestehenden Dissonanzen erschweren die Anpassungsgeschwindigkeit eines Unternehmens und sollten tunlichst gemildert werden (Schein, 1997).

Es geht dabei um nicht weniger, als Barrieren zwischen Menschen (hierarchisch gesehen nach oben: Chefs; zur Seite: Kollegen; nach unten: Mitarbeiter) und Organisationseinheiten (Abteilungen, Bereiche etc.) aufzulösen, Wissens- und Kommunikationskanäle zu eröffnen, die in hierarchischen Strukturen nicht immer optimal zur Verfügung stehen, und diesen Menschen Unterstützung zu geben und von ihnen zu erhalten, ohne auf Machtmittel zurückzugreifen. Je mehr Transparenz, d.h. relevante Informationen, Überblicks- und Hintergrundwissen die Mitarbeiter bekommen, umso mehr fühlen sie sich wertgeschätzt, verstehen Zusammenhänge, aktivieren durch Akzeptanz und Sinnempfinden ihr Leistungs- und Erfolgstreben.

Übrigens: Der Ruf nach mehr Vertrauen erschallt schon des längeren. Systemisch denkende Soziologen wie Luhmann haben schon früh erkannt, dass Vertrauen ein hochwirksamer Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität ist; und Wissenschaftler der Betriebswirtschaftslehre wie Bleicher sind schon lange davon überzeugt, dass der Weg von einer *Misstrauensorganisation* zu einer *Vertrauensorganisation* weist (Sarges, 1994). Und in der Tat unterstützen inzwischen empirische Untersuchungen die Berechtigung der Annahme positiver Wirkungen von Vertrauen, z.B. auf die Kooperation bei der Akquisition neuen Wissens und auf die Produktinnovationsrate (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998).

Zusätzlich zu dieser sozio-emotionalen Vorbedingung eines humaneren, vertrauensvolleren und reibungsloseren Umgangs miteinander benötigt effektives Wissensmanagement noch weitere Gestaltungsparameter, von denen ich zwei für besonders relevant erachte:

1. die Erhöhung des kognitiven Niveaus bei Führungskräften und Mitarbeitern (Auswahl, Training) und
2. die richtige Allokation von Mitarbeitern (richtiger „Mann“ auf richtigen Platz, aber auch optimale Teamzusammenstellungen).

WISSEN UND DENKEN ALS ENGPASS

Eine Stärkung der kognitiven Leistungsfähigkeit von Führungskräften und Mitarbeitern dient dem Zweck einer verbesserten Handlungskompetenz vor allem in fordernden Situationen, und das meint im besonderen die allgemeine Problemlösefähigkeit.

Nun ist es ein gesicherter Befund der Problemlöseforschung, dass zum effektiven Problemlösen nicht nur gute Denkfähigkeiten gehören, sondern auch ein umfangreiches, vor allem aber fachbereichsübergreifendes Wissen. Doch gerade solches Wissen stellen unsere beruflichen Ausbildungswege mit ihrer starken Fachorientierung kaum bereit. Deshalb werden zukünftig sowohl die formalen Bildungsinstitutionen wie auch die Unternehmen selbst gefordert sein, auf größere Breite und zugleich Integration solchen Wissens abzielen – wobei

Integration meint, fachgebietsübergreifende, über abstrahierende Begriffsbildung hierarchisierte Gedächtnisstrukturen aufzubauen (Dörner, 1995). Obwohl pädagogische Forderungen in dieser Richtung, nämlich nach mehr Flexibilität, interdisziplinärer und problemorientierter Konzeptbildung, selbständiger Informationssuche und -anwendung schon länger erhoben werden, fehlen geeignete Curricula und Didaktiken dafür immer noch – abgesehen von den diversen Ansätzen selbstgesteuerten Lernens, die heutzutage unter dem Begriff der kooperativen Selbstqualifikation zusammengefasst werden; darunter wird das partnerschaftliche Verhalten von Personen mit unterschiedlichen Fachkenntnissen und Berufserfahrungen verstanden, die gemeinsam in der Gruppe voneinander und miteinander lernen bei der Bewältigung von neuen Aufgaben.

Genauso wenig allerdings wie fachbereichsübergreifende Gedächtnisstrukturen bislang ein Lehrziel waren, ist dies für das Lösen schlecht definierter Probleme der Fall. In unserem gesamten Bildungssystem dominiert das Lösen von gut definierten Problemen (die im übrigen von anderen vorgegeben werden), die aber viel weniger typisch für die Alltags- und Berufspraxis sind als schlecht definierte Probleme (die oft auch noch selbst zu entdecken sind). Es sollte daher die Fähigkeit der Problem- und Chancen*entdeckung* mindestens so gut ausgeprägt sein wie die Fähigkeit zur Problem*lösung* im engeren Sinne. Das heißt, dass Mitarbeiter in der eher "weichen" Phase des gesamten Problemlöseprozesses, nämlich der Problementdeckung und -strukturierung, mindestens so gut sein sollten wie in der mehr "harten" Phase der Problemlösung.

Nun werden wir in all unseren Bildungsinstitutionen in Bezug auf die weiche Phase kaum herausgefordert, in Bezug auf die harte aber übertrainiert: In Schule, Hochschule und oft auch noch in den ersten Jahren der betrieblichen Praxis lösen wir Probleme, die andere (Lehrer, Professoren, Vorgesetzte) uns vorgeben, und das auch noch mit Methoden, die wir strikt befolgen müssen. Die Mehrzahl dieser Methoden, die aus den Natur- und Wirtschaftswissenschaften stammen, ist geeignet für gut strukturierte Probleme, doch im Managementbereich haben wir es – wie gesagt – häufiger als andernorts mit schlecht definierten Problemen zu tun.

Gleichwohl wird auch in den meisten Management-Büchern nach wie vor so getan, als wüssten wir ohnehin schon, was das Problem ist: Beispielsweise wie man eine Organisation am effektivsten verschlankt oder wie man global kompetitiv wird. Derartige "one-size-fits-all"-Ansätze nehmen an, dass Verschlinkung etwa oder globale Wettbewerbsfähigkeit das Problem ist, das es zu lösen gilt, ohne zu fragen, ob es überhaupt das Kernproblem ist. Mit einem Übergewicht der Lösungssuche gegenüber der Problemidentifizierung im Management, die nicht zuletzt auch auf die dominante Orientierung an Operations Research und Management Science zurückgeht, erhöht sich natürlich die Wahrscheinlichkeit für das richtige Lösen falscher Probleme, was Mitroff (1998) treffend als "Fehler dritter Art" bezeichnet hat. Oder anders ausgedrückt, es werden Lösungen produziert, die auf die Suche nach Problemen geschickt werden.

Indes: Im Managementbereich geht es am Ende immer um die beiden Fragen "Tun wir die richtigen Dinge?" und "Tun wir die Dinge richtig?", d.h. nach Effektivität und Effizienz. Diese beiden Themen entsprechen denn auch exakt den zwei in den 90er Jahren prominentesten Ansätzen der betrieblichen Prozessoptimierung: *Business Reengineering* und *Kontinuierliche Verbesserung*. Der erste stammt aus den USA, der zweite aus Japan; Business Reengineering ist das radikalere Konzept, Kontinuierliche Verbesserung das sanftere. Doch beide Ansätze sollte man nicht als "Entweder-Oder", sondern als sinnvolles "Miteinander" ansehen, indem

man die Vorteile beider verbindet und – je nach Problemlage – dem einen oder dem anderen mehr Gewicht beimisst.

Das Problem mit vielen Problemen nämlich ist, erst einmal herauszufinden, was das Problem eigentlich ist. Gefragt ist die Fähigkeit, die *richtigen* Probleme zu identifizieren, sie einzugrenzen und dann erst Lösungen zu suchen – anstatt falsche Probleme präzise zu "lösen"; nicht gerade wenige Managementfehler aber kommen genau dadurch zustande (Dörner, 1995; Flood, 1995; Spitzer & Evans, 1998; Vester, 1999).

Es stellen sich deshalb zwei Fragen:

1. Welche Mitarbeiter bringen quasi naturwüchsig gute Leistungen in komplexem Problemlösen mit, und kommen deren Fähigkeiten für die Unternehmung durch geeigneten Einsatz an den richtigen Stellen auch voll zur Entfaltung?
2. Lassen sich diese Fähigkeiten bei allen anderen Mitarbeitern steigern, und wenn ja, wie?

Zunächst zur ersten Frage: Sicherlich gibt es unterschiedliche Typen von guten Problemlösern, unterschiedlich in der Stärke bei den verschiedenen Phasen im Problemlöseprozess, unterschiedlich aber auch in der Breite des mitgebrachten fachbereichsübergreifenden Wissens. Doch oft ist es dem Personalbereich (oder selbst dem betreffenden Funktionsbereich) nicht einmal bekannt, wer mit welchen besonderen Stärken ein guter Problemlöser ist. Diese Informationen wären aber hilfreich, um die wertvolle Gabe des komplexen Problemlösens für die Unternehmung fruchtbarer zu machen, nämlich durch gezielteren Einsatz dieser Mitarbeiter als Top-Ressourcen etwa im Rahmen von Teamkonzepten (s.u.). Meine Erfahrung über diverse Unternehmungen und Branchen hinweg geht aber dahin, dass oft die kognitiv sehr guten Leute nicht an den richtigen Problemen arbeiten, d.h. dass hier noch viel vorhandenes Potential nur suboptimal genutzt wird bis brachliegt. Das könnte anders aussehen, wenn Personalverantwortliche die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter besser kennen würden und kanalisieren könnten. Die nötigen management-diagnostischen Instrumente dazu sind längst vorhanden (Sarges, 2000), aber auch spezifischere Ansätze einer an Wissensmanagement besonders adaptierten Diagnostik liegen schon vor (z.B. Bäumer, 1999).

Nun zur zweiten Frage, der Trainierbarkeit des Aufbaus produktiver Wissensstrukturen und der des Problemlösens. Grundsätzlich wird die Trainierbarkeit der Problemlösefähigkeit bei schlecht definierten, komplexen Problemen optimistisch beurteilt, und es liegen inzwischen auch geeignete Trainingskonzepte für eine solche ganzheitlichere Denkweise vor. Mit ganzheitlicher (vernetzter, systemischer) Denkweise ist ein integrierendes, zusammenfügendes Denken gemeint, das auf einem breiteren Horizont beruht, von größeren Zusammenhängen ausgeht und viele Einflussfaktoren berücksichtigt und das weniger isolierend und zerlegend ist als das übliche Vorgehen – kurz: ein mehr generalistisches als spezialistisches Denken, bei dem *mit* dem System gearbeitet wird, anstatt nur auf das System einzuwirken (Gomez & Probst, 1999). Dazu muss man Netzwerke erfassen, Frühwarnindikatoren berücksichtigen, Planung und Umsetzung betreiben, adäquate Eingriffe am richtigen Ort zur richtigen Zeit vornehmen, Eigendynamiken und Gesetzmäßigkeiten bestimmter Prozesse berücksichtigen, in Kreisläufen denken, Dynamiken, Interdependenzen und prozessuale Veränderungen, Trendwenden und dergleichen sehen. Notwendig ist aber auch das entnetzende Denken im Sinne von Kategorisieren, Klassifizieren, Gruppieren und kleine, relativ autarke Systeme parallel existieren zu lassen (siehe hierzu auch unter www.vernetzt-denken.de).

Letztendlich müssen Führungskräfte fähig sein, sich eine Idee der relevanten Umwelt zu machen sowie zutreffende mentale Modelle und wirksame Handlungspläne zu entwerfen. Ein positiver Nebeneffekt derartiger Denktrainings ist, dass sie zugleich dem autonomen Lernen und dem Aufbau von gedächtnismäßigen Begriffs-(d.h. Wissens-)hierarchien förderlich sind.

Nun sind derartige kognitive Trainings kein traditionelles Betätigungsfeld in Unternehmen. Will man diese Fähigkeiten aber ernsthaft auf breiter Front fördern und nicht nur dem mitgebrachten Geschick einzelner überlassen, so setzt das die Durchführung entsprechender Trainings in größerem Umfang voraus, und zwar nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für viele andere qualifizierte Mitarbeiter; denn

- zum einen schreitet die Dezentralisierung von Entscheidungen immer weiter voran; nur einige wenige effektive Denker und Entscheider reichen nicht mehr aus; und
- zum anderen veraltet spezielles Fachwissen und fachbereichsübergreifendes Wissen immer schneller; deshalb muss möglichst jeder Arbeitnehmer ein autonomer Lerner werden. Und Training im Denken erhöht das autonome Lernen, d.h. die selbstgesteuerte Wissensakquisition (s.o.).

Aber: auch die Fähigkeit, manche Denk- und Wissensmodelle aufzugeben, bislang erfolgreiche "Best Practices" fallen zu lassen und zu vergessen, um sich veränderten Marktbedingungen anzupassen, kann von existentieller Bedeutung sein. Bekannte Firmen wie IBM, Digital oder Wang haben dies schmerzlich erfahren müssen – ganz im Einklang mit dem ökologischen Gesetz des Lernens, dass nämlich eine Spezies nur dann überleben kann, wenn sie mindestens so schnell lernt, wie sich ihre Umwelt verändert. Diese durchaus nicht neue Erkenntnis hat keiner so anschaulich formuliert wie seinerzeit schon Benjamin Franklin: „Lernen ist wie das Rudern gegen den Strom, sobald man aufhört, treibt man zurück“.

TEAMWORK

Früher war unternehmerische Innovation – einfach gesagt – dadurch geprägt, dass einzelne Tüftler in ihrem Fachgebiet "herumbastelten". Heute werden Innovationen in der Regel vom Menschen im Plural, d.h. in Arbeits-/ Projektgruppen, erbracht.

Auch sonst war und ist die Kernzelle organisierter Arbeit in praktisch allen Betrieben die Arbeitsgruppe. Zwar nutzte man damit schon immer den Leistungsvorteil der Gruppe gegenüber dem Einzelnen aus, die Frage ist jetzt aber, ob man nicht durch geschickteres Zusammensetzen und Steuern von Gruppen (neudeutsch: Teams) deutlich höhere Leistungen erzielen könnte. Im einzelnen vermutet man Potentiale der Leistungserhöhung durch Verbesserungen

- der fachlichen, kognitiven, motivationalen und sozialen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter,
- der Zusammenstellung der Gruppenmitglieder nach verschiedenen Persönlichkeitstypen,
- der Prozessgestaltung in den Arbeitsgruppen,
- des Potentials der Führer solcher Gruppen.

Wegen der als enorm vermuteten Effektivitätsreserven wird inzwischen ein *Teamengineering* vorgeschlagen (Schermer, 1998), das durch verbesserte Auswahl von Mitarbeitern und Führungskräften, aber darüber hinaus vor allem durch geeignete Beeinflussung der Gruppenprozesse, die Leistung erhöhen soll. Beispielsweise glauben viele, dass sich-selbst-organisierende Teams über hohe Leistungspotentiale verfügen, insbesondere bei funktionsübergreifender Zusammenarbeit. Nicht zuletzt dank einer Vielzahl solcher Teams, die – nur wenigen Regeln unterworfen – autonom und kreativ arbeiten können, hält Cusumano (1998) Microsoft für so erfolgreich.

Ein weiterer gewichtiger Grund zur verstärkten Betrachtung von Gruppen und ihrer Dynamik ist die steigende Zahl von Firmen- und Landesgrenzen überschreitenden Allianzen (Kooperationen, Fusionen u.ä.). Plötzlich müssen Ingenieure z.B. gemeinsam Motoren entwickeln, auch wenn sie eben noch als Konkurrenten im erbitterten Wettbewerb standen. Auch sonst werden von heute auf morgen ganze Betriebseinheiten in multikulturelle Arbeitsgemeinschaften verwandelt. Dies verlangt von den Beschäftigten ein bislang unbekanntes Maß an Kooperationswillen und Flexibilität – wozu auch die Bereitschaft gehört, jederzeit mit Menschen zusammenzuarbeiten, mit denen man nicht einmal die Sprache teilt (Fleischhauer, 1999). Dass auch solch schwierige, durch "Mergers & Aquisitions" erforderlich werdende Balance-Akte positiv bewältigt werden können, berichtet John Chambers, Chef der durch jährlich 20 bis 30 Akquisitionen (Übernahmen) rasant wachsenden Firma Cisco: "In unserer Branche misslingen über 80% der Übernahmen. Von den Übernahmen, die *wir* durchgeführt haben, haben nur 6% meine Erwartungen nicht erfüllt. ... Wir schaffen (nämlich) eine Kultur, die Wandel, neue Ideen und neue Leute akzeptiert. Wir haben eigens Integrationsteams, die sich darum kümmern" (Kowalsky, 2000).

Insgesamt sind inzwischen etliche wissenschaftliche Erkenntnisse vorhanden, die für ein Teamengineering interessant sind, weil sich daraus praktisch nützliche Interventionen konstruieren lassen (z.B. Gemünden & Högl, 2001; West, Borrill & Unsworth, 1998). Drei Beispiele mögen dies illustrieren:

- *Durch Kohäsion zur Spitzenleistung:* Kohäsion ist leistungsförderlich, wenn die Gruppe eine hohe Leistungsnorm pflegt, wogegen bei hoch-kohäsiven Gruppen mit niedriger Leistungsnorm das Gegenteil der Fall ist. "Die leistungsförderliche Wirkung von Kohäsion beruht im wesentlichen auf der Attraktivität der Gruppenaufgaben, was sich (außer durch geeignete Gestaltung der Aufgaben selbst) durch Techniken der Partizipation und der Zielvereinbarung steigern lässt" (Brodbeck & Frey, 1999).
- *Vom Prozessverlust zur Synergie:* Bei Problemlösungs- und Entscheidungsaufgaben neigen Gruppen dazu, schon in der Phase der Informationssuche, die der eigentlichen Entscheidung ja noch vorgelagert ist, unnötig selektiv vorzugehen und auch danach ihr Wissen nicht adäquat untereinander auszutauschen. Dies führt natürlich zu suboptimalen Lösungen. Eine geeignete Gegenmaßnahme könnte z.B. eine – in japanischen Unternehmen nicht unübliche – Metaphernbildung sein: Die Unschärfe und der hohe Bedeutungsgehalt der Bilder nötigen die Gruppenmitglieder zu einem vertieften gedanklichen Austausch und führen zur gewünschten Externalisierung und Erschließung der in der Organisation verfügbaren personengebundenen Wissensressourcen (Schermer, 1998).
- *Mit geeigneter Teamzusammensetzung zu höherer Leistung:* Mit zunehmender Komplexität der Aufgaben ist eine zunehmende Heterogenität von Kompetenzen, Rollen, persönlichen Stilen etc. leistungsrelevant (vgl. Thomas & Stumpf, 1999). Berater, die sich nicht unbedingt auch der Wissenschaft besonders verpflichtet fühlen, haben in diesem

Zusammenhang gern Bezug genommen auf Teamrollen-Konzepte, obwohl die behaupteten Validitäten eher mager waren: ein Zusammenhang zwischen dem Grad der Balance der diversen Rollen bzw. Stile (z.B. Vorsitzender, Neuerer, Wegbereiter, Perfektionist, etc.) und der Höhe der Teamleistung konnte bislang nur bedingt nachgewiesen werden. Dennoch waren und sind Instrumente zur Erfassung des Teamrollen-Typus in der Praxis sehr beliebt und haben vermutlich in heuristischer Anwendung manche Gruppenzusammensetzung – über die alleinige Berücksichtigung funktionaler Rollen hinausgehend – leistungsbezogen optimiert. Allerdings bedarf es dann eines besonderen Talents der Manager, heterogene Teams auch so zu führen, dass selbst Meinungskonflikte und Reibereien fruchtbar werden (Leonard & Straus, 1998).

Kritisch kann es bei Akquisitionen werden: Der Erhalt des dabei neu erworbenen Wissens ist nämlich keineswegs immer gesichert. Kündigungen entscheidender Wissensträger nach einer Akquisition können geradezu einer Rodung gleichkommen, nämlich durch Abwanderung entscheidender Teams und damit von Wissenskapital an Wettbewerber. Derartige Loyalitätsverluste sind dramatisch und führen zur Entsolidarisierung ganzer Führungsmannschaften; und dagegen lässt sich oft nur wenig unternehmen. In dieser Hinsicht sind dem Skillmanagement also deutliche Grenzen gesetzt.

Daher stellt sich die naheliegende Frage, ob man Wissen in einer Organisation nicht ökonomisch reproduzierbar speichern kann. Zwar weiß man, dass der größte Teil des Wissens einer Organisation implizites (stillschweigendes) Wissen ist und von Experten oder Gruppen gehalten wird. Um aber den betriebsinternen Fluss von Kenntnissen und Informationen nicht dem Zufall oder gar Worst-Case-Risiken zu überlassen, sollte man so viel implizites Wissen wie möglich explizit machen (Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000) und entweder archivieren und abrufbar vorhalten („Kodifizierung“) oder per Dialog an relevante Dritte, z.B. Kollegen oder Nachwuchskräfte, weitervermitteln („Personalisierung“). Bei der *Kodifizierung* werden persönliche Sach- und Fachkenntnisse (in der Regel elektronisch) erfasst und für Zugriffsberechtigte damit verfü- und nutzbar gehalten; bei der *Personalisierung* verbleibt das fragile Wissen zwar im Besitz der einzelnen Wissensträger, diese stehen aber untereinander in regem persönlichen Austausch. Beide Strategien zur effektiven Verwaltung und Weitergabe von Wissen sind in ein und derselben Branche erfolgreich einsetzbar, allerdings muss offenbar eine Methode dominieren, um eine substantielle Wirksamkeit zu erzielen (Hansen, Nohria & Tierney, 1999).

UMSETZUNGSKOMPETENZ

Was für den Bereich der Strategie spätestens seit Ansoff (1988) gilt – nämlich dass heutzutage der Engpass nicht mehr das Finden und Formulieren einer guten Strategie ist, sondern deren wirksame Umsetzung –, das gilt für den Bereich des Wissensmanagements gleichermaßen: Schließlich ist es das Ziel wissensorientierter Unternehmensführung, erfolgreichere Wertschöpfung dadurch zu erreichen, dass im eigenen Unternehmen vorhandenes oder zu erzeugendes Wissen in nachhaltige Wettbewerbsvorteile *umgesetzt* wird.

Nun ist es ein häufig zu beobachtender Missstand, dass Wissen über Problemlösungen zwar vorhanden ist, es aber trotz vielfältiger Bemühungen nicht umzusetzen gelingt. Diese "Umsetzungslücke" zieht sogar schon die akademische Aufmerksamkeit auf sich (z.B. Pfeffer & Sutton, 2001; Wunderer & Bruch, 2000). Die Gründe für Umsetzungshemmnisse scheinen

vielfältig zu sein. Den gewichtigsten Einflussfaktor sehen Pfeffer und Sutton darin, dass Wissensumsetzbarkeit von der Art des Wissenserwerbs abhängt: Wissen, das durch eigenes Handeln (handlungsbasiert) erworben wurde, kann man leichter und besser anwenden als nur theoriebasiertes Wissen (aus Schulungen, Literaturstudien oder von Unternehmensberatungen). Weitere Einflussfaktoren, die die Umsetzung von vorhandenem Problemlösungswissen verhindern, sind: zu starke Planungs–(statt Handlungs–)orientierung, die Blockadewirkung von Angst (durch Unter–Druck–Setzen), die Fokussierung auf (irrelevante) Kennzahlen und die Forcierung unternehmensinternen Wettbewerbs – fast alles Dinge, die in den Bereich der weichen Faktoren fallen.

Eine Anmerkung wenigstens zum letztgenannten Punkt des internen Wettbewerbs: Konkurrenz führt zu Angst vor Fehlern; Lernen aber folgt einer anderen Logik als Leisten. Wenn man etwas leisten will, versucht man, einem Gütemaßstab zu genügen und Fehler zu vermeiden. Lernen dagegen heißt, auch Fehler machen zu dürfen und aus ihnen zu lernen. Daher braucht man eine Kultur und Situationen, wo systematisch, entspannt und ohne drohende Beschämung bei Fehlern gelernt werden kann.

Dem entsprechende neue, mehr handlungsbasierte und bedrohungsärmere Ansätze von Lernkonzepten für Führungskräfte liegen inzwischen vor (z.B. Bellmann, 2002; Bellmann & Schaffer, 2001; Reinmann–Rothmeier, Mandl, Erlach & Neubauer, 2001). Sie sind u.a. dadurch gekennzeichnet, dass sie Managern die Freiheit geben, selbst konkrete Geschäftsaufgaben zu identifizieren und funktions– und bereichsübergreifend lernend im Team zu lösen. Lernen wird damit zum integralen Bestandteil von Geschäftsprozessen und zu einem weitgehend eigengesteuerten Aufbau von geschäftsrelevantem Wissen.

LITERATUR

Ansoff, H.I. (1988). *The new corporate strategy*. New York: Wiley.

Bäumer, J. (1999). Professionelles Wissensmanagement im Unternehmen – das Knowledge Management Focussed Assessment. In W. Jochmann (Hrsg.), *Innovationen im Assessment-Center* (S.317–332). Stuttgart: Schäffer–Poeschel.

Bellmann, M. (2002). Siemens Management Learning – ein ganzheitlicher Ansatz zur Integration von Lernen und Arbeit. In H.–C. Riekhof (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung* (5. Aufl.; S.13–22). Wiesbaden: Gabler.

Bellmann, M. & Schaffer, R.H. (2001). Freeing managers to innovate. *Harvard Business Review*, 79 (6), 32–33.

Brodbeck, F.C. & Frey, D. (1999). Gruppenprozesse. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie – Ein Lehrbuch* (S.358–372). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Cusumano, M.A. (1998). Himmelsstürmer Microsoft: Erfolgreich dank kleiner Teams. *HARVARD BUSINESS manager*, 20 (3), 55–66.

Dörner, D. (1995). *Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek: Rowohlt.

- Fleischhauer, J. (1999). Unternehmenskultur: Good bye Mr. Brutalo. *Der Spiegel*, Nr. 1, S.68–70.
- Flood, R.L. (1995). *Solving problem solving – A potent force for effective management*. Chichester: Wiley.
- Frey, D., Kerschreiter, R. & Mojzisch, A. (2001). Führung im Center of Excellence. In P. Friedrichs & U. Althausen (Hrsg.), *Personalentwicklung in der Globalisierung – Strategien der Insider* (S.114–115). Neuwied: Luchterhand.
- Gemünden, H.G. & Högl, M. (Hrsg.). (2001). *Management von Teams – Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (2., akt. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Gomez, P. & Probst, G. (1999). *Die Praxis des Ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt Denken – Unternehmerisch Handeln – Persönlich überzeugen* (3. Aufl.). Bern: Haupt.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hansen, M., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). Wie managen Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen. *HARVARD BUSINESS manager*, 21 (5), 85–96.
- Kowalsky, M. (2000). Zuversicht und Paranoia – Cisco-Chef John T. Chambers über die Kunst, jährlich 20 Übernahmen zu verdauen. *Wirtschaftswoche*, Nr. 12, 117–120.
- Krogh, G. von & Venzin, M. (1995). Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. *Die Unternehmung – Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 49, 417–436.
- Krogh, G. von, Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Leonard, D. & Straus, S. (1998). Im Widerstreit der Ideen zur Innovation. *HARVARD BUSINESS manager*, 20 (2), 27–37.
- Mitroff, I. (1998). *Smart thinking for crazy times – The art of solving the right problems*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2001). *Wie aus Wissen Taten werden. So schließen die besten Unternehmen die Umsetzungslücke*. Frankfurt/M.: Campus.
- Porter, M. (1986). *Wettbewerbsvorteile*. Frankfurt/M: Campus.
- Probst, G.J.B., Deussen, A., Eppler, M.J. & Raub, S.P. (2000). *Kompetenz-Management. Wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln*. Wiesbaden: Gabler.
- Probst, G.J.B., Raub, S.P. & Romhardt, K. (1999). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (3. Aufl.). Frankfurt & Wiesbaden: FAZ & Gabler.
- Reinmann-Rothmeier, G., Mandl, H., Erlach, C. & Neubauer, A. (2001). *Wissensmanagement lernen*. Weinheim: Beltz.

- Sarges, W. (1994). Veränderungen von Organisationsstrukturen und ihr Einfluß auf das Personalmanagement. In J. Kienbaum (Hrsg.), *Visionäres Personalmanagement* (2., erw. Aufl.; S.371–399). Stuttgart: Poeschel.
- Sarges, W. (Hrsg.). (2000). *Management-Diagnostik* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schein, E.H. (1997). Wenn das Lernen im Unternehmen wirklich gelingen soll. *HARVARD BUSINESS manager*, 19 (3), 61–72.
- Scherm, M. (1998). Synergie in Gruppen – mehr als eine Metapher? In E. Ardelt-Gattinger, H. Lechner & W. Schlögl (Hrsg.), *Gruppendynamik – Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen* (S.61–70). Göttingen: Hogrefe.
- Schreyögg, G. (Hrsg.). (2000). *Wissen in Unternehmen. Konzepte, Maßnahmen und Methoden*. Berlin: Schmidt.
- Spitzer, Q. & Evans, R. (1998). *Denken macht den Unterschied – Wie die besten Unternehmen Probleme lösen und Entscheidungen treffen*. Frankfurt/M.: Campus.
- Spies, M. (2001). Wissensorganisation und Wissen in der Organisation – Aufgaben der Psychologie im prozeßorientierten Wissensmanagement. In R.K. Silbereisen & M. Reitzle (Hrsg.), *Bericht über den 42. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Jena 2000* (S.712–723). Lengerich: Pabst.
- Thomas, A. & Stumpf, S. (Hrsg.). (1999). Heterogenität in Gruppen (Themenheft). *Gruppendynamik*, 30 (2).
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41 (4), 464–476.
- Vester, F. (1999). *Die Kunst vernetzt zu denken – Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*. Stuttgart: DVA.
- West, M.A., Borrill, C.S. & Unsworth, K.L. (1998). Team effectiveness in organizations. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 1–48.
- Wunderer, R. & Bruch, H. (2000). *Umsetzungskompetenz – Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis*. München: Vahlen.
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9 (2), 141–159.