

Man kann Wissen nicht managen,  
so wie man Patriotismus,  
Liebe oder seine Kinder nicht managen kann.  
Aber man kann ein Umfeld schaffen, in dem Wissen gedeiht.

*Larry Prusak*

## **Bausteine für eine innovationsorientierte, wissensbasierte Unternehmenskultur**

[Gabriele Schiller](#) und [Dr. Bernhard v. Guretzky](#)

**Abstract:** Vor dem Hintergrund, dass Innovationen im High-End Bereich als *die* treibende Kraft und letzte Chance der deutschen Wirtschaft den internationalen Anschluss zu erreichen, angesehen werden, wird Wissen im wahrsten Sinne des Wortes zum Kapital der Zukunft. Deshalb erfährt wohl das Wissensmanagement gerade eine Neubewertung. Denn Innovationen basieren auf dem kreativen Umgang mit Wissen, und da Wissen an den Mitarbeiter gebunden ist, und diese je nach Umfeld anders damit umgehen, ändert sich das Gewicht der Rolle, die der Kommunikation im Unternehmen zukommt. Diese Umorientierung, in der eine innovationsfördernde, wissensbasierte Unternehmenskultur in den Fokus gerückt wird, stellt den Inhalt dieser Abhandlung dar.

### **1. Problemstellung**

Die Entwicklung des Wissensmanagements hat im vergangenen Jahr eine Wende genommen; die mechanistische oder werkzeugorientierte Sichtweise wird um eine verhaltensorientierte Komponente ergänzt. Dies ist überfällig, denn der Prozess des Erarbeitens und Verteilens expliziten Wissens, mit dem sich das Wissensmanagement bislang ausschließlich befasste, hat immer auch eine kommunizierende Komponente. Im Wissensmanagement müssen daher beide Sichtweisen, die explizite wie die implizite Seite des Wissens Berücksichtigung finden. Ohne Einbeziehung einer "inneren Dimension", wie es K. Romhardt, einer der Autoren der "Bausteine des Wissensmanagements" (siehe [1]), ausdrückt, ohne den Schwerpunkt auf den Austausch zwischen den an Wissensprozessen beteiligten Personen zu legen, wird jede weitere sinnvolle Entwicklung des Wissensmanagements stagnieren. Schließlich geht es ja nicht darum, Wissen oder besser das Nicht-Wissen zu managen, sondern der Umgang mit Wissen – die Wissensprozesse – soll gestaltet und den Menschen – den Wissensträgern – soll ermöglicht werden, miteinander in Austausch zu treten, ihr Wissen mitzuteilen – zu kommunizieren also. Im Unternehmen – wie im Privaten – funktioniert das am effektivsten mit Vertrauen und Respekt. Wissensmanagement wird

also nur dann der Innovation im Unternehmen förderlich sein, wenn dort ein kreativitätsförderndes Umfeld existiert, in dem die Freude am Lernen und am Kommunizieren gedeiht. Kurzum, ohne Einbeziehung der menschlichen Seite bleibt es unkreativ und somit inhaltsleer und ist damit schlichtweg zum Scheitern verurteilt. Im Nachfolgenden werden daher die Schwerpunkte eines verhaltensorientierten, konstruktivistisch geprägten Wissensmanagements, dem konstruktiven Umgang mit Wissen und Wissensträger, der auf eine Anpassung der Unternehmenskultur abzielt, erläutert.

## **2. Wissensziele**

Wissensziele legen fest, auf welchen Ebenen und Gebieten Fähigkeiten aufgebaut werden müssen, sie geben den Aktivitäten des Wissensmanagements eine Richtung. Ohne die Abgleichung mit der Unternehmensstrategie läuft das Unternehmen Gefahr, dass die Wissensziele nicht in der Unternehmensplanung verankert sind. Umgekehrt können sich Wissensziele z. B. über zu verteidigende und auszubauende Kernkompetenzen im Unternehmen auch als künftige Konstanten der Unternehmensstrategie erweisen. Die Definition und Einführung von Wissenszielen ist als eine Ergänzung herkömmlicher strategischer Planungsaktivitäten zu behandeln. Drei Ebenen von Wissenszielen sind zu unterscheiden:

- *Normative Wissensziele* sind Basis für eine wissensfreundliche und damit innovationsfördernde Unternehmenskultur. Durch eine Politik des Vertrauens, der Toleranz und Offenheit wird der Innovationsgeist der Mitarbeiter gezielt gefördert. Normative Wissensziele schlagen sich in wissensstimulierenden Arbeits- und Entscheidungsstrukturen nieder.
- *Strategische Wissensziele* definieren das notwendige Kernwissen und den künftigen Kompetenzbedarf des Unternehmens auf Basis der Unternehmensstrategie. Sie beschreiben die Wissenslücken, konkretisieren die strategischen Zielvorgaben und ergänzen somit die herkömmlichen Planungsaktivitäten. Strategische Wissensziele sind – wie die Unternehmensstrategie – langfristig anzulegen.
- *Operative Wissensziele* sorgen für die konkrete Umsetzung der normativen und strategischen Zielvorgaben. Diese Konkretisierung soll den Prozess des Wissensmanagements vor der oft zum Scheitern von Wissensmanagementprojekten führenden Verkümmern auf Leitungsebene bewahren und ihn am Leben erhalten. Operative Wissensziele sichern also das Wissensmanagement im Tagesgeschäft, sie übersetzen die normativen und strategischen Wissensziele in konkrete Aktionen.

Die Innovationsfähigkeit einer Organisation wird nicht nur durch die Lernbereitschaft der Mitarbeiter bestimmt, sondern hängt auch davon ab, wie das Unternehmen mit Impulsen aus seinem Umfeld umgeht. Normative Wissensziele müssen daher auch

den Blick für markt- und produktrelevante Informationen schärfen. Im Fokus liegen dabei Mitbewerber, Kunden und Lieferanten sowie neue Technologien, Produkte oder Dienstleistungen.

Bei der Definition von Wissenszielen sind die operativen und die strategischen Ziele abzugleichen. Dies geschieht in drei Phasen. Zunächst werden dabei den strategischen Wissenszielen Arbeitsgruppen mit Zeitvorgaben zugeordnet, die diese operativ umzusetzen haben, damit die Ziele quantifizierbar sind. In der nächsten Phase müssen die operativen Wissensziele mit den anderen unternehmerischen Zielvorgaben wie etwa dem Budget oder der Personalplanung abgeglichen werden, während schließlich in der letzten Phase diese operativen Wissensziele jeweils für jeden einzelnen Mitarbeiter, Teams und die gesamte Organisation – also dezentral – formuliert werden.

### **3. Wissensprozesse**

Die Ausführung von Geschäftsprozessen beinhaltet implizit auch die Durchführung von Wissensaktivitäten, denn Wissen entsteht in Geschäftsprozessen und wird von ihnen benutzt. Aktivitäten des Wissensmanagements können demnach auch als Geschäftsprozesse betrachtet werden; man spricht dann von Wissensprozessen. Insofern unterliegt das Wissensmanagement der Geschäftsprozessoptimierung wie umgekehrt die Aktivitäten des Wissensmanagements zum Erfolg der Geschäftsprozesse beitragen (sollen).

Die Betrachtung eines Prozesses als Wissensprozess bedeutet, dass jede Aktivität in diesem Prozess als Wissensaktivität betrachtet und einem Wissenstyp wie "Wissen erwerben", "Wissen entwickeln", "Wissen verteilen", "Wissen bewahren", "Wissen nutzen" oder "Wissen bewerten" zugeordnet werden kann. Wissensprozesse lassen sich daher als diejenigen Aktivitäten definieren, durch die Wissen erworben, entwickelt, verteilt, bewahrt, genutzt und bewertet wird. Wissen existiert im Unternehmen in

- den Geschäftsabläufen,
- den Informationssystemen,
- der Firmenkultur,
- Dokumenten als explizites Wissen und
- den Köpfen der Mitarbeiter als impliziten Wissen.

Die Kombination der Geschäftsprozesse mit denjenigen der Kunden oder Lieferanten ('Kundenprozesse' bzw. 'Lieferantenprozesse') ermöglicht sowohl eine Verbesserung der Versorgung des Kunden und Lieferanten mit Wissen als auch die Einbeziehung dieses Stakeholderwissens in die eigenen unternehmensinternen Geschäftsprozesse. Im Fokus steht somit die Analyse und Optimierung von Wissens- und Geschäftsprozessen. Dabei ist es sinnvoll, die Geschäftsprozessmodellierung zusammen mit der Wissensprozessmodellierung durchzuführen, denn beide Aktivitäten sind an den strategischen Unternehmenszielen orientiert, erfordern teilweise die

gleichen Analysetätigkeiten und ziehen meist dieselben Personen mit ein. Diese Sicht erlaubt die Identifizierung von Schwachstellen bzw. Brüchen im Prozessablauf und somit auch die Ableitung von Maßnahmen für die Geschäftsprozessoptimierung. So können beispielsweise durch Wiederverwendung von Wissen, Ressourcen eingespart ('Optimierung von Ressourcenprozessen') oder durch die Anwendung neuer Geschäftsabläufe die Produktqualität verbessert werden.

#### **4. Querdenken und Kommunikation**

Der Austausch von Wissen und besonders das Wissen selbst wird von den Absichten, Hoffnungen und Erwartungen, den Wünschen, Interessen und dem sozialen Umfeld seiner Träger bestimmt. Deshalb ist Kommunikation niemals neutral und die beteiligten Personen eines Dialogs sollten sich stets darüber bewusst sein, ob ihre Äußerungen eine zielgerichtete und konstruktive Einstellung fördern. Folglich ist es wichtig, im Wissensmanagement diesen individuellen Aspekten der Mitarbeiter breiten Raum einzuräumen, denn die Entstehung von Wissen ist stets im Kontext sozialer Zusammenhänge zu sehen und somit auf Kommunikation angewiesen. Lernen im Sinne einer Weiterentwicklung von Mitarbeiter oder Unternehmen, ist an das Gespräch gebunden, das als etwas spezifisch Menschliches in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit rückt. Eine Verbesserung der Wissensbasis von Unternehmen gründet daher auf Kommunikation und Dialog, beides ist im Wissensmanagement vor allem für kreative Prozesse und den Austausch von Wissen unabdingbar.

Keine zwei Menschen werden schon vor dem Hintergrund ihres unterschiedlichen Erfahrungshorizonts dieselben Schlussfolgerungen ziehen; jedes Unternehmen sollte um diese Vielfalt dankbar sein und sie fördern, denn die Lösung von Problemen erfordert stets die Sichtweise von möglichst vielen Standpunkten und deren Integration zu einer ganzheitlichen Lösung. Die Stärke von Teams liegt in der Diversität ihrer Mitglieder, ihren Erfahrungen, den verschiedenen Standpunkten und ihren gemeinsamen Zielen und hilft den Tunnelblick zu vermeiden, der vor lauter Fokussierung einen daran hindert, Lösungsalternativen in Betracht zu ziehen. Das Lernen in Teams wird effizienter, weil alle Umwege, alle Fehler und Annahmen im Dialog langsam an Schärfe gewinnen und die Realität und Denkweise jedes Einzelnen deutlich werden. Dadurch vollzieht sich eine allmähliche "Explizierung impliziten Wissens". Dies setzt aber auch ein Verantwortungsbewusstsein aller Beteiligten voraus, denn Fehler und Umwege sind ja grundsätzlich nichts Gutes, es sei denn sie werden als Lernmöglichkeit genutzt. Schließlich geht es nicht darum, beliebig viel Fehler machen zu können, sondern diese transparent zu machen vor allem in Phasen der Entwicklung, wohingegen in Konsolidierungsphasen sich die Professionalität der Einzelnen und somit der Erfolg eines Unternehmens daran zeigt, dass das Wirken dann eben fehlerfrei ist. Zur Veranschaulichung eignet sich der Hochleistungssport, wo in der Trainingsphase Fehler analysiert und bearbeitet werden, aber dann im Turnier nur ein fehlerfreier Auftritt zum Sieg führt.

Diversität wird durch Querdenken als die Fähigkeit, in neuen und ungewohnten Situationen nicht einfach stereotyp zu reagieren, sondern die spezifischen Eigenheiten und Chancen einer neuen Aufgabe zu erfassen und in origineller Weise zu nutzen, ohne sich vom Erwartungsdruck der Umgebung in alte Reaktionsweisen zurück zwingen zu lassen, noch gesteigert. Denken in neuen Zusammenhängen und daraus neue Muster oder Theorien abzuleiten, ist gefordert anstelle von eleganten Ableitungen, die sich zumeist bereits in einer normierten und nivellierten Sprache niederschlagen. Dabei geht es nicht nur darum, bewusst anzuecken und den Widerstand mitsamt der Kritik auszuhalten, den eine konträre Position provozieren kann. Oft ist damit ja auch Erfolg verbunden, der Missgunst hervorruft, die es auszuhalten gilt und diesen Erfolg gezielt in Teams einzusetzen und mit ihnen den Glanz des Erfolgs zu teilen.

Alle großen Entdeckungen kamen immer aus den Bereichen des Lebens, die jenseits der klassischen (zweiwertigen) Logik lagen. Logisches Denken leistet zwar die nötige und oft sehr lange Vorarbeit, aber es ist der Funke der Intuition, der den Durchbruch ermöglicht. Querdenken soll Kreativitätsblockaden überwinden, die durch die eigene Ratio, die eigenen Erfahrungen und Gewohnheiten, die Beharrlichkeit sowie Trägheit und die Angst vor Kritik und ihren Folgen hervorgerufen werden, um damit zu neuen Einsichten zu führen. Ein Querdenker schätzt die Möglichkeit, Werte, Einsichten und Handlungsoptionen zu bewahren und als Mittel, durch das er Zugang zu erfolgreicher Problemlösungen hat. Dieses Vorgehen verhilft zu neuen Sichtweisen auf alte Probleme, denn entgegengesetzte Meinungen dienen – wenn immer möglich – zur Integration bislang vernachlässigter Standpunkte, womit ganz nebenbei das Wir-Gefühl im Unternehmen gestärkt wird. Der querdenkerische Standpunkt 'aber auch alles' grundsätzlich in Frage zu stellen, zwingt zu einem radikalen Umdenken: er führt zu der Annahme, dass die gesuchte Problemlösung und alle dafür erforderlichen Ressourcen bereits existieren. Dabei ist zu beachten, dass eine Lösung oft als solche verkannt wird und im "Unternehmensunbewussten" verschwindet. Die Suche nach Problemlösungen wird damit nicht mehr als Hindernis sondern als Chance, als Lernmöglichkeit begriffen; man lässt sich quasi "von der Lösung finden". Querdenken, verstanden als Lernmöglichkeit und nicht als regressives Protestverhalten, dient somit zur Wissensgenerierung und kann daher als eigenständiger Wissensprozess betrachtet werden (siehe [2]).

## **5. Innovationsmanagement**

Innovation verändert die Praxis einer Gemeinschaft, wobei eine nachhaltige Veränderung nur stattfinden wird, wenn diese sich für die Mitglieder dieser Gemeinschaft wertmäßig auch auszahlt. Der Wert kann dabei ein ökonomischer Vorteil, besseres Ansehen, höhere Sicherheit oder Gesundheit, Stolz u.ä. sein. Wissen – Handlungswissen – ist die Basis jeder Innovation, weshalb Wissensmanagement die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens entscheidend mitbestimmt.

Wissensmanagement wird damit zu einem der wichtigsten Wettbewerbsvorteile für innovationsabhängige Unternehmen, wobei es konkret um die Fähigkeiten

- zum Wissenserwerb,
- zur Wissensverarbeitung,
- zur Wissenssicherung und -bewahrung,
- zur Bewertung von Wissen und
- zur Prozessgestaltung von Wissenserwerb und -verarbeitung sowie der Wissensspeicherung

geht. Diese Fähigkeiten werden maßgeblich durch die den Innovationsprozess bestimmenden Aufgaben der Gewinnung von Ideen, deren Überprüfung und Auswahl sowie der Realisierung bestimmt. Voraussetzung für eine optimierte Vorgehensweise im Innovationsprozess ist die Erarbeitung einer Innovationsstrategie zur systematischen Ideengenerierung, die sich aus den Unternehmenszielen ableiten lassen. Dabei sind diejenigen Gebiete zu definieren, in denen Fähigkeiten aufgebaut werden müssen, um die Kernkompetenzen des Unternehmens zu verteidigen bzw. auszubauen. Ein geschäfts- bzw. prozessorientiertes Vorgehen ist Voraussetzung dafür, die Aktivitäten des Innovationsmanagements in die Arbeitsabläufe zu integrieren und den Innovationsprozess unter Einhaltung vorgegebener Qualitätsstandards zu unterstützen. Der Prozesscharakter von Innovationsprojekten ist wesentlich, da sie die Mitwirkung verschiedener Mitarbeiter im Unternehmen aus den Bereichen Forschung und Entwicklung, Marketing und Vertrieb sowie Einkauf und strategische Planung voraussetzen; denn Innovationen sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie mit ihrem Verwendungsumfeld harmonisieren bzw. je enger die Rückkopplung zwischen Entwicklern und Anwendern ist.

Der wachsende Bedarf an einem "geführten" Umgang mit Innovationen leitet sich aus folgenden Punkten ab:

- beschleunigte Technologieentwicklung
- höhere Aufwände für Innovationen
- steigende Produktentwicklungszeiten bei kürzer werdenden Produktzyklen
- komplexerer Wettbewerb (Globalisierung)
- gestiegenes Bewusstsein für Nachhaltigkeit und Technologiefolgen

Ausgangspunkt des Innovationsmanagements ist die Definition von Problemfeldern und die damit verbundene strategische Orientierung des Unternehmens. Ausgehend von dieser strategischen Ausrichtung des Unternehmens werden in der Phase der Ideenfindung Neuerungen – die sog. Innovationspotenziale – gesucht und in der Phase der Ideenakzeptierung werden neue Vorschläge und Ansätze im Unternehmen bewertet und ausgewählt. Entscheidend ist hierbei, die Ressourcen im Unternehmen – Kapital, Humankapital und Zeit – auf die erfolgversprechendsten Projekte zu konzentrieren. In der Phase der Realisierung muss sich schließlich die Innovation an den Kundenbedürfnissen orientieren. Dabei handelt es sich um einen

wissensverarbeitenden Prozess, der gekennzeichnet ist durch die typischen Merkmale eines Projektes wie Anfangs- und Endtermine, Bestimmung von Teilaufgaben, Zwischenergebnissen, Ressourcenaufwand etc..

Neben der Prozessorientierung als einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements, ist Querdenken ein weiterer Faktor, um ein ineffizientes und verdrießliches in ein innovationsfreudiges Arbeitsumfeld umzugestalten. So gehört bisweilen (wo sinnvoll) zum Innovationsmanagement auch, auf Ideen zu setzen, ohne dabei auf den Return zu achten, zu ignorieren, was bisher funktionierte, Menschen in Streit zu verwickeln, Bewerber einzustellen, die einem ein ungutes Gefühl bereiten oder Mitarbeiter, die scheinbar nicht zuhören wollen, wenn Kunden Vorschläge machen, zu loben oder zu befördern. Innovationen setzen immer Handeln unter unübersichtlichen Bedingungen voraus und ein Scheitern ist eher die Regel als die Ausnahme. Aber jeder Misserfolg birgt in sich die Möglichkeit des Lernens.

Wie beim Wissensmanagement gilt auch, dass ein bewusst im Unternehmen verankertes Innovationsmanagement nach außen den Kunden die Bereitschaft dokumentiert, sich zu erneuern und neuen Nutzen anzubieten; den Finanzmärkten zeigt es die Bemühungen um Marktorientierung und Wettbewerbsfähigkeit und den eigenen Mitarbeitern schafft es Vertrauen in die Zukunft, wodurch neue Talente von außen angezogen werden. Innovationsmanagement kann somit auch im Zusammenhang mit Basel II zum Wettbewerbsvorteil werden, denn Analysten wie die Börse bewerten Unternehmen eben auch danach, wie sie die Ressource Wissen wertschöpfend einsetzen. Es ist also im guten, kaufmännischen Sinne, wenn die geschäftsprozessorientierten Aktivitäten des Wissens- und Innovationsmanagements zum Teil der unternehmensspezifischen "equity story" gemacht werden.

## **6. Sozialverträgliches Wissensmanagement**

Sozialverträglichkeit wird gemeinhin definiert als die Übereinstimmung von politischen, gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Maßnahmen und Techniken mit den herrschenden sozialen Normen. Ab wann ein Zustand als sozial unverträglich einzustufen ist, lässt sich deshalb nicht objektiv feststellen, sondern wird gesellschaftlich und politisch ausgehandelt. Durch den Paradigmenwechsel von der Informations- zur Wissensgesellschaft und den daraus resultierenden Erfordernissen für den Einzelnen, werden bestehende Werte und Normen bezüglich ihrer Sozialverträglichkeit im Moment sehr herausgefordert.

Insbesondere da Innovationen einen wichtigen Baustein für erfolgreiches Unternehmenswachstum darstellen, müssen dafür auch im Sinne der Unternehmen die sozialen Rahmenbedingungen neu verhandelt werden. Doch gerade die Beziehung zwischen den Mitarbeitern untereinander ist heute die größte Wachstumsbarriere. Sie sind nicht produktiv genug: zu viele Ressourcen gehen durch Frust, Mobbing, Streit, Intrigen, innere Kündigungen, übertriebenen Egoismus oder Rücksichtslosigkeit

verloren. Diese Barriere kann nicht alleine durch neue Maschinen oder noch schnellere Computer überwunden werden, sondern hauptsächlich durch den inneren Zustand des Menschen selbst. Nur aus Zufriedenheit und einer inneren Balance heraus erwachsen kreative Motivationsschübe, aus der Innovationen folgen.

Der Mensch ist ein soziales Wesen und es macht einfach mehr Freude, in einer Umgebung zu leben und zu arbeiten, in der die Menschen zufrieden sind. Die Gesellschaft handelt also gerade neu aus, welche Art des Umgangs mit Wissen und Wissensträgern sozialverträglich ist (siehe [3]).

## **7. Unternehmensethik**

Menschen und ihre Entwicklung spielen also eine zentrale Rolle, Mitarbeiter werden zunehmend als entscheidender Faktor für den Erfolg in den sich schnell verändernden Märkten anerkannt. Unternehmer ziehen deshalb vermehrt die Ethik zu Rate; es wird eine Unternehmensethik "als Theorie der Moral im spezifischen Situationskontext von Unternehmen" entwickelt [4]. Neue Unternehmensgrundsätze reflektieren das.

Unter dem Begriff Wertemanagement wird Unternehmen die Möglichkeit geboten, ihre Werte und Normen den gesellschaftlichen Erfordernissen anzupassen und zu formulieren, sprich zu explizieren. Denn für die Stakeholder ist es wichtig zu wissen, nach welchen ethischen Gesichtspunkten ein Unternehmen den Umgang mit Wissen und Wissensträger gestaltet. Kunden kaufen dort, wo das Bedürfnis nach Glaubwürdigkeit und Sicherheit erfüllt wird, Banken schätzen die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens nach diesen "weichen" Faktoren ein, denn diese bestimmen wie das gelebte Innovationsmanagement die zukünftigen Überlebenschancen. Die Unternehmensethik bildet deshalb die Basis für die Formulierung normativer Wissensziele und stellt damit einen wichtigen Bestandteil jeder Wissensinitiative dar.

## **8. Konstruktivistischer Umgang mit Wissen und seinen Wissensträgern**

Die oben behandelten Schwerpunkte eines betrieblichen Wissensmanagements beschreiben gerade den eingangs genannten Wandel: Weg vom werkzeugorientierten und von den IT-Abteilungen dominierten Aktivitäten hin zu einem Wissensmanagement, das Kommunikation und menschliche Werte mehr in den Mittelpunkt rückt. Wissen ist keine frei handelbare Ware, hat es doch stets einen impliziten, persönlich geprägten Charakter, der durch den Wissensträger oder durch die an den Wissensprozessen beteiligten Personen mitbestimmt wird. Wissensmanagement kann deshalb nicht allein auf Daten und Informationen zielen, sondern auch auf die Mobilisierung von personalen und organisationalen Wissensressourcen durch Motivation und integeres Verhalten. Ich-Stärke und Reflexionsfähigkeit werden zu wichtigen Kompetenzen, um in einer globalen, multikulturellen Welt mit dem Gefühl des Erfolgs und der persönlichen Freiheit weitestgehend selbstbestimmt zu bestehen und dies setzt eine relativierende



Denkweise im Hinblick auf die so beliebten absoluten Realitäten voraus.

Worum es beim Wissensmanagement also geht, ist das Schaffen einer Vertrauenskultur und einer Unternehmensethik, in dem Individuen ihr stillschweigendes Wissen in der Gemeinschaft explizieren und die Organisation es für die gemeinsamen Ziele in Geschäftsprozessen absorbieren kann. Deshalb sprechen wir von einem "konstruktivistischen Umgang mit Wissen und Wissensträger" im Sinne eines aktions- oder verhaltensorientierten Wissensmanagements (siehe [5]) und wollen damit auch begrifflich den Schwerpunkt auf die human-zentrierte Komponente legen, ist doch das stillschweigende Wissen strikt an seinen Wissensträger gebunden und bildet damit die innerste Zelle jedes betrieblichen Wissensmanagements. Eine werkzeugorientierte Sichtweise greift also viel zu kurz. Es geht vielmehr um einen Wissensvertrag zwischen Unternehmen und seinen Mitarbeitern:

Du lässt Dein individuelles Wissen fließen, wir würdigen,  
fördern, schützen es und lassen das Firmenwissen fließen.

Oder wie es der Zukunftsforscher Mathias Horx umschreibt: "Wissensarbeiter sehen sich selbst als Gleichberechtigte gegenüber ihren Auftraggebern oder Arbeitgebern. Sie fühlen sich nicht als Angestellte, sondern als "Professionals". Die Wissensgesellschaft ist keine Gesellschaft von Bossen und Befehlsempfängern mehr, sondern von Juniors und Seniors. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie erzeugt man eine Firmenkultur, in der Mitarbeiter nicht mehr nur verunsichert, überfordert und gestresst dem nächsten Umbauprozess entgegenfürchten, sondern aktiv das Risiko mittragen, in dem sich alle Unternehmen in einer Netzwerk-Wirtschaft in Zukunft zwangsläufig befinden?

Ein solcher Vertrag muss mit glaubwürdigen Versicherungen, wie Investitionen in die Strukturen zur Generierung und Absorbierung des Wissen, mit Leben gefüllt werden, da die Ergebnisse der Wissensarbeit sich ja in konkreten Produkten, Entwürfen, Entscheidungen und Berichten niederschlagen und damit nach außen hin sicht-, mess- und kontrollierbar werden; die Aktivitäten der Wissensarbeit hingegen treten oft nicht in Erscheinung oder sind Teil anderer Tätigkeiten wie Kommunikation oder die Pflege von Wissensnetzwerken. Und genau diese "stillschweigenden", verborgenen ('tacit') eben impliziten Tätigkeiten sowie die damit verbundenen Aufwände sind wesentliche Aspekte eines konstruktiven Wissensmanagements und vom Unternehmen mit entsprechenden Freiräumen und Hilfsmitteln zu unterstützen. Ein solcher Wissensvertrag muss folgende Schwerpunkte behandeln:

- *Verbundenheit zwischen Wissen und Wissensträger:*  
Zwischen Wissen und Wissensträger besteht eine "innere Verbundenheit", die möglichst nicht zerrissen werden soll. Damit rückt fast automatisch der Mensch in den Mittelpunkt und Wissensmanagement wird zu einer "humanzentrierten" Aufgabe für das gesamte Unternehmen.
- *Handlungswissen verstehen lernen:*

Beim Handlungswissen mit einem für das Unternehmen wirtschaftlichen Wert ist sowohl der stillschweigende, implizite wie auch der explizite Aspekt zu berücksichtigen. Es ist also dynamisch und daher nur über Prozesse und deren Eigentümer zu managen. Die Ressource Wissen ist also in Wissensprozessen zu organisieren und zwar dergestalt, dass eine ständige Kooperation zwischen den Wissensträgern aufrechterhalten wird.

- *Sozialverträglichkeit:*

Aus der o.g. inneren Verbundenheit zwischen Wissen und seinem Träger ergibt sich die Notwendigkeit beim Einsatz des Wissensmanagements die wirtschaftlichen Sachzwänge mit den Anforderungen an eine humanzentrierte Wissenskultur im Unternehmen auszubalancieren. Ohne eine solche Sozialverträglichkeit wird man kaum vermeiden können, dass Aktivitäten des Wissensmanagements entweder nicht benutzt oder gar zu einem Werkzeug der Ausbeutung wird.

Ziel eines Wissensvertrages soll es sein, den "80-20 Zustand" aufzubrechen, in dem 20 Prozent der Mitarbeiter 80 Prozent der unternehmerischen Leistung erwirtschaften. Nur eine geringfügige Verschiebung hin zu einem Ausgleich, die nachhaltig nur über eine Investition in das Humanpotenzial möglich ist, macht jedes Unternehmen erfolgreicher.

## **9. Schwerpunkt Mittelstand**

Einsatzschwerpunkt für unseren konstruktiven Umgang mit Wissen und Wissensträger sollen die kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) sein, ist doch hier aufgrund der stärkeren Spezialisierung der mittelständischen Unternehmen und der geringeren Marktmacht ein bestehender Kompetenzvorsprung stets gefährdet. Daher ist es überlebenswichtig, diesen zumindest zu halten und wenn möglich auszubauen, weshalb neue Wege zum Wissensmanagement als Alleinstellungsmerkmale von besonderer Bedeutung sind. Da ein gewichtiger Vorteil von KMUs gegenüber großen Unternehmen darin liegt, schnell und flexibel auf sich verändernde Marktsituationen reagieren zu können, bedeutet hier Wissensmanagement in erster Linie Zusammenarbeit, Analyse, Suchen, Veröffentlichen und Aufgabenverfolgung. Wissensmanagement in KMUs ist nicht leichter einzuführen als in Großunternehmen, es ist lediglich anders fokussiert: Während in Großunternehmen das Identifizieren und (Ver-)Teilen von Wissen problematisch ist, haben KMUs eher Schwierigkeiten mit dem Erwerb, der Entwicklung und der Bewertung von Wissen, denn aufgrund der geringeren Ressourcen für Querschnittsaufgaben, kann die Menge an Informationen und Wissen in den seltensten Fällen zielgerichtet bearbeitet und bewertet werden. Gleichzeitig herrschen in mittelständischen Unternehmen per se gute Bedingungen für Wissensmanagement, denn der Betrieb ist meist überschaubar und der Wissensaustausch zügig aufgrund direkter, oft informeller Kommunikationswege und persönlicher Kontakte.

Austausch ist wichtig, denn nur verschiedene Sichtweisen ergeben gemeinsam ein Bild der Realität; Menschen müssen miteinander reden und sich ehrlich die Meinung sagen können. Aber wo der Chef gefürchtet wird, sollte man schleunigst die Firma verlassen, denn wo Kritik unterbunden wird, ist die Zukunft des Unternehmens und die seiner Mitarbeiter akut gefährdet. Innovation lebt von gegenseitiger Befruchtung und einem hohen Maß von Lernbereitschaft der Mitarbeiter aber auch ihrer Vorgesetzten, sowie einer Offenheit gegenüber Fragestellungen, die auch außerhalb des eigenen Zuständigkeitsbereichs liegen. Das bedeutet bei kleinen und mittleren Unternehmen in der Konsequenz auch, dass der Einfluss der Gründer oder Eigentümer sowohl auf die Forschungsvorhaben und die Pflege der Kontakte mit Kunden und anderen Institutionen verringert und auf mehrere Schultern verteilt werden muss, sonst entsteht hier ein innovationshemmender Engpass.

Weitere für den Mittelstand typische Probleme sind die Rollen- und Kompetenzentwicklung, die Möglichkeiten der individuellen Weiterbildung, der Aufbau von Branchen- und Kundenwissen sowie Karrierechancen. Gerade mit dem letzten Punkt haben karrierebewusste Mitarbeiter wegen geringerer Aufstiegsmöglichkeiten in mittelständischen Unternehmen oft Schwierigkeiten. Im Konkurrenzkampf um die sog. High-Potentials müssen KMUs sich hier etwas einfallen lassen, um nicht gegenüber Großunternehmen ins Hintertreffen zu geraten. Hier bietet sich die dem Wissensmanagement zugrunde liegende Leitidee geradezu an, nämlich eine offene, von gegenseitigem Vertrauen geprägte, weitgehend hierarchiefreie und inspirierende Unternehmenskultur, die den Informationsfluss zwischen allen Beteiligten fördert und motivierend ist. In so einer Unternehmenskultur wachsen Unternehmen und Mitarbeiter über sich selbst hinaus und Innovationen sind das fast schon logische Resultat.

Die Einführung von Wissensmanagement in KMUs erfolgt nach einem auf die Anforderungen des Unternehmens zugeschnittenen Vorgehensmodell und muss nicht nur mit realen Geschäftsprozessen verknüpft sein, sondern sich an konkreten Ergebnissen wie einer Leistungssteigerung der Mitarbeiter oder der Steigerung von Umsatz, Wachstum, Kapitalrendite oder des Unternehmenswerts messen lassen. Der Sinn solcher Vorgehensmodelle liegt in der Reduzierung der Komplexität von zunächst nicht überschaubaren Tätigkeiten, indem diese in einzelne Schritte mit wohldefinierten Endergebnissen ( $\Rightarrow$  Wissensprozesse) den sog. Meilensteinen gekoppelt an Fertigstellungstermine zerlegt werden. Diese Modelle strukturieren die Gesamtheit der Aufgaben durch abgegrenzte, überschaubare Projektabschnitte und machen dadurch die inhärente Komplexität nicht nur beherrschbar, sondern geben den am Projekt beteiligten Mitarbeitern Orientierung. Darüber hinaus definieren sie konkrete Methoden für alle Phasen des Projekts. Durch die Definition von Abbruchstellen an den Phasenübergängen, den sog. Projektreviews, reduzieren sie das Risiko der gesamten Projektabwicklung. Vorgehensmodelle sind also im wesentlichen Managementmodelle, denn nur durch die Zerlegung einer komplexen Aufgabe in klar abgegrenzte Bausteine erhält man einen Überblick über den Stand der einzelnen Projektphasen wodurch

Arbeitsteilung, Planung und Controlling, Kalkulier- und Planbarkeit sowie Validierbarkeit ermöglicht wird.

## **10. Bausteine eines konstruktivistischen Wissensmanagements**

Die Überlegungen aus den Abschnitten 2 bis 8 zusammenfassend, verdeutlicht nachstehende Tabelle (siehe auch [1], [6] und [7]), wie den anerkannten Bausteinen des Wissensmanagements von Probst et al. in [1] die entsprechenden Tätigkeiten mit damit verbundenen Vorteilen im konstruktivistischen Sinn zuzuordnen sind.

<b>Wissensidentifikation</b> (vorhandenes Wissen transparent machen)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammeln, Fixieren und Auswerten von Erfahrungen, die im Rahmen der Bearbeitung einer spezifischen Fragestellung entstanden sind.</li> </ul>	Wissen bedeutet für den Einzelnen immer auch eine gewisse Macht. Deshalb sind Mitarbeiter eher bereit, über ihre Erfahrungen zu reden, als ihren Wissensschatz zu teilen.
<b>Wissenserwerb</b> (Fähigkeiten extern aufbauen)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration von Individuen, die ihre Erfahrungen und Kompetenzen in das Unternehmen einbringen können.</li> </ul>	Wissen ist keine Ware, die losgelöst von ihrem Träger existiert. Die persönlichen Fähigkeiten der zu integrierenden Wissensträger müssen zur Unternehmenskultur passen.
<b>Wissensentwicklung</b> (neues Wissen aufbauen)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau neuen Wissens gemäß individuell zugeschnittener Zielvereinbarungen</li> <li>• Kultur der Fehlertoleranz schaffen</li> </ul>	Jeder Mensch hat eigene Wege, neues Wissen zu generieren. Dies zu unterstützen, erhöht das kreative Potenzial. Eine Kultur des Lernens, in der Fehler erlaubt sind, eröffnet den nötigen Freiraum.
<b>Wissens(ver)teilung</b> (Wissen an den richtigen Ort bringen)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• direkten Wissensaustausch von Person zu Person ermöglichen (durch Einrichten von Kreativräumen u.ä.)</li> <li>• elektronischer Wissensaustausch auf vernetzter Basis</li> </ul>	Nur Daten und Informationen können verteilt werden, aber kein Wissen. Ein möglichst direkter Austausch vermeidet Verzerrungen und Fehlinterpretationen und schafft Transparenz. Durch geeignete Push- und Pull-Strategien organisiert sich die Wissens(ver)teilung selbst.
<b>Wissensnutzung</b> (Anwendung vorhandenen Wissens sicherstellen)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellen von Wissensdatenbanken, Gelben Seiten etc. gemäß den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter</li> <li>• geeignetes Training zum Umgang mit den entsprechenden Technologien</li> </ul>	Verschiedene Wege der Wissensnutzung können zum gleichen Ziel führen; wichtig ist das Bewusstsein für die optimale Gestaltungsmöglichkeit.
<b>Wissensbewahrung</b> (Schutz vor Wissensverlust)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensprozesse dokumentieren, die zu einer Problemlösung geführt haben (Best Practices), aber auch solche, in denen das nicht gelang (Lessons Learned)</li> <li>• Einsatz von Wissensträgern als Mentoren</li> </ul>	Wissen ist kein Zustand, sondern ein Prozess. Über diesen gilt es sich auszutauschen, damit die erworbenen Erfahrungen und Kompetenzen für andere Mitarbeiter oder andere Projekte bewahrt werden können.
<b>Wissensziele</b> (der Wissensentwicklung eine Richtung geben)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung des Wissensmanagements explizit in den Leitlinien und Zielvereinbarungen des Unternehmens zum Ausdruck bringen.</li> </ul>	Eine Kultur der Offenheit, Fairness, gemeinsamer Werte und Normen, die von der Unternehmensleitung getragen wird, ermöglicht eine erfolgreiche Umsetzung von Wissensmanagement.
<b>Wissensbewertung</b> (Controlling von Wissensprozessen)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• subjektives und qualitatives Bewerten von Wissensprozessen anhand der Umsetzung oder Nicht-Umsetzung von Wissen in konkrete Handlungen</li> </ul>	Die Mitarbeiter übernehmen Verantwortung für das eigene Handeln. Da es nicht um richtig oder falsch geht, haben sie keine Angst vor etwaigen Sanktionen und äußern ihre Meinung offener.

## 11. Links

- [1] G. Probst et. al: "Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen"; Frankfurt am Main: FAZ-Gabler.
- [2] B. v. Guretzky: "Innovation: Querdenken als Basis des Wissensmanagements" [www.c-o-k.de/cp\\_artikel.htm?artikel\\_id=151](http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=151)
- [3] G. Schiller: "Wie sozialverträglich ist Wissensmanagement?"; wissensmanagement 7/2004.
- [4] König, M.: "Überlegungen zur Etablierung ethischen Handelns in Unternehmen" In: Speyrer Texte Nr. 9 (Januar 2004).
- [5] S. Schneider, M. Bettoni: "The Essence of Knowledge Management: A more appropriate understanding of Knowledge"; [www.fhbb.ch/weknow/marco/A2002/KM/Bettoni\\_Schneider\\_London2002.pdf](http://www.fhbb.ch/weknow/marco/A2002/KM/Bettoni_Schneider_London2002.pdf).
- [6] S. Meinsen: "Konstruktivistisches Wissensmanagement"; Weinheim, Basel, Berlin: Belz Verlag.
- [7] G. Schiller, B. v. Guretzky: "Wissensmanagement braucht eine konstruktivistische Perspektive."; in: wissensmanagement 8/2004.