

gfwm

6. Jahrgang

Ausgabe 11 - September 2016

THEMEN

eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.



Schwerpunkt

Ignoranz

= außer Acht lassen,
nicht wissen [wollen]

Inhaltsübersicht

Stefan Zillich

Editorial

Dieser Text ist ein Blindtext ohne Inhalte, die man sich merken müßte. Dieser Text Blindtext ohne Inhalte – Seite 3

Stefan Zillich

„Das will ich lieber nicht / mehr / wissen“

Versuch einer Einordnung des Themas Ignoranz – Seite 4

Günther Szogs, Leif Edvinson

Wir 4.4: Integration, Ignoranz, Industrie 4.0

Was macht das „Wir“ aus bei der wirtschaftlichen, ethisch kreativen und besseren Nutzung neuer Technologien? Welches „Wir“ ist gemeint: kühne sozial-praktische Intelligenz oder zündelnde Ignoranz? – Seite 6

Tanja Krins, Beate van Kempen

Wieviel mentale Transformation braucht die Führung 4.0 im digitalen Zeitalter?

Abschied von der "Brockhausdenke" und agile Projekte sorgen für neue Dynamik abseits digitaler Trends oder auch mit ihnen. Gefordert ist eine neue Ausrichtung auch in der „Denke“: im privaten genauso wie im öffentlichen Sektor. – Seite 14

Ulrich Schmidt, Simon Floeth

Verschwendungsfaktoren in der Wissensarbeit

Sie schränken die Produktivität von Wissensarbeitern deutlich ein. Einer der identifizierten Verschwendungsfaktoren: Missachtung. – Seite 22

Schwerpunkt Ignoranz

Tanja Krins

„Focus on the user and all else will follow“

Smart Cities: Der Bürgermeister von Kopenhagen ist kein Einzelfall, sondern ein Beispiel dafür, wie ein modernes Stadtverständnis pragmatisch umgesetzt werden kann. – Seite 36

Prof. Dr.-Ing. Peter Heisig

Knowledge Management: Advancements and Future Research Needs

The global study involving over 200 experts from 38 countries demonstrated that knowledge-related challenges and research topics are requiring further research. – Seite 42

EWO 2015

Christian Keller, Lisa Grefe

New Communication: Unterwegs in der Mission Wissensmanagement

Die Mitarbeiter des Unternehmens New Communication engagieren sich für unternehmerische Missionen. Darunter die Mission Kompetenz, mit der das Ziel des eigenen Wissensaufbaus und eines systematischen Wissensmanagements verfolgt wird. – Seite 48

Meusburger: Wissen besser integrieren

Wissensmanagement ist neben der Standardisierung ein bedeutender Teil der Unternehmenskultur. Wissen wird erfasst, verteilt und genutzt und die Wissensbasis ständig weiter entwickelt. – Seite 52

Impressum Seite 5

Editorial



Stefan Zillich

Herzlich willkommen zu gfw THEMEN 11 im September 2016,

Ignoranz – so lautet der inhaltliche Schwerpunkt, unter dem AutorInnen und Redaktion Ihnen exklusive und ungewöhnliche Beiträge präsentieren.

Warum Ignoranz? – Die Beiträge unseres Schwerpunkts greifen Aspekte auf, die deutlich machen, dass bei der Arbeit mit Information und Wissen verfügbare Erkenntnisse und Inhalte bewusst außer Acht gelassen werden – sie werden ignoriert. Die beschriebenen Zusammenhänge verdeutlichen, dass dahinter auch Traditionen, Strategien stehen – und mitunter auch der Wille, ein festgelegtes Ziel unbedingt zu erreichen.

Die Beiträge dieser Ausgabe im einzelnen:

Wir 4.4: Integration, Ignoranz, Industrie 4.0 – Günther Szogs und Leif Edvinson wollen wissen, was das „Wir“ ausmacht bei der wirtschaftlichen, ethisch kreativen und besseren Nutzung neuer Technologien. Sie fragen auch: Welches „Wir“ ist dabei gemeint: kühne sozial-praktische Intelligenz oder zündelnde Ignoranz?

Wieviel mentale Transformation braucht die Führung 4.0 im digitalen Zeitalter? – Tanja Krins und Beate van Kempen beobachten den schrittweisen Abschied von der "Brockhausdenke". Agile Projekte sorgen für neue Dynamik – abseits digitaler Trends oder auch mit ihnen. Die Autorinnen fordern eine neue Ausrichtung auch in der „Denke“: im privaten genauso wie im öffentlichen Sektor.

Ulrich Schmidt und Simon Floeth stellen wichtige Zusammenhänge um **Verschwendungsfaktoren in der Wissensarbeit** vor. Diese Faktoren schränken die Produktivität von Wissensarbeitern deutlich ein. Einer der identifizierten Verschwendungsfaktoren: Missachtung.

„Focus on the user and all else will follow“ – Tanja Krins berichtet über Smart Cities und den Bürgermeister von Kopenhagen. Der ist kein Einzelfall, sondern ein Beispiel dafür, wie ein modernes Stadtverständnis pragmatisch umgesetzt werden kann, ohne dass die Beteiligten sich gegenseitig ignorieren.

Knowledge Management: Advancements and Future Research Needs – **Peter Heisig** stellt die Ergebnisse einer weltweiten Studie vor, an der sich über 200 Experten aus 38 Ländern beteiligten. Das Ergebnis: Neues Wissen schafft neues Nicht-Wissen. Weiterer Forschungsbedarf wird deutlich.

Den Versuch einer Einordnung des Schwerpunktthemas "Ignoranz" finden Sie auf der nächsten Seite in dem Beitrag **„Das will ich lieber nicht / mehr / wissen“**.

Neben den Beiträgen zum Schwerpunkt „Ignoranz“ stellen wir Ihnen in dieser Ausgabe zwei Preisträger des Wettbewerbs **„Exzellente Wissensorganisation 2015“** vor: **Christian Keller** und **Lisa Grefe** berichten über die Unternehmen **New Communication** und **Meusberger** und wie sie Wissensmanagement vorbildlich umsetzen.

AutorInnen und Redaktion wünschen Ihnen eine spannende und informative Lektüre. Wir freuen uns auf Ihre Ideen und Rückmeldungen.

Stefan Zillich
stefan.zillich@gfw.de

„Das will ich lieber nicht / mehr / wissen“

Stefan Zillich

Im Jahr 1821 entwickelte ein französischer Präfekt im Département Aube den Plan, die großen, unnützen Massen an Papier in den öffentlichen Archiven seiner Region zu beseitigen. Während der Jahre vor der französischen Revolution und danach wurden unzählige Entwicklungen und Ereignisse in Dokumenten festgehalten und archiviert. Aus Sicht des Präfekten waren diese Papiere jetzt zu nichts mehr zu gebrauchen. Mit der Beseitigung der entbehrlichen Unterlagen sollten vor allem die Archive der öffentlichen Verwaltungen entlastet werden. Das Ziel: dringend benötigte Archivflächen freizuräumen und die wirklich wichtigen Schriftstücke künftig wesentlich schneller auffindbar zu machen.

Mit diesem eher pragmatischen Ansatz entschied der Präfekt für sich und für seine Verwaltung, dass bestimmte verfügbare Informationen nicht mehr relevant waren. Der Beschluss lautete: vorhandene Informationen eines bestimmten Zeitraums und eines bestimmten Formats wurden ab sofort nicht mehr zur Kenntnis genommen. Sie wurden ignoriert.

Das historische Beispiel ermöglicht einen Blick auf Aspekte, welche die heutige Auseinandersetzung mit dem Thema Ignoranz ausmachen.

Bewusstes Ausklammern

Mit einem gewissen Verständnis für das Vorgehen des Präfekten lässt sich Ignoranz als Fähigkeit betrachten, komplexe Details auszublenden, die für eine Entscheidung nicht notwendig sind, sie vielleicht sogar verhindern. Zwei durchaus zwiespältige Fallbeispiele:

(1) Kann man sich tatsächlich gegen den Einsatz der Kernenergie entscheiden, obwohl man das kom-

plexe technische Wissen über die Funktionsweise der Kernspaltung nicht genau versteht, es also ignoriert?

(2) Nach der Entscheidung für den Brexit stellt sich heraus, dass die britische Bevölkerung relevante, aber hochkomplexe Dimensionen eines EU-Austritts bewusst ausgeblendet hat, um sich statt dessen anhand griffiger Argumente und Stimmungslagen zu entscheiden.

Wissen über Unwissen

Beim Umgang mit Wissensspeichern, die unübersichtlich und nicht leicht erschließbar scheinen – so zum Beispiel das Internet, Bibliotheken oder eben auch alte Archive – kann sich geradezu fühlbar der Eindruck aufdrängen, dass man unmöglich alles wissen kann. Es steht zwar alles zur Verfügung, aber um gesetzte Ziele zu erreichen ist man genötigt, aus der Vielzahl an Dokumenten eine Auswahl zu treffen und alles übrige zu ignorieren. Irgendwann macht man Schluss mit dem Suchen, obwohl man weiß, dass man längst nicht alles Relevante berücksichtigt hat.

Erreichte Erkenntnisse links liegen lassen

Im Fall des Präfekten zeigt sich im Umgang mit überlieferten Inhalten und Erkenntnissen eine besondere Form der willentlichen Missachtung. Neue Anforderungen und Regeln wurden gesetzt und somit all jene Inhalte links liegen gelassen, die sich angesichts der neuen Anforderungen schlicht nicht mehr lohnen. Dieser Aspekt enthält spannende Parallelen zur Diskussion der letzten Jahre über Bildung: welche universitären Forschungszweige genügen den modernen Anforderungen der Verwertbarkeit, des Konsums, des wirtschaftlichen Fortschritts? Und was kann weg?

Das, was der Präfekt für gut und wichtig befindet, IST auch gut und wichtig? Aus Sicht derjenigen, die hier etwas verteidigen und erhalten wollen, erscheinen Denken und Vorgehen des Präfekten von Arroganz und Überheblichkeit geprägt ... Eigenschaften, die oft mit Ignoranz verbunden werden.

Irritierende Erkenntnis

Doch wie irritierend muss dann die Erkenntnis wirken, dass ausgerechnet das Festhalten an Wissen den Fortschritt verhindern kann? Und dass durch Ignorieren von Gegebenheiten und Gewohnheiten der Fortschritt durchaus befördert werden kann? Dynamische Entwicklung beinhaltet auch bestimmte Formen des Vergessens und des Nicht-Erkennens, und eben auch die Bevorzugung bestimmter Dinge vor anderen, die dann ignoriert werden. Vielleicht hatte der französische Präfekt drei Jahrzehnte nach dem Chaos der Revolution diese Erwägungen vor Augen.

Information und Wissen suchen und erwerben, verteilen und nutzen und schließlich auch bewahren: dabei werden Inhalte bestimmten Vorgaben und Regeln folgend berücksichtigt – oder eben ignoriert. Beim Umgang mit Ignoranz kämpfen in jedem von uns – unterschiedlich gewichtet – der rule maker, der rule taker und der rule breaker miteinander. Diesen Kampf wahrzunehmen, könnte ein konstruktiver Schritt sein, um heute mit kritischem, aber keinesfalls überheblichem Blick auch aus den Entscheidungen französischer Präfekten des 19. Jahrhunderts etwas lernen zu können.



themen@gfw.de

Impressum

gfw THEMEN ist eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. Beginnend mit Ausgabe 1 im Dezember 2011 wird gfw THEMEN vom Redaktionsteam des GfWM newsletters veröffentlicht.

Redaktionsleitung und Gestaltung:

Stefan Zillich, Kontakt: stefan.zillich@gfw.de

Die aktuelle und zurückliegende Ausgaben von gfw THEMEN stehen Ihnen auf der GfWM-Homepage als PDF-Dateien zur Verfügung: <http://www.gfw.de> > „newsletter & THEMEN“
Kontakt: themen@gfw.de

Herausgeber: Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., Postfach 11 08 44, 60043 Frankfurt am Main, E-Mail: info@gfw.de
Homepage: <http://www.gfw.de>

Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main, Aktenzeichen VR 14558

Vorstand des Vereins: Mike Heining, Annette Hexelschneider, Ute John, (Vizepräsidentin), Stefan Rehm (Präsident), Hans-Georg Schnauffer (Vizepräsident)

Beirat des Vereins: Dirk Doherty, Simon Dücker, Prof. Dr. Franz Lehner, Dr. Benedikt Lutz, Dr. Angelika Mittelmann, Dr. Benjamin Nakhosteen, Ulrich Schmidt, Gabriele Vollmar

Hinweise

Beiträge von Gastautoren, die in gfw THEMEN veröffentlicht werden, stehen allein für die Meinung des Gastautors und repräsentieren nicht die Meinung von Redaktion oder Herausgebern von gfw THEMEN. Der Gastautor trägt somit alleine die Verantwortung für den Inhalt seines Beitrages.

Die Autoren sind für die inhaltliche Qualität ihrer Beiträge selbst verantwortlich. Die Redaktion behält sich vor, eingesandte Beiträge thematisch-inhaltlich zu prüfen, sowie im Einzelfall in Abstimmung mit den AutorInnen anzupassen.

Falls AutorInnen statt zeitgemäßer Formulierungen das generische Maskulinum anwenden, schließt dies gleichermaßen alle Geschlechter mit ein. Ausführliche Hinweise für AutorInnen finden Sie hier: <http://www.gfw.de/interaktiv> > "Beitrag einreichen"

Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links, auf die wir hier hinweisen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Das Zitieren von Inhalten aus gfw THEMEN ist erlaubt, wenn das Zitat nicht verändert und AutorIn sowie die zitierte Ausgabe der gfw THEMEN deutlich sichtbar als Quelle genannt werden.

Die Wiederveröffentlichung vollständiger Beiträge aus gfw THEMEN in anderen Medien / Publikationen ist gebunden an den Hinweis an und die Abstimmung mit der Redaktion sowie an die korrekte und vollständige Referenzierung auf gfw THEMEN als Originalpublikation (inklusive Publikationstitel, Ausgabe, Zeitpunkt, Link zur Website).

„Wenn die Leute über einen sagen, man habe ein dickes Fell, so gestehen sie einem zugleich die Fähigkeit zu, ignorant zu sein. Würde es nicht einer kompletten Reizüberflutung und emotional unerträglicher Bürde gleich kommen, nicht ignorant zu sein?“

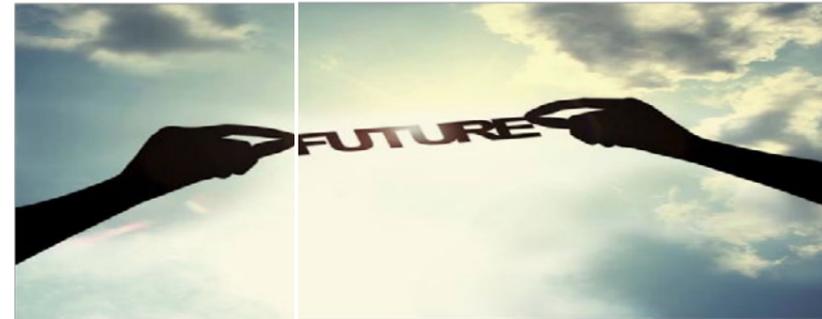
B. Bernstein: Ingorance is Bliss. Zitiert in: Ignoranz: Nichtwissen, Vergessen und Missverstehen in Prozessen kultureller Transformationen, Hrsg: Achim Geisenhanslüke, Hans Rott, 2015

Wir 4.4

Integration,
Ignoranz,
Industrie 4.0

Was bewegt
Wirtschaft und Beruf,
was das Corporate
Learning?

Leif Edvinsson und Günther M. Szogs



Vorbemerkung

Eines haben kritische wie apodiktische Artikel und Stellungnahmen zu „Industrie 4.0“ gemeinsam. Sie behandeln das, was als hilfreiche Kategorisierung durchgehen mag wie ein Naturgesetz, bei dem allenfalls die Frage offenbleibt, wie man sich am besten anpasst und es am besten nutzt. Willkürliche Zusammenhänge werden dadurch als quasi un-widersprechlich gesetzt.

Demgegenüber versuchen die im folgenden Artikel dargelegten Überlegungen, die bereits bei Wirtschaft & Beruf veröffentlicht wurden, die Industrie 4.0 Diskussion in einen anderen Kontext zu stellen: in den unserer eigenen Beurteilungen und Gestaltungsoptionen. Das so gerne beschworene „Selbst“ in diesen Debatten – das Lernen ist genauso wie die Fabrik „selbst“-organisiert – greift zu auf den griechisch /lateinischen Wortstamm: Auto. In Wahrheit verweist noch die „Auto-mation“ auf ein ausgelagertes „Selbst“, und damit umgekehrt auf uns. Insofern ist es nicht abwegig, sich angesichts von „Industrie 4.0“ mit dem „Wir“ zu beschäftigen, das der tatsächliche Motor beim „Auto“ ist und damit auch ganz andere Fragen wie Lösungen eröffnet.

Der Brexit-Eklat liefert dafür gerade im europäischen Gesamtkontext struktureller und persönlicher Verantwortungslosigkeit bestes Anschauungsmaterial und geht weit über die VW Illustrationen des Artikels hinaus. Während in Griechenland die auf die Organisation von Wirtschaft und Gesellschaft Einfluss suchende Volksabstimmung als irrelevant bei Seite geschoben wurde, gilt sie für England als oberstes Gebot. Schon laufen die „Auto“-matismen des britischen Finanzsystems an. Steuersenkung für die Unternehmenswelt, höhere Abgaben für den Bürger. Als hätte es die Diskussionen um Panamapapers und Luxleaks nicht gegeben.

Was hat das mit Industrie 4.0 zu tun? So wird die Industrie, die Wirtschaft, die Gesellschaft mit ihrem international unterschiedlich aufgestellten Wissen, ihren Skills, ihren Einstellungen neu aufgemischt. Nicht immer zum Guten. Gerade für Wissensmanager ein zentraler Gesichtspunkt. (WE2 – Leif Edvinsson, Günther M. Szogs)

Aus Sicht der Wechselwirkung von gesellschaftlicher Bildung und des Wissens und Lernens im globalisierten Wettbewerb liegen die Finanzkrise, der systematische Betrug bei VW und die Herausforderungen bei Integration der Schutz suchenden Flüchtlinge für Land und Wirtschaft gar nicht so weit auseinander. Immer wieder geht es darum, wie wir die unglaublichen Potentiale, die uns neue Technologien mit ihren sich ändernden Verkehrs- und Lebensformen bieten, wirtschaftlich, ethisch kreativ und besser nutzen. Was macht dabei das „wir“ aus und wen schließt es ein, damit ein produktiv lebenswertes Miteinander erhalten bleibt und Zukunft mit Sinn

L. Edvinsson, G.M. Szogs: Integration, Ignoranz, Industrie 4.0

gestaltet wird. Die Autoren beleuchten das Thema bewusst gemeinsam, um Aspekte nationaler und internationaler Perspektive zu verknüpfen.

Rudolf Diesel und Dieselgate – was lässt sich lernen?

Das Deutsche Institut für Erfindungswesen (D.I.E.) verleiht jährlich die Rudolf-Diesel-Medaille. Was den Einfallsreichtum angeht, könnte sich da sicher der ein oder andere Ingenieur von Deutschlands größten Autobauer für 2015 Hoffnung machen. Zumal das, was sich da abgespielt haben soll, Maschine-Maschine Kommunikation beinhaltet, die wir als 4. Etappe der Industrialisierung (Industrie 4.0) verinnerlichen. Die Motorsteuerung erkennt eigenständig, ob es sich nur um Test oder wirklichen Fahreinsatz handelt. Rudolf Diesel, den wir mit Beginn der 2. Phase der Industrialisierung assoziieren, ist so in die Jetztzeit der 4.0 Etappe katapultiert. Ist ein Update angesagt der Rudolf-Diesel-Medaille zu Diesel-

Gate-Award 4.0, oder 4.15 als Anspielung auf das Jahr dieser „Funktionserweiterung“?

Klar, ein ziemlich abgeschmackter Gedanke. Kein Namensgeber könnte für die uns aktuell bewegende Unterordnung des Intellekts unter eine die Gesellschaft und die Menschen schädigende Gewinnoptimierung schlechter geeignet sein wie Rudolf Diesel. Wichtiger als die Erfindung des Motors, dessen Nutzung für Kaiser Wilhelm’s Kriegsflotte Rudolf Diesel zu unterbinden suchte, war ihm der „Solidarismus“, um Erfindungen zu Gütern der Zivilgesellschaft werden zu lassen. Gedanken dazu suchte er zu verbreiten und musste sich im Unterschied zu den Millionenaufgaben, die die nach ihm benannten Motoren erreichen, mit 400 veröffentlichten Buch-Exemplaren zufrieden geben. Da teilt er das Schicksal der Einsteins und Nobels, deren Einspruch gegen politisch-gesellschaftliche Praxis weder Atom noch Dynamit auf segensreiche Anwendungsgebiete begrenzen konnte.

Ausstellung im Museum für Kommunikation und auf der IAA 2015 (Fotos Szogs)



**Welches „Wir“:
kühne sozial-praktische Intelligenz
oder zündelnde Ignoranz?**

Letztendlich ist es eben das „wir“, das entscheidet. Vielleicht nicht im engen Sinn, indem sich Politiker von der eigenen Verantwortung gern mal, wenn es opportun erscheint, durch Verweis auf den Wähler entlasten, sondern in dem Sinne, was wir als Zivilgesellschaft verhindern, zulassen oder bewirken. Jenseits der religiösen, wirtschaftlichen und politischen Zuordnungen steckt darin die Wahrheit des zuversichtlichen Merkelschen „Wir schaffen das“, das seine Fragilität in der Abhängigkeit von diesem „wir“ hat, weil sie es nicht allein garantieren kann. Dieses „wir“ führt mit sich selbst manch merkwürdige Debatte und offenbart sich darin als chimärenhafte äußerliche Klammer.

Zutage tritt zum einen – ganz ohne Zuhilfenahme von selbsternannten professionellen Gesellschaftstherapeuten – erstaunlich kühne sozial-praktische Intelligenz. Wenn dem Horror des jeweiligen Heimatlandes entkommene zusammen mit hiesigen Informatikern im Wochenend-Hackaton sinnvolle Apps für die Ankömmlinge basteln, „teacher on the road“ Street Learning organisieren oder www.kommichzeigdirwas.de gemeinsam auf Fotosafari gehen, die gemachten Aufnahmen anschließend in eine Theater-Performance überführen, für die statt des Eintrittsgelds ein kleiner kulinarischer Gruß des jeweiligen Herkunftslandes mitgebracht wird, dann ist das Soziale Intelligenz 4.0. Zumindest, wenn die 4.0 als Kategorie des geradezu epochal Zeitgemäßen zu gelten hat.

Doch wenn wir mit solchen Entsprechungen operieren, was ist dann mit dem desaströsen Anlass für die Flüchtlingsströme? Ist das Politik 4.0? Oder die argumentfrei abweisende, nicht nur mit Worten „zündelnde“ alternative Reaktion auf den Strom der Ankömmlinge – Ignoranz 4.0? Wie steht es bei dieser Verschränktheit und Ambiguität von Industrie, Intelligenz und Ignoranz um das Zusammenspiel von gesellschaftlich-verantwortungsvoller Bewusstseinsbildung und des Corporate Learning?

**„There is no cloud, just other people’s computers“
– Was ist das „New Latin for Engineers“?**

Genauso wie manchen die klare Willkommensbotschaft der Kanzlerin überrascht hat, begegneten viele auch den diesbezüglichen konstruktiven Ansagen von manchen Unternehmerverbänden mit Erstaunen. Der Fachkräftemangel befördert eine gewisse Aufgeschlossenheit den Neuankömmlingen aus Kriegsgebieten gegenüber. Aber das konsequente Eintreten für zum Teil substantielle Unterstützung und die Integration in Berufsbildungsprogramme, zuletzt beim hessischen Unternehmertag durch den VHU Präsidenten im Einklang mit dem hes-

sischen Wirtschaftsminister Al Wazir, zeigt gesellschaftliche Verantwortung, die mancher Skeptiker nicht erwartet hatte.

Interdisziplinäres Lernen und Arbeiten, im Kontext von „Uncertainty“, hohe Adaptionbereitschaft und gemeinsame Entwicklerfreude gehören zu den Kernkompetenzen, die aktuell gefordert sind. In Florenz auf dem World Engineering Education Forum der Internationalen Gesellschaft für Ingenieurpädagogik (IGIP) erhielt die Institutsdirektorin der RWTH Aachen, Prof. Sabina Jeschke, die goldene Nikola-Tesla-Medaille für ihre innovativen Beiträge zu einer modernen Ingenieurausbildung. „Engineering Education for Industry 4.0“ lautete ihre Keynote. Die Welt von swarm- und team robotics, smart grids und smart factories kommt nicht ohne Menschen aus, die schrittweise das Zusammenspiel von „computational power“, „embedded systems“ und „semantic technologies“ begreifen und die – so formuliert Jeschke – „Scientific Programming“ als „New Latin for Engineers“ verstehen. Der Rückgriff auf’s Lateinische ist amüsant, da vom Wortstamm her sich „Industrie“ dem Old Latin verdankt, die Industrie gemäß dem vorgeschlagenen 4.0-Rhythmus aber erst mit dem Wasserdampf um 1780 zu kochen beginnt. Wichtiger ist, dass dies den Blick auf das Lernen frei macht, darauf, wie die Menschen aktuell eingeordnet werden. Im Web verbinden sie sich unter der Klassifizierung 2.0, begleitet vom Management 2.0, während die Industrie mit der 4.0 aber zwei Etappen vorne liegt, obwohl sie beim IoT, dem Internet of Things, doch ohne die Menschen nicht auskommt. „There is no cloud, just other people’s computers“ verbreitet die für offene Plattformen streitende Organisation FSFE mit Aufklebern, eine Einsicht, die sich in Erinnerung zu rufen lohnt.

Berufe im Wandel: Hochleistungsteams

Bei Sabina Jeschke erhält alles, was als aktuelle Herausforderung beschrieben wird, in Analogie zur Industrie das Etikett 4.0: sei es Mobility 4.0, Health 4.0 oder eben auch Education 4.0. Lassen wir uns jenseits dieser Nomenklatura auf die propagierten beruflichen Bildungswerte ein. Was zeichnet letztere nach Auffassung der Preisträgerin aus? Wir begegnen vielen bekannten Ingredienzien von High Performance Teams: Neben der eigenen Spezialisierung ist ein gerüttelt Maß an Basiswissen über die Disziplinen jener erforderlich, mit denen man interdisziplinär zusammen arbeitet. Die alte Dichotomie von Generalist und Spezialist wird bewusst relativiert. Sonst funktioniert das exzellente Zusammenspiel künftiger Ingenieure beim Entwickeln hochkomplexer sozio-technischer Systeme nicht. Das lebensbegleitende Lernen wird durch die weiter geschrumpfte Halbwertszeit technischen Wissens zu einer schlicht praktischer Dringlichkeit folgenden Angelegenheit und verlässt damit die vormals stark moralisch aufgeladene Dimension. An der ETH Zürich beschreibt man die Herausforderung so: „Fridges, coffee machines, toothbrushes, phones and smart devices are all now equipped with communicating

sensors. In ten years, 150 billion 'things' will connect with each other and with billions of people. The 'Internet of Things' will generate data volumes that double every 12 hours rather than every 12 months, as is the case now. Blinded by information, we need 'digital sunglasses'. (http://www.nature.com/news/society-build-digital-democracy-1.18690?WT.mc_id=TWT_NatureNews). Gemäß welchen Interessen die „sunglasses“ diese gigantische Datenmenge filtert und steuert, ist die Herausforderung in Zeiten der IoT.



Intersektional arbeitende Studenten der Stuttgarter Fachhochschule präsentieren Erfolgsmodell auf IAA. (Foto: Szogs)

Renaissance 2.0 – Intersektorales Design

Das Verständnis von lebenslangem Lernen als unablässigen Anpassungsprozess an sich exponentiell erweiterndes Wissen, das sich in rasant ändernden Produktionsprozessen und technischen Entwicklungen materialisiert, bedarf aber dringend einer Erweiterung. Es ist das reflexive Moment, das sich erinnern, die produktive Be-Sinnung.



(Foto: Szogs)

Statt sich dem „technischen Fortschritt“ kritiklos in die Arme zu werfen, wo jede aus den diversen Hubs als neue Innovationswelle und geniales Businessmodell herüberschwappende Idee begeistert gefeiert wird, bedarf es der Sinn-machenden

Kontextualisierung. Nicht in der Art der selbstgefällig bräsigen Rückschau und eines sich modernen Entdeckungen Widersetzens, sondern in der souveränen Einordnung und Einbindung in einen geistig-kulturellen Zusammenhang. Eindrückliches Beispiel ist die anlässlich des 300. Geburtstags der Stadt Karlsruhe unter konzeptioneller Leitung des ZKM und ihres Direktors Peter Weibel veranstaltete GLOBALE. Weibel scheut sich nicht, die rivalisierenden Referenzsysteme von Welterklärung, Kunst und Wissenschaft über die Jahrhunderte zu skizzieren und wie selbstverständlich in einem „confluence of cultures“ münden zu lassen. Ohne Wimpernzucken landet er bei der neuen Material- und Werkzeugkultur, wo sich „von der Nanotechnologie bis zu den 3-D-Druckern ... Perspektiven für eine neue (4.) industrielle Revolution, für eine Industrie 4.0“ eröffnen. Dabei erinnert ihn aber die Verschränkung von Kunst und Wissenschaft an das Goldene Zeitalter, Siglo de Oro, und die Renaissance. Auf dem Weg zur „Next Society“ wirkt dieses als Renaissance 2.0 titulierte Nach- und Vordenken mit der Digitalen Revolution zusammen. Die GLOBALE befördert keine ermüdende in die Pole von Fluch und Segen einteilende Fortschrittsdiskussion. Gerade durch die Inklusion des Rückblicks (ein „Tribunal“ gegen manche im Namen des Fortschritts vollbrachte Grausamkeiten läutet sie ein) erweist sie sich auf der Höhe unserer Zeit – mit nicht nur künstlerischen Hinweisen darauf, wie wir sie gesellschaftlich verantwortlich gestalten können.

Weibel hat in seinem Konzept den evolutionären Emanzipationsprozess nachgezeichnet. Wie aus der Hand das Handwerk, die Werkzeuge, die Auslagerung und damit Erweiterung der natürlichen Funktionen (Auge – Mikro/Teleskop, Stimme – Mikrophon) vonstattengeht und vor mentalen Prozessen (neuronale Netze etc.) nicht haltmacht. Und doch existiert das alles neben und miteinander, weil es eben die Erweiterungen unserer natürlichen Lebensfunktionen sind.

Alltag 4.0

Nicht ganz so philosophisch aufgeladen kann man das im Alltag bewundern. „Makerspace Wiesbaden“ heißt ein Verein, in dem sich Hobbybastler aller Art treffen. Die Nutzung des 3-D-Drucker zur Produktion von Ersatzteilen für nicht mehr erhältliche Kunststoffgegenstände ist dort so selbstverständlich wie die Oma willkommen ist, die gern in Gesellschaft häkelt. Gemeinsamer Vorteil für alle Vereinsmitglieder ist es, die hochwertigen Maschinen genauso zu teilen wie die ganz unterschiedlichen Fähigkeiten und das Wissen. <http://www.fr-online.de/wiesbaden/wiesbaden-raum-fuer-macher-aller-art,1472860,32355032.html>.

Auf der anderen Seite beschreibt diese Sicht systemisch auch den Alltag manchen modernen Landwirts, der fast im Alleingang, aber eingebunden in ein umfassendes Produktivsystem den modernen Hof bewirtschaftet.



(Foto: Szogs)

Womit „wir“ – hier die Gemeinschaft von Autoren und Leser – zum diskutierten „wir“ bei Industrie, Intelligenz und Ignoranz zurückkehren. Es hat sehr unterschiedliche Ausprägungen. DAS „wir“ gibt es nicht, wie in dieser Zeitschrift auch in den Beiträgen zu „Community“ dargelegt. Auch die Konnotation von zivilgesellschaftlichen Initiativen als gut, - sei es der Wiesbadener „Raum für Macher“ oder das eingangs erwähnte Flüchtlingshackaton – und unternehmensbezogenen als fragwürdig führt an der Sache vorbei. VW, in diesem Beitrag mit Dieselgate vorgefahren, liefert durchaus hervorragende Beispiele verantwortungsbewussten Entwickelns und teamorientierten Lernens. Für die „Wissens-Stafette“ erhielt VW Coaching 2006 die Auszeichnung „Wissensmanager des Jahres“. Auch die jährlichen Auszeichnungen, wie sie der Leonardo European Corporate Learning Award verleiht, dokumentieren das Ineinandergreifen der propagierten Industrie 4.0 mit einer beispielhaften Lernkultur, sei es beim „Classroom Unlimited“, der China mit der Schweiz in der dualen Ausbildung bei Bühler verbindet oder bei der seit Jahrzehnten als Unternehmensgrundgesetz daherkommenden „Corporate Education Responsibility“ im HighTech Unternehmen Festo. Die jüngst beim Unternehmertag der Hessischen Wirtschaft Geehrten waren ebenfalls ausnahmslos Repräsentanten nicht nur von Innovation sondern auch einer gelungenen Lernkultur.

Damit wird gegen Gleich-Gültigkeit in Unternehmen und Gesellschaft angegangen. Die im Zusammenhang dieses Artikels genannten Preise bringen die Besonderheiten der Leistungen zur Sprache, die Verleihungen sind keine Festivals der Beliebigkeit, wie etwa jüngst bei MTV, wo weniger im Fokus steht, welchen Preis welcher Musiker bekommt, sondern wieviele Preise zum Beispiel Dustin Bieber „abräumt“. Ein Preis, der sich als Kommunikation wichtiger Anliegen versteht, sollte demgegenüber die wechselseitige Inspiration und Durchdringung gesellschaftlicher und unternehmens-bezogener Lernbereiche thematisieren. „Mega science prize split between 1,377

physicists -Multimillion-dollar Breakthrough awards announce winners in physics, life sciences and mathematics“ wird von Mountain View, California, berichtet. Die Intention, statt vieler Preise auf eine Person einen Preis auf viele zu splitten, ist zumindest ein Ausrufezeichen, was eigentlich gewürdigt wird.

Wertebasiertes Entwickeln und Verwertung – geht Vermittlung?

Wieso steht die Deutsche Bank an vorderster Front bei der Unterstützung der Initiative „Deutschland, Land der Ideen“ und schafft den vielbeschworenen eigenen Kulturwandel nicht wie gewünscht? Offensichtlich laufen die Unternehmensbereiche als Domänen unzureichend vermittelten Expertentums und VerWERTung neben einander. Für die beliebten kulturellen Werteworkshops, mit denen Konzerne gern das Wahrnehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung dokumentieren, gibt es



Einklang bei Einschätzung: Wirtschaftsminister Al Wazir bei Preisverleihung Unternehmertag (Foto: Szogs)

genauso die Spezialisten wie für die Expertise in Motorenentwicklung - inklusive manipulierender Steuerung. Dass es sich nicht immer um gelebte wertebasierte gemeinsame Haltungen handelt, weil die jeweiligen Bereiche ihr jeweils eigenes „wir“ definieren, wird selbst an der Behandlung solcher Krisen deutlich. Beim Dieselgate soll der neue CEO Müller den Technikern „Kronzeugen“ Angebote gemacht haben, damit nicht bei denen sondern bei den anweisenden Managern aufgeräumt wird. Dies vermeintliche Entgegenkommen der Unternehmensführung den umsetzenden Mitarbeitern gegenüber ist durchaus trügerisch. Denn es kehrt die Verantwortungskultur lediglich um. Der in manchen Führungsetagen nicht unüblichen Praxis, die eigene Verantwortung dadurch wahrzunehmen, dass man sie de facto an externe Consultants oder Spezialisten im Haus abgibt, ist zwar entgegenzuwirken. Genauso aber der opportunistischen Haltung der Umsetzenden, „nur“ Experte sein zu wollen, und das, was man tut, nicht zumindest in seinem Rahmen mit zu verantworten. Als der ehemalige FED Chef Paul Volcker, empört über einige die Finanzkrise mitauslösenden Machenschaften des Investmentbanking, seinen Enkel fragte, wieso dieser genau dort seine Zukunft sehe, antwortete der Großsohn, er folge doch nur den Anweisungen anderer. Volcker fühlte sich, natürlich nicht in der brutalen Dimension aber schon im Sinne der Logik an die Nürnberger Prozesse erinnert.

Unser „Wir“

Damit ist das gesellschaftlich eingebundene „wir“ in Unternehmens- und Lernkultur angesprochen. Hier ist eine paradoxe Entwicklung zu beobachten. Die frühen Nachfahren der 68iger versuchten noch im Marsch durch die Institutionen nicht nur bürokratische Verkrustungen aufzubrechen sondern auch das bildungsdemokratische Credo gegenüber politisch, gesellschaftlich oder unternehmensbezogenen Verantwortlichen

einzuklagen. Heute werden solche Themen eher von den Verbands- und Unternehmenschefs wie auch den Politikern selbst adressiert, während es bei den in Unternehmen für Bildung Zuständigen ähnlich wie bei ihren Providern vornehmlich um rein bildungs-methodische Fragestellungen geht. Formierten sich früher die bildungsbezogenen Vereinigungen auch zu einer gesellschaftspolitischen Lobby, merkt man davon auf den diversen populären Ba Camps oder Corporate Learning Camps kaum etwas. Die Frankfurt University of Applied Science, vorbildlich in ihrer Reaktion als Hochschule auf die aktuelle Herausforderung beim Umgang mit Flüchtlingen, fungierte als Gastgeberin für ein Corporate Learning Camp. Sie unterstützte die Mitveranstalterin Charlotte Venema von Hessenmetall nachdrücklich dabei, das Thema Integration zu einem Aspekt dieses Camps zu machen. Zu dem diesbezüglichen Slot fanden sich gerade einmal eine Handvoll Teilgeber – wie sie dort genannt werden – ein. Partizipative Lernformen, MOOCS, Videoeinsatz etc. zogen die etwa 200 Teilnehmer stattdessen an. Selbstorganisiertes Lernen bleibt dabei ein wichtiges Schlagwort. Selbst-organisiert heißt aber eben nicht unbedingt, dass für das „Selbst“ gelernt wird, sonst würde diese Form des Wissenserwerbs den jeweiligen dort vertretenen Unternehmen und Konzernen nicht so nachdrücklich empfohlen. Oder anders: aus welchen „Selbst“ besteht welches „Wir“?

Es geht hier weder um Kulturpessimismus noch um Denunzierung hocheffizienter neuer Lern- und Kommunikationsformen, die die rapid voranschreitende Evolution der industriellen Produktion, die mit 4.0 belegt wird, begleiten. Es geht darum, die Relevanz dieser sehr realen Veränderungen in Gänge zu würdigen. Wenn die Frankfurter Hochschule für Musik und darstellende Kunst in ihren Veröffentlichungen für Freunde und Sponsoren „Frankfurt in Takt“ vor keinem Thema des Qualitätsmanagement, des Wissensmanagement und des Lernens Halt macht und sich in jede Debatte einschaltet und positioniert, zuletzt bei TTIP, dann sollte das denjenigen, die sich als Profession dem Wissensmanagement und Corporate Learning verschrieben haben, zu denken geben. Denn in und von der Hochschule werden die verschiedenen „Communities“, die verschiedenen „Wir“, in ihren Wechselwirkungen aufeinander abgewogen und in einen gesellschaftlichen Diskurs gehoben.

Das „Wir“ der Anderen

Wie so etwas geht, zeigte kürzlich das „Global Forum“ im skandinavischen Oulu, bei dem das Thema Industrie 4.0 dezidiert in den Kontext einer weiteren evolutionären Entwicklung gestellt wurde: Public Private Partnership wurde um ein 4. P ergänzt: People. Kann das eine Form des vom „Wir“ der anderen inspirierten neuen „Wir“ beim gesellschaftlich verankerten Corporate Learning darstellen?



Leonardo Young Laureates erläutern Leif Edvinsson (NCP) und Shyamal Majumdar (UNESCO) gemeinsame Perspektiven. (Foto: Szogs)

Alltag in Oulu : die kleine Madame scannt den Barcode ihres Lieblingsbuchs ein, damit es ausgeliehen werden kann (Foto: Szogs)



Wechseln wir mit diesen Überschneidungen von fachlicher und gesellschaftlicher Ethik auch zu globalerer Sicht bei der Perspektive auf Wirtschaft und Beruf. Denn bislang beschränken wir uns in den Diskussionen auf UNSER „wir“ in Bezug auf die Globalisierung. Stolz weisen wir auf die Innovationskraft des Mittelstands und auf Errungenschaften der dualen Ausbildung, ergänzt um das duale Studium hin. Großzügig erwägen „wir“, wie „die“ anderen in berufliche Pfade zu integrieren sind. Aus der Perspektive nicht nur von Flüchtlingen definiert sich das „wir“ genau umgekehrt. „Wir alle sind Ausländer, fast überall“ heißt der passende Spruch aus der politischen Diskussion. Aber schauen wir ihn doch ökonomisch und unabhängig von der Flüchtlingsdiskussion an. Wie tickt Wirtschaft, wie Beruf und damit das Wissen und Lernen der Zukunft? Wie spielt die politische Regulierung hinein, wenn wir das „wir“ der anderen reflektieren?

Beim Erhalt des „Leonardo Award“ meinte SAP und HPI Gründer Hasso Plattner lakonisch – „bedanken sie sich bei den Leuten von Stanford“. Nicht im Sinn des Dauerlobs auf kalifornische Geschäftsmodelle, sondern bezogen auf den Paradigmenwechsel bei Innovation und Entwicklung. Nicht müde werden, die Halbwertszeit des Wissens zu thematisieren und dennoch das berufliche Lernen in recht starre Berufsbilder mit fixen Curricula zu gießen – das funktioniert bei dynamischen Entwicklungen nicht und davon hat man sich dort tendenziell verabschiedet. Jenseits des Modeworts ist „Disruptive Thinking“ ein Ermöglichungsraum neuer Innovationen. Wie soll das aber im engen Korsett einer Konzernwelt entstehen? Die VW-„Innovation“ ist strukturelle Manipulation, bei der das millionenhafte also nicht überrascht. „Strukturell“ benennt einen Aspekt des Grundes: Reicht der Entwicklungsstand der Technik im Konzern nicht, um gesetzlichen Vorgaben zu genügen, vermittelt sich über die Angst vor Winterkorn die Sorge um das Überleben des Unternehmens in der Konkurrenz. Der wird „Rechnung getragen“, „koste es was es wolle“ – und sei es durch Betrug. Ganz anders z.B. Tesla. Gerade, um der eigenen Technologie zum Durchbruch zu verhelfen, gibt sie die

Patente frei und eröffnet gesellschaftliche UND wirtschaftliche Perspektiven jenseits der Piraterie. Unterschiedliche Antriebsaggregate, modernste digitale Assistenzsysteme, fast spielerischer Wechsel beim damit einhergehenden modifizierten Entwicklungs-Knowhow, andere Skills und entsprechend geänderte Infrastrukturen – Wandel und Wissen treiben einander. Dem muss auch (bildungs-) politisch Rechnung getragen werden: in intersektionellen Berufsbildern und im Zusammenspiel unterschiedlicher Lern- und Wissensbereiche.

Governance und Kohärenz

Wenn BMW Milliarden in i3 und i8 investiert im Vertrauen auf den geforderten Wandel bei der Energienutzung und Siemens gleichzeitig die Produktion der elektrischen Ladestationen einstellt, weil sich das nicht lohnt, dann zeigt das nicht einen Mangel an technischer Innovationskraft sondern an fehlender gesellschaftlich-dynamischer Zukunftsgestaltung durch intersektionales Zusammenwirken der unterschiedlichen Stakeholder. Am wenigsten kann da die Politik ihre Hände in Unschuld waschen und sich auf ihre „Aufsicht“ beschränken. Sie kann – in Abwandlung von Watzlawik – nicht nicht regulieren. Sie ist Mitgestalterin einer offenen Entwicklungskultur.

Nicht zufällig tobt sich inzwischen ein Großteil auch der wirtschaftlichen Kreativität in stark von der Gamingindustrie beeinflussten Bereichen aus. Minecraft und andere setzen hier Zeichen riesigen Erfolgs. Dem manchmal mitschwingenden Urteil, die industrielle Ära werde durch die digitale abgelöst, ist dennoch zu widersprechen: klassisch industrielle Bereiche werden verstärkt digital durch kreative Menschen verknüpft. Banal – aber nicht immer beachtet. Das Internet of Things benötigt weiterhin sowohl die „Dinge“, die produziert sein wollen, wie die sich ständig ändernde Intelligenz bei deren Zusammenspiel und deren Nutzung. Das schnelle Einbeziehen unterschiedlichster Bereiche revolutioniert alle Verkehrsformen: Crowd-Funding kann durchaus Geschäftsmodelle beflügeln, bei denen es nicht um crowd, sondern um einzelne, aber ein-

gebettet in neue gesellschaftliche Bezüge, geht. Manchmal ist das „wir“ der Netzgemeinde trügerisch. Man merkt es an den Formen der gesellschaftlichen An- oder besser Enteignung des Reichtums, wie sie beispielsweise airbnb praktiziert. Das ETH-Zürich basierte Projekt „Nervousnet“ zeigt, dass Big Data und die Nutzung der smartphones innewohnenden Sensoren auch gesellschaftlich nutzbringend ohne Schwerpunkt auf Verwertung eingesetzt werden können. Bei Nutzung externen Wissens kommt man ohne eigene Skills und kenntnisreiche Einschätzungen selbst im traditionellen Umfeld nicht aus. Durch Outsourcing diverser IT-Bereiche sich für das Unternehmen einen von ihm selbst kaum noch zu übersehenden Technik-Zoo zu kreieren, kann teuer werden. Die Deutsche Bank versucht nach Auskunft des neuen CEO aktuell, dieses Auseinanderdriften durch Rücknahme der Steuerung auch im IT Bereich in den Griff zu bekommen.



Shyamal Majumdar (Chef UNESCO UNEVOC) und Professor Michael Spencer (Sound Strategies) bewundern an Instrumenten die Vielfalt beim „Promoting Learning for the World of Work“. (Foto: Szogs)

P4 + L4 = WIR 4.4

Was das Zusammenspiel von „Open Innovation“ in Gesellschaft und Unternehmen angeht, braucht diese Offenheit ein gemeinsames Verständnis, politisch geschützt. Nur so kann sich der Wandel auch von Wirtschaft und Beruf entsprechend vollziehen. Von Seiten des Corporate Learning lässt sich das P4, die Public Private People Partnership im Sinne der von der UNESCO proklamierten 4 Säulen des Lernens ausgestalten: learning to know, learning to do, learning to live together, learning to be. Der Leonardo European Corporate Learning Award setzt sich in Kooperation mit UNESCO UNEVOC, die für berufliche Bildung zuständige UN Institution, dafür ein. In vielen vorbildlichen Projekten, wie beispielsweise dem vom New Club of Paris maßgeblich mit ins Leben gerufenen Aalto Camp for Societal Innovation wird recht weitgehend politisch, wirtschaftlich und akademisch in dieser Art agiert. Die Innovationsarithmetik, die das Exponentiale symbolisiert, heißt 1+1=11. Das kann auch die 4.0 Diskussionen bereichern. Im Sinne der diskutierten „Renaissance Anregung“ von unserem „wir“ plus „wir“ der anderen. Für nicht nur technisch sondern auch interkulturell-gesellschaftlich agierende High Performance Teams – zum Beispiel beim Hackaton für Integrationsapps.

Es ist das „wir“, das entscheidet. Ein „wir“, das das „wir“ der anderen einschließt. Nennen „wir“ es „WIR 4.4“ und hoffen, dass es zu schaffen ist.



themen@gfwm.de



Günther M. Szogs

Member Steering Board and Secretary of International Advisory Board des Leonardo European Corporate Learning Award
Founding Member New Club of Paris
Langjähriger Leiter Wissensmanagement und Skill-Development der Commerzbank
Berater bei internationalen Initiativen und Projekten zu „Societal Innovation“

Leif Edvinsson

weltweit hoch angesehener Vordenker des Intellectual Capital. EU Award Innovation Thought Leadership 2013. World's first Chief Knowledge Officer and „Brain of the Year“ 1998. World's first Professor for Intellectual Capital, University of Lund, Sweden. Langjähriger Präsident New Club of Paris. Ambassador Leonardo Award Sweden

Wieviel mentale Transformation braucht die Führung 4.0 im digitalen Zeitalter?

Tanja Krins und Beate van Kempen

Frischer Wind in den Führungsetagen, Abschied von der "Brockhausdenke" und agile Projekte sorgen für neue Dynamik mit und abseits digitaler Trends. Es lässt sich nicht mehr ignorieren; die Anforderungen und Erwartungen - mit ausgelöst durch Industrie 4.0 und Verwaltung 4.0 - schlagen in allen Dienstleistungsbereichen durch. Darauf gilt es zu reagieren und sich entsprechend aufzustellen. Und das bedeutet nicht nur technologisch, sondern vor allem in der „Denke“ und in der Haltung braucht es eine neue Ausrichtung im privaten genauso wie im öffentlichen Sektor.

Weltumspannendes Netzwerk

Die Komplexität steigt stetig. Selbst einfachste Dinge werden über ein globales Netzwerk hergestellt, gehandelt, verteilt und zum Teil hoch-individualisiert ausgeliefert. Die miteinander funktionierenden Komponenten, die dieses filigrane Netzwerk ausmachen nehmen ständig zu. Das wirkt sich auf die Anzahl und das Ausmaß des Wissens der einzelnen Akteure in diesem Netzwerk aus. Es wird immer bedeutender seine eigene Position, Aufgabe, Verantwortung und den Übergabepunkt zum nächsten Schritt sehr genau zu kennen. Kaum einer verantwortet mehr die gesamte Herstellungskette. Wie gehen wir mit dieser Veränderung um? Was bedeutet das für die Führung der operativen Einheiten? Welche neuen Kompetenzen werden sowohl bei der Erstellung der Lösungen als auch bei der Steuerung der Prozesse erforderlich sein?

Wer in einem solchen Umfeld nur sein eigenes Ressort, seine eigene Organisation im Blick hat, wird sich über kurz oder lang auf dem Abstellgleis wieder finden. Wer in einem solchen Umfeld Wissensmanagement nicht als Kernprodukt zur Unterstützung der Dienstleistungserstellung erkennt, wird sich weiter isolieren und den Gesamtprozess weiter verlangsamen. Silodenke wird zwangsläufig in die Sackgasse führen!

T. Krins, B. van Kempen: Führung 4.0 und mentale Transformation

Informatisierung der Arbeit

Bereits seit den 1990-er Jahren werden die Anzeichen für eine grundlegende Veränderung der Arbeitswelt und des Zusammenspiels von Arbeit und Freizeit beobachtet. Bezog sich dies zunächst auf die „Informatisierung“, die Wirkung des (damals neuen) Informationsraums „Internet“ mit veränderten Kommunikationsbeziehungen und einer Aufweichung der Faktoren Ort und Zeit, so geht mit der Digitalisierung ein grundlegenden gesellschaftlicher Wandel einher. Neue Arbeits- und Steuerungsprozesse auf wirtschaftlicher Ebene, neue Arbeitsformen mit neuen Organisationsstrukturen und einem entsprechenden Veränderungsdruck auf die Beschäftigten sowie die wachsende Bedeutung von Wissen, Bildung und Weiterbildung (lebenslanges Lernen) für die Teilhabe am Arbeitsleben und an der Digitalen Informationswelt. (1)

Parallelwelten in der Öffentlichen Verwaltung?

Was bedeutet dies für die Führungskräfte in der Öffentlichen Verwaltung? Klassischerweise ist die Öffentliche Verwaltung stark hierarchisch strukturiert. Handlungsfelder werden auf der Führungsebene vordefiniert, die Projekt- und Arbeitsaufträge dort festgelegt, Aufgaben top-down delegiert – bestenfalls ohne redundante Beauftragung verschiedener Organisationseinheiten und/oder Personen. Die Weitergabe von Informationen erfolgt immer noch häufig gefiltert nach dem Verständnis "Wissen ist Macht". Projektcontrolling wird eher als Kontrolle

denn als gesamtheitliche Steuerung im Sinne eines Regelkreises von der Zieldefinition über die Planung, Ist-Erfassung, Abweichungsanalyse bis zur Erfolgskontrolle verstanden (2), die physikalische Anwesenheit oftmals noch mit Ergebnisorientierung gleichgesetzt.

Dieser tradierten Denk- und Arbeitsweise steht eine fundamental andere Lebenserfahrung der Beschäftigten in ihrem Privatleben gegenüber: direkte Meinungsäußerungen im Internet und in sozialen Medien; interaktive, webbasierte Handlungsoptionen, zeit- und ortsunabhängiger Bezug von Leistungen und Services. Die Diskrepanz zwischen privatem und beruflichem Bereich könnte kaum signifikanter sein.

Digitalisierung und Schatten-IT

Leben Führungskräfte und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter demnach in Parallelwelten von Freizeit und Arbeitsplatz? Ein entschiedenes „Ja“ ist die Antwort, denn es sind inzwischen zahlreiche Sollbruchstellen vorhanden. Mit der Schatten-IT der Smartphones und Tablets, den oftmals aus finanziellen Engpässen sowohl in Unternehmen als auch der Verwaltung temporär geduldeten "bring-your-own-device"-Praktiken und wachsenden Anforderungen an eine immer flexiblere, mobile Arbeitsweise hat die Digitalisierung Einzug in die Arbeitswelt der Verwaltung genommen.

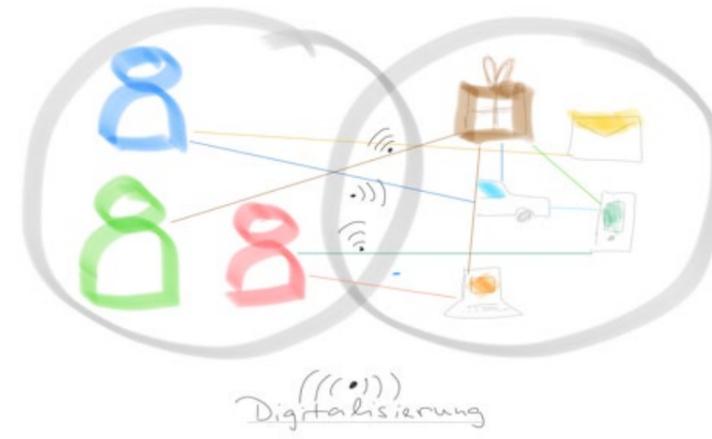


Abbildung 1: Digitalisierung ermöglicht Interaktion und Vernetzung (eigene Darstellung)

Die Digitalisierung von Fachverfahren, die gesetzliche Unterstützung von Teilzeitbeschäftigung und die technischen Möglichkeiten des mobilen Arbeitens haben bereits heute den Arbeitsalltag in vielen Bereichen der Öffentlichen Verwaltung verändert. Vor allem im Projektbereich ermöglicht erst die digitale Arbeitsweise bei immer knapperem Personal und enger Terminsetzung Lösungen für eine fristgerechte Umsetzung zu finden, in dem beispielsweise aufwendige Anfahrtswege zur Arbeit entfallen.

Der demographische Wandel bringt zusätzlich vermehrt Fragen auf, wie auch künftig qualifiziertes Personal rekrutiert werden kann, das oftmals andere Anforderungen an die eigene berufliche Tätigkeit hat als die vorherigen Generationen: mehr Einbeziehung in die Gesamtaufgabe, eine möglichst zeit- und ortsunabhängiger Ausübung der beruflichen Tätigkeit, mehr Ergebnisorientierung statt Präsenzkultur. Zudem sehen sich Organisationen mit der Frage konfrontiert, wie das vorhandene Fachpersonal erhalten werden kann, wenn die Generation der derzeit im Arbeitsleben Aktiven zugleich die Betreuung der Kinder und als auch die der Elterngeneration koordinieren muss und dies mit ihren Arbeitszeiten in Übereinstimmung bringen wollen.

Gewandeltes Arbeitsverständnis und neuer Führungsbegriff?!

Bleibt es bei diesen technischen Veränderungen in der neuen digitalen Arbeitswelt? Oder geht damit ein sukzessiver, aber in der Summe grundlegender Wandel des Arbeitsverständnisses und des Führungsbegriffs einher?

Im Rahmen einer empirischen Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) im Auftrag von Hays wurden 2014/2015 Führungskräfte verschiedener Branchen (inklusive der Öffentlichen Verwaltung), Unternehmens- bzw.

Verwaltungsgrößen und unterschiedlicher Führungsebenen in Deutschland, Österreich und die Schweiz u. a. nach Anforderungen und Kompetenzfelder der Führung, Herausforderungen und relevanten Trends für Führungskräfte und erfolgskritischen Handlungsfeldern befragt. Im Ergebnis wird mit wachsender Komplexität der Wirtschafts- und Arbeitsprozesse dem Thema „Führung“ branchenübergreifend eine maßgebliche Bedeutung für Organisationen zugeordnet. Dabei liegt der Fokus weniger auf den fachlichen Fähigkeiten der Führungskräfte und mehr auf ihrer sozialen Kompetenz. Sie sollen aufzeigen, wie die Beschäftigten mit den kontinuierlichen Veränderungen in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich umgehen; sie vermitteln die immer komplexeren Anforderungen und Prozesse des Arbeitsalltags. Die Motivation und die (Weiter-)Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihre Bindung an die Organisation durch eine wertschätzende Unternehmenskultur mit aktiven Feedbacks, interessanten Aufgaben und einer Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebenssituation werden zu relevanten Aufgaben der modernen, an die heutige Lebenswirklichkeit angepassten Führung. (3) Hinzu kommt die Bedeutung des Führungsverhaltens für den Umgang der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Veränderungen an ihrem Arbeitsplatz: auf die Zunahme arbeitsbedingter psychischer Belastungen und daraus resultierender Gesundheitsbeeinträchtigungen bei wachsender Flexibilisierung sei an dieser Stelle nur verwiesen. (4)

Veränderungen im Arbeitsumfeld

Nachhaltige Veränderungen im Arbeitsumfeld unterscheiden sich nicht signifikant von anderen sozialen Beziehungen: sie benötigen Zeit, um eine vertrauensvolle Interaktion zwischen den Beteiligten aufzubauen. Feedback kommt nur an, wenn Sender und Empfänger auf Augenhöhe miteinander kommunizieren. Ein Kulturwandel in einer Organisation wird nur dann

umgesetzt, wenn er auf allen Ebenen gelebt wird: von der Leitung bis zur Sachbearbeitung.

Transparenz und Offenheit für Feedback bedeuten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Prozesse und Strategien einzubeziehen:

- ihnen den übergeordneten Prozess, in dem ihre Aufgabe eingebunden ist, zu erläutern
- ihnen die Gesamtstrategie, zu der ihr Projekt beiträgt, zugänglich zu machen
- ihre Erfahrungen und ihr Wissen aus ihrer täglichen Arbeit nicht nur als Rückmeldung zu erfassen (Mitarbeiterbefragungen; Mitarbeitergespräche), sondern tatsächlich zu verstehen und zu aufzugreifen.

Das Wissen vor Ort wird nutzbar gemacht!

Dazu bedarf es nicht nur einer entsprechenden sozialen Kompetenz der Führungskräfte, sondern auch der Bereitschaft zu einer mittel- bis langfristigen Veränderung der Organisation von hierarchischen Strukturen zu vernetzten Prozessen (vgl. Abbildung 1). Erst das Wissen der Vielen in ihrer Diversität, das sogenannte „Crowdwissen“ bildet verschiedenste Sichten ab und findet im Zusammenspiel adäquate Antworten auf die komplexen Fragestellungen.(5)

Eine vernetzt agierende Organisation stärkt das verantwortliche Handeln ihrer Mitglieder, in dem sie in die Prozesse einbezogen werden und Handlungsspielräume erhalten (beispielsweise im Projektmanagement). Dies bedeutet jedoch nicht, die Verantwortung auf das vermeintlich schwächste Glied der Prozesskette zu delegieren! Wenn bestehende hierarchische

Strukturen mit einem eher statischen „Herrschaftswissen“ und einer zumeist homogenen Führungsspitze zugunsten einer neuen kollaborativen Arbeitsweise (Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, unterschiedlichen Führungsebenen, verschiedenen Organisationseinheiten) sukzessive gewandelt werden, wird Verantwortung geteilt, aber nicht abgegeben.

Mentale Transformation der Führungskräfte

Wie kann man diesen nachhaltigen Veränderungen als Führungskraft nun konkret begegnen? Kürzlich fragte eine Sachgebietsleiterin: „Wo werden die Führungskräfte sich nach ITIL wiederfinden?“. Eine sehr gute Frage. Die Möglichkeit, sich an Hand der etablierten best-practice-Prozesse zu organisieren wird sich auch auf die Organisationsstruktur auswirken. Die heutigen Ressort-Zuschnitte werden sich verändern; sich mehr an den Prozessen und deren Abschnitten orientieren. Das wird für alle eine echte „mentale“ Herausforderung. Gerade in traditionellen Organisationen wie in der öffentlichen Verwaltung, sind der hierarchische Aufbau und damit die Führungsdenke seit vielen Generationen etabliert. Das wird für die Führungskräfte in der anstehenden Übergangsphase eine zusätzliche Herausforderung darstellen. Das wird bedeuten, alt Bewährtes und Vertrautes los zu lassen, neue Denke und neue Ansätze zuzulassen. Die notwendige „Mentale Transformation“ wird zunächst verunsichern und destabilisieren. Doch genau hier liegt gleichzeitig das enorme Potential als eine Art „Befreiung“ von heute empfundenen einengenden Zwängen. Sich jetzt auf eigene Stärken zu besinnen und auf neue Wege einzulassen, wird nur gemeinsam gelingen können. Führungskräfte werden sich gegenseitig „coachen“ und ressortübergreifend verantwortlich führen müssen. Denn wir werden immer wieder in alte Muster zurück verfallen. Da gilt es, sich gegenseitig gut zu beobachten und immer wieder Feedback zu geben und in offene Diskussionen zu kommen. Quasi mit einer Art Führungsnetzwerk für die

Abbildung 2:
Führungskräfte interagieren
in einem gemeinsamen Netzwerk
(eigene Darstellung)



Gesamtorganisation könnte die mentale Transformation auf viele Schultern verteilt gelingen (vgl. Abbildung 2).

Dazu braucht es viel Vertrauen; in sich selbst, in andere Führungskräfte, in die eigenen Mitarbeitenden. Denn auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden sich neuen Herausforderungen stellen müssen. Werden selbst verunsichert die Führungskräfte nach Halt und Richtung fragen. Denn die fehlenden Ressortwände, welche früher auch Halt gegeben haben, werden nunmehr irgendwie auch „vermisst“. Wo gehöre ich hin? Wo grenzt sich meine Zuständigkeit, meine Verantwortung, meine Funktion ab?

Das wird ein fundamentales und nachhaltiges Veränderungsmanagement brauchen. Es wird alle Ebenen bedienen müssen und auf einen Zeitraum von 2 bis 3 Generationen ausgerichtet sein. Die Kernkompetenzen, auf die alle bauen müssen sind demnach „Vertrauen“ und „Loslassen“.

Agile Projekte können den Weg ebnen

Schaut man sich die Philosophie von agilen Vorgehensweisen an, so fällt auf, dass sich sowohl Rollen verändern, als auch Lösungszuschnitte. Bei den Rollen ist eine stärkere Fokussierung auf Gesamtverantwortliches Handeln erkennbar. So werden Projektbeteiligte in einem Scrum-Projekt nicht von einem Projektleiter „geführt“. Die Verantwortung für die Umsetzung und den Erfolg tragen vielmehr alle Projektbeteiligten gleichermaßen. Der „Scrum-Master“ hat im Vergleich zu einem Projektleiter mehr die Funktion des „Kümmers“, denn des „Steuerers“. Auch die Auftraggeber werden verstärkt mit in die Verantwortung genommen und wirken viel aktiver sowohl am Design als auch an der Umsetzung einer Lösung mit.

Die Lösungen werden kleinteiliger erstellt. In sog. „Sprints“ werden vorher definierte kapselbare Funktionen umgesetzt. Diese werden getestet und wenn alles stimmt, abgenommen (vgl. Abbildung 3, folgende Seite).

Beispielsweise werden bei IT-Projekten in einem wiederkehrenden Rhythmus gekapselte - also in sich funktionierende - Anforderungen in kleinen Paketen entwickelt. Innerhalb des „Sprints“ bekommen die Entwickler direkte Rückmeldung vom Nutzer zur Lösung. Dieses schnelle Feedback kann zu schnellen Anpassungen und raschen Neuauslieferungen führen. Beide Seiten sind näher an der Lösung dran; große (negative) Überraschungen am Ende eines ggf. langen „dunklen“ Entwicklungsprozesses bleiben aus.

Dies führt dazu, dass viele kleine Teil-Lösungen entstehen, welche auch von unterschiedlichen Entwicklern möglichst automatisiert - also immer gleich - getestet produziert werden können bevor sie in den Nutzertest gehen. Ganz im Sinne der „Industrie-4.0-Denke“, verteiltes, individualisiertes, automatisiertes Vorgehen. Dieser Ansatz ermöglicht flexibler auf die üblichen Projektanforderungen im „magischen“ Viereck zu reagieren.

Und hier beginnt sie, die Transformation. Ein Entwickler ist nicht mehr für das komplette Endprodukt verantwortlich; ein Ressourcenverantwortlicher orchestriert dynamischer seine Entwicklereinsätze. Kompetenzen ausbilden, Verfügbarkeiten prüfen, Technologien bereitstellen, alles für ein kleineres Feld, aber nicht minder komplex und fordernd im Gesamtzusammenhang.



Abbildung 3:
Iterativer Entwicklungsprozess: In 3 Sprints,
werden 3 Lösungspakete
„ausgeliefert“
(eigene Darstellung).

Mit Hilfe dieser Projektart und Vorgehensweise kann die „Mentale Transformation“ in den Köpfen begleitet und initiiert werden.

Ein weiterer Schritt sind sogenannte virtuelle Organisationseinheiten, in denen Beschäftigte aus unterschiedlichen Bereichen (Abteilungen, Dezernaten) kontinuierlich an einem gemeinsamen Thema arbeiten. Ein Beispiel ist ein Kompetenzzentrum Geschäftsprozessoptimierung in einer großen deutschen Kommune, in dem über einen Zeitraum von sechs Jahren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Dienststellen für Personal, Organisation, Informationsverarbeitung und E-Government zusammen mit den Fachdienststellen vor Ort Geschäftsprozesse erhoben und dabei ihre unterschiedlichen Sichten und ihr Fachwissen eingebracht haben. Damit wurden nicht nur redundante Prozesserhebungen in den Dienststellen vermieden, sondern auch Prozesse ganzheitlich betrachtet und im Gesamtkontext eingeordnet. Die tägliche Arbeit zeigte, dass solche Arbeitsformen grundsätzlich möglich und auch erfolgreich sind, wenn im ersten Schritt (Gründungsphase) auf der Arbeitsebene Personen ausgewählt werden, die generell bereit sind, ihr Wissen zu teilen und auf der Führungsebene entsprechende Freiräume der Arbeitsgestaltung geschaffen werden: Ergebnisorientierung statt Fokussierung auf formale Zuständigkeiten.

Abschied von der „Brockhaus-Denke“

Ulrich Weinberg bringt es in seinem Buch „Network Thinking“ auf den Punkt: Wir werden unser Denken von der festen Verortung (von A bis Z) heraus in dauernde Bewegung versetzen. Die in den vorherigen Absätzen beschriebene Abkehr von der „Ressort-Denke“ wird sich im Wissensmanagement weiter ma-

nifestieren. Hier wird multidisziplinäres Agieren, Austauschen und Wirken uns alle in die erforderliche Bewegung setzen.

Fazit

Die wachsenden Erwartungen sowohl von innen - den Beschäftigten und hier insbesondere der Generation Y - als auch von außen - den vielfältigen Kundenschichten mit ihren Anforderungen an Agilität, Qualität und Geschwindigkeit müssen bedient werden. Wir diskutieren im Führungskreis permanent, wie mit den anstehenden Herausforderungen umgegangen werden kann. Denn es klappt nicht alles im ersten Anlauf. Rückschläge wollen verkraftet und verarbeitet werden. Doch die Zeichen der Zeit sind nicht zu ignorieren. Wir müssen grundlegend etwas verändern. Kleinere Anpassungen reichen nicht mehr aus, um der Komplexität wie dem Erwartungsdruck zu begegnen.

Doch wir müssen nicht in Schreckstarre verfallen: die grundlegenden Änderungen können Schritt für Schritt angegangen werden. Ein internes Programm zur Serviceoptimierung geht einher mit den ersten agilen Projekten - nicht nur im Bereich der Informationsverarbeitung! Eine neue Unternehmenskultur wird von der obersten Leitungsebene und auch bei diversen Stolpersteinen, die sich auf dem langen Weg befinden, nicht gleich wieder in Frage gestellt. Das was sich durchgehend zeigt ist, dass alle von diesen grundlegenden Änderungen betroffen sind: nicht nur die interne Verwaltung und Organisation, sondern auch die Kundenseite, die Abnehmer der Dienstleistungen: Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, andere Verwaltungen und im Bereich der öffentlichen IT-Dienstleister deren Kunden und Anwender!

Das digitale Zeitalter bedarf einer grundlegenden mentalen Transformation aller Akteure. Führung ist keine monodirektionale Aufgabe. Ebenso wie bei agilen IT-Projekten die Auftraggeber eingebunden sind, um im Prozess kontinuierlich entsprechende Impulse, Entscheidungen und Aktivitäten ihrer Anwender zu geben, um den gewünschten hohen Individualisierungsgrad zu erreichen, so benötigt die Öffentliche Verwaltung insgesamt eine andere Art der Steuerung, Lenkung und Leitung. Führung wirkt nicht nur bidirektional, sondern vernetzt.

Die Beschäftigten sind ebenfalls gefragt, sich aktiv einzubringen, das eigene Silo zu verlassen und untereinander ihr Wissen im Austausch, in der Zusammenarbeit gemeinsam zu nutzen.

Veränderungen machen erst einmal Angst und lähmen. Doch weder die Ignoranz der Digitalisierung noch eine ignorante Haltung gegenüber dem Wissen der anderen hilft, nachhaltige Lösungen für eine moderne Öffentliche Verwaltung zu finden. Diese Ignoranz gilt es gemeinsam zu überwinden; den Wandel auf allen Ebenen – mit den internen und externen - zu gestalten. Ausgangspunkt muss jedoch bei allen Akteuren eine Veränderung im Kopf und manchmal auch in der Haltung darstellen, eine MENTALE Transformation.

Wir haben uns auf den Weg gemacht.

Ein evolutionärer, wenn nicht gar ein revolutionärer Weg liegt vor uns. Das sollte Ansporn genug sein und aufkeimende Ignoranz der "Bewahrer" in die Schranken weisen können.



themen@gfwm.de

Die Autorinnen verfügen beide über langjährige Erfahrungen in der Öffentlichen Verwaltung und im IT-Dienstleistungsbereich.

Tanja Krins ist Diplom-Kauffrau und hat bereits während ihres Studiums der Europäischen Wirtschaft und des Operations Research an der RWTH Aachen gerne interdisziplinär gearbeitet. Seit Ende der 90-er Jahre beschäftigt sie sich intensiv mit der Verwaltungsmodernisierung und dem Interkommunalen Erfahrungsaustausch, u. a. in den Bereichen Interkommunale Kooperationen, Geschäftsprozessoptimierung und IT-Kundenberatung. Seit Mitte 2015 leitet sie die Geschäftsstelle für die Digitale Agenda einer großen deutschen Kommune.

T. Krins, B. van Kempen: Führung 4.0 und mentale Transformation

Anmerkungen

(1) Vgl. hierzu Baukrowitz, Andrea., Berker, Thomas, Boes, Andreas, Pfeiffer, Sabine, Schmiede, Rudi, Will, Maschan(Hg.), Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch, Berlin 2006.

(2) Vgl. Regelkreis des Projekt DIN 69901 des Projektcontrollings, DIN Deutsches Institut für Normung e. V., Berlin 2009.

(3) Vgl. Rump, Jutta Rump; Breitschopf, Klaus, HR-Report 2014/2015 – Schwerpunkt Führung, Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz, Mannheim – Zürich – Wien 2014

(4) Vgl. Dirk S. Sohn und Au, Michael, (Hg.), Führung und Betriebliches Gesundheitsmanagement, Handbücher zum Betriebssicherheitsmanagement, Band 2, Berlin, 2016 (im Druck)

(5) Vgl. von der Leyen, Ursula, „Führung und Reformfähigkeit“, Keynote der Bundesministerin der Verteidigung am 1. Tag des Zukunftskongresses 2016, Berlin, 21. Juni 2016.

Literaturhinweise/Links:

Ulrich Weinberg: Network Thinking, Murmann Publishers 2015, ISBN 978-3-86774-469-0

Mentale Transformation 4.0, IVMhoch2 - Institut für Verwaltungsmanagement, Mittelstandsforschung und Zukunftsplanung GmbH <http://www.ivmhoch2.de/MentaleTransformation4-0.html>, abgerufen 2016-07-18

Beate van Kempen ist Verwaltungsfachwirtin und seit 2008 interkommunal in den Bereichen E-Government aktiv. Den Auf- und Ausbau eines kommunalen Zweckverbandes hat sie durch den Aufbau eines Kundenmanagements in diversen Verantwortlichkeiten aktiv mit gestaltet. Interdisziplinäre und interkommunale Projekte in NRW gehören auch aktuell zum beruflichen Portfolio. Sie leitet den Produktbereich "Verbundlösungen" eines großen kommunalen IT-Dienstleisters.

Kontakt: Tanja.krins@gfwm.de , Beate.vankempen@gmx.de



Denn die Anhäufung von immer mehr Daten führt nicht mehr zu mehr Wissen, das allen zugänglich ist, sondern zu dessen Zerstückelung und damit zu immer mehr Nichtwissen.

Wir verstehen weniger, während wir gleichzeitig immer mehr Daten sammeln. ... Wir stehen also mitten in der Petersilie: Wissen und Nichtwissen streben Hand in Hand nach oben.

Peter Felixberger: Die Stunde der Blender – Über die letzten Geheimnisse echter Autorität. In: Kursbuch 180: Nicht wissen (2014)

**TO MAKE KNOWLEDGE WORK PRODUCTIVE
WILL BE THE GREAT MANAGEMENT TASK OF THIS CENTURY.**

Peter F. Drucker 1968 (1)



Verschwendungsfaktoren in der Wissensarbeit

Ulrich Schmidt, Simon Floeth

An vielen Stellen der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird „Wissen“ als die zentrale Ressource der heutigen Zeit bezeichnet. Ein wesentlicher Indikator für dessen hohe Bedeutung ist der stetig steigende Anteil von „Wissensarbeit“ in den Industrienationen. Angesichts dieser Entwicklung stellt die effektive wie auch effiziente Nutzung des Wissens eine immer wichtigere Herausforderung dar. Unter dem Oberbegriff „Wissensmanagement“ wird deshalb seit Beginn der 1990er-Jahre versucht, diese Aufgabe systematisch anzugehen. Zieht man eine Zwischenbilanz, fällt diese jedoch ernüchternd aus. Zu den Ursachen hierfür zählt u. a. die bisher unzureichende Darstellung des Nutzenbeitrags von Wissensmanagementaktivitäten. (2) In diesem Zusammenhang kommt der Produktivität von Wissensarbeitern eine besondere Rolle zu. Die erkennbare Verbesserung ihrer Produktivität respektive die Vermeidung von „Verschwendung“ bei ihrer Arbeit sind dazu geeignet, den Nutzen von Wissensmanagementmaßnahmen transparenter zu machen.

In der industriellen Produktion zeigt sich das Prinzip der Identifizierung von „Verschwendungsfaktoren“ bereits als eine erfolgreiche Strategie zur Erarbeitung von Optimierungspotenzialen bei der Nutzung von materiellen oder Personalressourcen. Den diesbezüglichen Untersuchungen des Toyota Produktionssystems sowie der Ausarbeitung von „Lean Management Prinzipien“ wurde und wird große Aufmerksamkeit zuteil. Entsprechende Umsetzungsversuche sind weltweit insbesondere in Industriebetrieben zu beobachten. Dass auch im Kontext der Nutzung von Wissen die Aufdeckung von Verschwendung sinnvoll ist, haben Christof Schmitz und Betty Zucker bereits 1996 in ihrem gemeinsamen Buch Wissen gewinnt (3) festgestellt. Eine entsprechende Übertragung des Lean-Ansatzes auf Wissensarbeit ist bisher jedoch nur unzureichend erfolgt. Auch dass die zurückliegenden zwanzig Jahre ernsthaft genutzt wurden, um die mangelhafte Systematik in der Wissensarbeit zu beheben, ist nicht erkennbar. So gibt es nach wie vor gravierende Verbesserungsmöglichkeiten, beispielsweise beim konsequenten Lernen aus Erfahrungen, bei der Verwertung neuer Erkenntnisse sowie der Nutzung der vorhandenen Fähigkeiten und Talente von Mitarbeitern. Als Grundlage für die Identifizierung solcher Möglichkeiten werden in diesem Beitrag die Ergebnisse einer theoretischen Betrachtung sowie die hieraus resultierenden Verschwendungsfaktoren in der Wissensarbeit vorgestellt.

Die Grundlagen des als „lean“ bezeichneten Managementsystems stammen weitestgehend von Eiji Toyoda und Taiichi Ōno aus ihrer leitenden Tätigkeit beim Automobilhersteller „Toyota Motor Corporation“. Die Metaphorik der Schlankheit bezieht sich hierbei vor allem auf die vergleichsweise wesentlich kleineren Bestände an Ressourcen und Zwischenprodukten in den Produktionsprozessen, eine hohe Flexibilität sowie die Reduktion von als unnötig identifizierten Prozessschritten. Hierbei wurde der Begriff „muda“ geprägt, der ins Deutsche übersetzt so viel bedeutet wie „sinnlose Tätigkeit, Verschwendung, Nichtvorhandensein von Sinn oder Nutzen“. (4) So schreiben Ono und Bodek: „the basis of the Toyota production system is the absolute elimination of waste“. (5) Als „waste“ werden hierbei jeder Zustand und jede Aktivität bezeichnet, die Ressourcen verbrauchen, ohne dabei Wert zu generieren. „Wert generieren“ wurde lange Zeit ausschließlich aus Sicht eines direkten Mehrwerts für den Kunden definiert. Bei einer ganzheitlichen Betrachtungsweise wird jedoch vermehrt der „Wert im Sinne von relevanten Stakeholdern“ als Maß herangezogen. Mit Fokus auf die industrielle Produktion werden dabei die folgenden Verschwendungsfaktoren genannt: „overproduction of goods not needed“, „waiting by employees“, „unnecessary transportation“, „unnecessary processing“, „inventories of goods awaiting further processing or consumption“, „movement“ und „making defective products“. (6) Diese Faktoren gilt es, auf den Kontext der Wissensarbeit zu übertragen und weiterzuentwickeln.

Bei der Definition von Wissensarbeit orientiert sich diese Ausarbeitung an der Abgrenzung von Wilke. Demnach umfassen die Tätigkeitsfelder der Wissensarbeit die

(1) Drucker, Peter F.: The Age of Discontinuity – Guidelines to our Changing Society, S. 272, 1969

(2) Schmidt, Ulrich / Kempa-Liehr, Andreas: 7 Maximen für den erfolgreichen Umgang mit Wissen. In: Beier, Heiko / Schmidt, Ulrich / Klett, David: Wissensmanagement beflügelt, S. 232 f, 2015

(3) Schmitz, Christoph/Zucker, Betty: Wissen gewinnt – Knowledge-Flow-Management, S. 24 f, 1996

(4) Siehe: <https://de.wikipedia.org/wiki/Muda>

(5) Ohno, Taiichi, / Bodek, Norman: Toyota production system – Beyond large-scale production, S. 4-20, 1988

(6) Ohno, Taiichi, / Bodek, Norman, ebenda, S. 4-20, 1988

Anwendung, Produktion und Revision von Wissen und stellen einen dauerhaften Lernprozess dar. (7) Das eigentliche Produktionsmittel der Wissensarbeiter ist ihr Expertenwissen; „die Fähigkeit, Informationen zu bewerten und Wissen aus Information zu generieren“. (8) Diese ständige Revision und Weiterentwicklung der zugrundeliegenden Wissensbasis verdeutlicht das dynamische Wesen von Wissensarbeit: Durch die permanente Veränderlichkeit dieser Ausgangslage kann davon ausgegangen werden, dass sich eine Folgetätigkeit immer entweder in Aufgabenstellung, Lösungsweg bzw. Herangehensweise und/oder Ergebnis von den vorangegangenen unterscheidet. Hiermit wird ein wichtiger Unterschied zu anderen Formen der Arbeit deutlich. Wo z. B. in Produktionsbetrieben die wiederholte Fertigung eines identischen Produkts in möglichst geringen Toleranzen entsprechend festgelegter Standards das erklärte Ziel sein kann, ist dies mit dem Wesen der Wissensarbeit nicht vereinbar.

Unter Berücksichtigung der obigen Abgrenzung sowie des Verschwendungsbegriffs von Ono und Bodek werden im Rahmen dieses Beitrags Gegebenheiten dann als Verschwendungsfaktoren bezeichnet, wenn sie eine oder mehrere der folgenden Konsequenzen provozieren:

- **Ineffizienz**, als ein unnötig hoher Aufwand von Ressourcen bzw. Zeit, um ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen.
- **Ineffektivität**, als unnötig geringe Qualität in Anbetracht des Potenzials und des investierten Aufwands.

Da im Kontext von Wissensarbeit der Mensch einen zentralen Erfolgsfaktor ausmacht, spielen zudem „psychologische Kollateralschäden“ als dritte Konsequenz eine gravierende Rolle, die über Ineffizienz und Ineffektivität hinausgehen bzw. diese häufig zusätzlich fördern oder bedingen:

- **Mitarbeiterunzufriedenheit**, als durch vermeidbare Gegebenheiten bei der Arbeit ausgelöste Gefühle der Überforderung, Stress, Geringschätzung, Demotivation und Frustration.

Als für die Wissensarbeit relevante Ressource kann dabei gemäß der Abgrenzung von Schmidt und Kempa-Liehr all das betrachtet werden, was die Generierung von Wissen beein-

(7) Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement, S. 21-23, 1998

(8) Baumann, Stefanie: Wissensarbeit klassifizieren – Eine Analyse verschiedener Ansätze und ihre Anwendbarkeit unter Berücksichtigung der Büroumgebung, Arbeitspapiere Wissensmanagement Nr. 1, S. 26, 2004

(9) Schmidt, Ulrich / Kempa-Liehr, Andreas, ebenda, S. 244-246, 2015

(10) Dillerup, Ralf / Stoi, Roman: Unternehmensführung, S. 156, 2013

(11) Dillerup, Ralf / Stoi, Roman, ebenda, S. 154, S. 156, 2013

(12) Siehe: <http://www.welt.de/wirtschaft/article154412154/Warum-Volkswagen-den-Schuldigen-nie-finden-wird.html>

flusst. Dies umfasst sowohl die materiellen, immateriellen und psychologischen Voraussetzungen, mit und unter denen gearbeitet wird, als auch die individuellen Eigenschaften (Ausbildung, Kenntnisse, Intelligenz, Erfahrungen usw.) der beteiligten Personen. (9) Auf dieser Grundlage wurden insgesamt neun Verschwendungsfaktoren identifiziert. Sie lassen sich in zwei Kategorien untergliedern und werden nachfolgend näher erläutert.

Verschwendungsfaktoren bei den Rahmenbedingungen von Wissensarbeit

In dieser Kategorie befinden sich Faktoren, die Mängel in den Rahmenbedingungen von Wissensarbeit widerspiegeln. Dabei handelt es sich um Einflussgrößen, die insbesondere vom Management des jeweiligen Unternehmens unmittelbar beeinflusst und gestaltet werden.

Orientierungsdefizit

Definition: *Fehlende, mangelhafte oder inkonsistente Zielsetzungen, Anforderungen und Priorisierungen.*

Sich in einer unwegsamen und unbekanntenen Umgebung zu verlaufen, kann zu einer unangenehmen Erfahrung werden. Entsprechend groß ist die Erleichterung, einen vertrauten Orientierungspunkt zu sichten, der in Richtung des Ziels weist. Um im Berufsalltag nicht ebenfalls in Gefahr zu geraten, den falschen Weg einzuschlagen, benötigen die Mitglieder einer Organisation „eine Art Kompass [...], der ihr Verhalten koordiniert und ausrichtet.“ (10) Mit anderen Worten: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen Orientierung in Form von Zielen und Vorgaben, auf deren Grundlage sie ihr Denken und Handeln während ihrer täglichen Arbeit ausrichten können. (11) Sind diese Orientierungskordinaten unklar definiert, widersprüchlich oder fehlen gänzlich, ist es dem Einzelnen nur schwer möglich, seine Aktivitäten so auszurichten, dass sie den größtmöglichen Nutzen für die Gesamtorganisation erbringen. Was passieren kann, wenn inkonsistente Ziele vorgegeben werden, führt der Dieselgate-Skandal bei Volkswagen vor Augen, der seinen Ursprung u. a. auch in unvereinbaren Vorgaben hat. Hier war die Erreichung der strengen Stickoxidwerte aus den USA im vorgegebenen Zeitrahmen und Budget nicht realistisch. Statt auf diesen Zielkonflikt mit einer Revision und Anpassung der Vorgaben zu reagieren, wurde die „Betrugssoftware“ entwickelt. (12)

(7) Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement, S. 21-23, 1998

(8) Baumann, Stefanie: Wissensarbeit klassifizieren – Eine Analyse verschiedener Ansätze und ihre Anwendbarkeit unter Berücksichtigung der Büroumgebung, Arbeitspapiere Wissensmanagement Nr. 1, S. 26, 2004

(9) Schmidt, Ulrich / Kempa-Liehr, Andreas, ebenda, S. 244-246, 2015

(10) Dillerup, Ralf / Stoi, Roman: Unternehmensführung, S. 156, 2013

(11) Dillerup, Ralf / Stoi, Roman, ebenda, S. 154, S. 156, 2013

(12) Siehe: <http://www.welt.de/wirtschaft/article154412154/Warum-Volkswagen-den-Schuldigen-nie-finden-wird.html>

Langfristig gesehen kann eine fehlende Orientierung somit die Arbeitsproduktivität signifikant beeinträchtigen.

Unklare Zielvorgaben können suboptimale Lösungen hervorrufen bzw. einen vermeidbaren Korrekturaufwand verursachen, der entsteht, weil Arbeitsergebnisse nachträglich angepasst werden müssen. Mit der Nacharbeit einhergehen in der Regel eine verzögerte Fertigstellung und häufig deutlich höhere Kosten. (13) Eine fehlende oder nicht eindeutige Priorisierung von miteinander konkurrierenden Tätigkeiten kann wiederum eine verspätete Bearbeitung von zeitkritischen Aufgaben nach sich ziehen. Des Weiteren sind in diesem Kontext auch arbeitspsychologische Gesichtspunkte zu beachten. Diffuse oder inkonsistente Ziele können verunsichern, die Motivation, an einer Aufgabe zu arbeiten, mindern und auf Dauer in Frustration umschlagen. Langfristig gesehen kann eine fehlende Orientierung somit die Arbeitsproduktivität signifikant beeinträchtigen. Hier sind die Führungskräfte auf allen hierarchischen Ebenen aufgefordert, dem entgegenzuwirken und den Kurs vorzugeben. Damit ist aber ausdrücklich nicht gemeint, dass Führungskräfte ihren Wissensarbeitern en détail Arbeitsanweisungen vorgeben. Vielmehr geht es um die grundsätzliche Orientierung: die strategische Ausrichtung.

Organisationsdefizit

Definition: *Mangelnde Bereitstellung von unterstützenden Strukturen, Prozessen und einheitlichen Arbeitsmitteln.*

Bei der Recherche nach einer Definition des Begriffs Organisationsdefizit wird man bemerkenswerterweise nicht in der wirtschaftswirtschaftlichen Fachliteratur fündig, sondern in der medizinischen. Dort wird die Organisationsdefizitstörung als eine „Störung mit Defiziten in Organisation und Planung aller Lebensbereiche“ (14) beschrieben. Im übertragenen Sinne kann dieses Krankheitsbild auch bei soziotechnischen Systemen wie z. B. Unternehmen diagnostiziert werden. Der Begriff „Organisationsdefizit“ umfasst dann alle Formen von Verschwendung, die auf Mängel im Organisationsgrad (15) zurückzuführen sind. In der Praxis bedeutet das ungenügende respektive fehlende Strukturen, Prozesse, Standards oder Arbeitsmittel.

(13) Untersuchungen zeigen einen 30-50 % Anteil an den gesamten Entwicklungskosten, die allein durch Nacharbeiten bereits freigegebener Spezifikationen entstehen. Siehe: Terwiesch, Christian / Loch, Christoph: Measuring the Effectiveness of Overlapping Development Activities. In: Management Science, Jg. 45 Nr. 4, S. 455-465, 1999

(14) Barocka, Arnd: Krank oder nicht krank?, in: Pritz, Alfred / Vykoukal, Elisabeth / Reboly, Katharina / Agdari-Moghadam, Nassim (Hrsg.): Das Messie-Syndrom – Phänomen, Diagnostik, Therapie, S. 84, 2009

(15) „Der Organisationsgrad [...] hängt von der Charakteristik (Wiederholbarkeit und Vorhersehbarkeit) der zu erfüllenden Aufgabe (aufgabenbezogener Organisationsgrad) sowie den zur Erfüllung der Aufgabe eingesetzten Aufgabenträgern (aufgabenträgerbezogener Organisationsgrad) ab. [...] Ausgangspunkt für eine Festlegung des aufgabenbezogenen Organisationsgrades sind [...] die Definitionsmerkmale einer Aufgabe: Verrichtung, Objekt, Zeit und Raum. [...] Mit der Bestimmung von Mensch und Sachmittel zur Aufgabenerfüllung wird der aufgabenträgerbezogene Organisationsgrad festgelegt.“ Siehe unter: Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 9 f, 1991

(16) „Yellow Pages sind elektronische Expertenverzeichnisse, in denen nach den Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnissen, Erfahrungen und Kontaktadressen der einzelnen Mitarbeiter gesucht werden kann.“ Siehe: Kilian, Dietmar / Krismer, Robert / Loreck, Stefan / Sagmeister, Andreas: Wissensmanagement – Werkzeuge für Praktiker, S. 241, 2007

ons Learned (17), Mikroartikel (18) oder Debriefings (19) können diesbezüglich Abhilfe schaffen. Dabei ist entscheidend, dass die dort dokumentierten Erkenntnisse auch leicht auffindbar zur Verfügung gestellt werden. Andernfalls führen lange Suchzeiten zu unnötigem Zeitverlust. Bei der Verwendung digitaler Dokumentationssysteme kann hier die Nutzung einer durchdachten Taxonomie sowie das kluge Zuordnen von Schlüsselwörtern und Tags (Annotationen (20)) die Trefferquote der Suche signifikant verbessern.

Ein weiteres Organisationsdefizit, das auf ungenügende Transparenz zurückgeht, ist der fehlende Überblick über die vorhandenen intellektuellen Potenziale (21) innerhalb eines Unternehmens. Die zentrale Frage in diesem Zusammenhang lautet: Sind die Kompetenzen und Talente der Mitarbeiter bekannt und werden diese entsprechend eingesetzt? Dauerhafte Unter- oder Überforderung erzeugt Frustration bei den Betroffenen und kann bis zur inneren Kündigung sowie letzten Endes zur tatsächlichen Kündigung führen. Mit der Einführung eines Kompetenzmanagements (22) kann solchen negativen Entwicklungen begegnet werden.

Ebenfalls nicht zu unterschätzen ist eine schlechte Informationspolitik. Insbesondere in Krisensituationen sorgt diese

für unnötige Unruhe und Ablenkung in der Belegschaft, worunter die Konzentration auf das Tagesgeschäft leidet. So beteiligen sich die Mitarbeiter am „Flurfunk“ und sind öfter mit ihren Gedanken nicht bei ihrer Arbeit. Eine abnehmende Produktivität sowie Einbußen in der Arbeitsqualität sind dann die Folgen. Als beispielhaft für eine angemessene inwie externe Krisenkommunikation gilt die Reaktion auf den verunglückten Germanwingsflug 4U9525, insbesondere aufgrund der offenen und unmittelbaren Kommunikation sowie der Präsenz der Vorstandsvorsitzenden von Germanwings und Lufthansa. (23)

Es bedarf einer professionellen, funktionalen und strukturalen Unternehmensorganisation, um Verschwendung bei Wissensarbeit zu verhindern.

Und schließlich gehören zu den Organisationsdefiziten auch fehlende Hilfestellungen in Form von Standards, Methoden oder Vorlagen. Zum einen dienen solche Standards dazu, dem Wissensarbeiter den routinierten und eigentlich nicht-wertschöpfenden Teil seiner Arbeit zu erleichtern oder zu ersparen. Wenn sich z. B. jeder Mitarbeiter für einen externen Vortrag die einführenden Folien mit dem Firmenporträt und den neusten Kennzahlen selbst zusammenstellen

muss, weil es keinen einheitlichen, von der Unternehmenskommunikation stetig aktuell gehaltenen Standardfoliensatz gibt, bedeutet dies vermeidbaren zusätzlichen Arbeitsaufwand. Gleiches trifft auf standardisierte Vorlagen für Feedbackgespräche, Statusberichte, Projektvorschläge usw. zu. Sie alle nutzen den Wiedererkennungseffekt und erleichtern somit die Verständlichkeit. Die damit verbundenen Aktivitäten wie auch die nachgelagerten Arbeitsschritte erfolgen dadurch gezielter und strukturierter, sodass die Beteiligten entsprechend mehr Zeit in die eigentliche Wissensarbeit investieren können. Zum anderen

können diese Hilfsmittel auch die eigentlichen Arbeitsergebnisse verbessern. Feedback-Loops und bewährte Checklisten können bei der Fehlervermeidung und Qualitätssicherung helfen. Darüber hinaus wurde der Einsatz bewährter Entwicklungs- und Kreativmethoden als ein Merkmal erfolgreicher Produktentwicklungen identifiziert. (24)

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass es einer professionellen, funktionalen

(17) „Lessons Learned sorgen dafür, dass mit Hilfe eines klar definierten und strukturierten Prozesses wesentliche Erfahrungen aufgearbeitet und die dabei gewonnenen Erkenntnisse dokumentiert und weitergegeben werden.“ Siehe: Kilian, Dietmar et al., ebenda, S. 161, 2007
 (18) „Mit Hilfe eines Mikroartikels kann Erfahrungswissen unkompliziert und mit geringem Zeitaufwand festgehalten und verbreitet werden. Durch die klar vorgegebene Struktur wird die übersichtliche Dokumentation eines Themenfeldes vereinfacht, beschleunigt und gleichzeitig das Risiko, entscheidende Informationen zu vergessen, reduziert.“ Siehe: Kilian, Dietmar et al., ebenda, S. 169, 2007
 (19) „Debriefings dienen dem Sichern von Wissen nach länger andauernden Tätigkeiten [...]. Sie werden nach Beendigung eines Projektes bzw. dem Austritt oder Arbeitsplatzwechsel eines Mitarbeiters durchgeführt.“ Siehe: Kilian, Dietmar et al., ebenda, S. 105, 2007
 (20) Siehe: <https://de.wikipedia.org/wiki/Annotation>
 (21) Intellektuelles Potenzial spiegelt sich in dem Wissen, den Fähigkeiten, Erfahrungen und der Kreativität des Einzelnen wider. Siehe: Schmeisser, Wilhelm: Humankapital verstehen, definieren und erfassen. In Personalführung, Nr. 4, S. 18, 2010
 (22) Siehe: <https://de.wikipedia.org/wiki/Kompetenzmanagement>
 (23) Siehe: <http://www.dapr.de/ein-rueckblick-krisenkommunikation-im-jahr-2015/>
 (24) Barczak, Gloria / Griffin, Abbie / Kahn, Kenneth: Trends and Drivers of Success in NPDM Practices, Results of the 2003 PDMA Best Practices Study, S. 3-23, 2009

len und strukturalen (25) Unternehmensorganisation bedarf, um Verschwendung bei Wissensarbeit zu verhindern. Hierbei kann u. a. die Einführung eines Organisationshandbuchs (26) wertvolle Dienste leisten.

Überlastung

Definition: *Zu hohe Auslastung und Arbeitsintensität, um dauerhaft in vollem Umfang leistungsfähig zu bleiben.*

Die Auslastungsoptimierung von Unternehmensressourcen – insbesondere solcher mit hohen Fixkosten – ist seit Langem im Fokus von Managern und Beratern. So kann z. B. jede Sekunde, die ein Maschinenpark über den Lebenszyklus des zu fertigenden Produkts stillsteht, als „verschwendet“ angesehen werden. (27) Ähnlich scheint häufig eine Mitarbeiterauslastung von nahe 100 % angestrebt zu werden: Bandarbeiter, deren Aufgabenerfüllung signifikant die vorgegebene Taktzeit unterschreitet und die somit regelmäßig zusätzliche Pausen einlegen können, sind dieser Lesart nach nicht „optimal“ ausgelastet. Hier würde entsprechend die Taktzeit erhöht oder die Bandarbeiter mit weiteren Aufgaben betraut oder im Zweifelsfall die Mitarbeiteranzahl reduziert, um Personalkosten zu sparen. Da im Bereich der Wissensarbeit Personalkosten einen wesentlich dominanteren Anteil an den Unternehmensaufwendungen haben, liegt es nahe, das Konzept der höchstmöglichen Auslastung auch hier zur Anwendung zu bringen. Diese Schlussfolgerung ist jedoch mit Skepsis zu betrachten. Eine Auslastung von 100 % bei Wissens-

arbeitern für sinnvoll zu erachten, würde bedeuten, die spezifischen Eigenschaften der Wissensarbeit zu ignorieren.

Da wäre zum einen die mentale Beanspruchbarkeit des Wissensarbeiters als limitierender Faktor. Diese ist von Person zu Person sehr unterschiedlich und zudem von außen schwierig einzuschätzen. Beides macht sie nicht exakt kalkulier- und damit planbar. Unabhängig von der dispositionsbedingt unterschiedlichen Belastbarkeit von Wissensarbeitern bleibt generell festzuhalten, dass die im Rahmen von Wissensarbeit geleistete kognitive Tätigkeit nicht durchgängig – also während der kompletten Arbeitszeit – in angemessener Qualität betrieben werden kann. Dafür ist diese Art der Belastung mental zu anspruchsvoll. Es bedarf deshalb stets auch Phasen, in denen weniger anspruchsvolle Tätigkeiten erledigt werden, um die nötige Konzentrationsfähigkeit wiederzuerlangen.

Zum anderen kann aus der Definition von Wissensarbeit – als immer zu einem gewissen Grad „neuartig“ und „risikobehaftet“ – direkt gefolgert werden, dass die Dauer einer solchen Tätigkeit nicht exakt vorhersehbar ist: ihre erwartete Bearbeitungszeit unterliegt also einer Varianz. Ergebnisse aus der Unternehmensforschung belegen, dass eine solche Varianz bei einer gleichzeitig dauerhaft hohen Auslastung zwangsläufig zur Bildung von Engpässen führt und den Aufgabenfluss verlangsamt. (28) Im Falle der strikten Einhaltung von vorgegebener Arbeitszeit und Bearbeitungsqualität würde die hohe Auslastung von Wissens-

arbeitern demnach zu einer Aufstauung ihrer Aufgaben führen und damit deren Verspätungswahrscheinlichkeit signifikant erhöhen. Treten Verspätungen ein, so können diese z. B. negative Auswirkungen auf das Vertrauensverhältnis zum wartenden Kunden nach sich ziehen. Es lässt sich daher anzweifeln, ob im Rahmen von Wissensarbeit eine „minutiöse“ Kapazitätsplanung überhaupt zielführend sein kann, erfordert sie doch Flexibilität und Agilität. Ansätze wie Scrum (29) im Projekt- und Produktmanagement geben hierauf mögliche Antworten.

Sowohl das Einstreuen von „mentalenen Regenerationspausen“ als auch die dynamische Ressourcenplanung werden allerdings in der Realität bisher noch nicht oft genug praktiziert. Meist wird stattdessen der Zeitdruck erhöht und über Mehrarbeit ein zusätzliches Stresslevel erzeugt. Dies kann letzten Endes zur Minderung der Kreativität sowie – im schlimmsten Fall – zur Erhöhung des Ausfallrisikos von Mitarbeitern führen. So belegt eine Studie zum Thema Burnout, dass sich in Deutschland etwa ein Drittel aller Angestellten „erschöpft oder ausgebrannt“ fühlen. (30) Neben der humanistischen Perspektive wird dort der rein finanzielle, volkswirtschaftliche Schaden durch entsprechend verminderte Arbeitsleistung, Arbeitsunfähigkeit und Therapien auf jährlich 20 Milliarden Euro geschätzt. In diesem Betrag noch nicht eingeschlossen sind beispielsweise die Verluste aus entgangenen First-Mover-Advantages (31) oder aus einer Überschreitung des Liefertermins.

(25) Funktional: Organisation als Tätigkeit des Organisierens, Struktural: Organisation als Zustandsbeschreibung bzw. Ergebnis des Organisierens. Siehe: Blum, Egon: Grundzüge anwendungsorientierter Organisationslehre, S. 3, 2000
 (26) Siehe: <https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationshandbuch>
 (27) Siehe den Verschwendungsfaktor „Waiting“ in: Ohno, Taiichi, / Bodek, Norman, ebenda, S. 14ff, 1988
 (28) Adler, Paul / Mandelbaum, Avi / Nguyen, Viën. / Scherer, Elisabeth: From Project to Process Management – An Empirically-Based Framework for Analyzing Product Development Time. In: Management Science, 41 (3): S. 458-484, 1995
 (29) Siehe: <https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum>
 (30) Siehe: <http://www.welt.de/politik/deutschland/article131973050/Kassen-verteidigen-den-Feierabend-gegen-die-Chefs.html>
 (31) Siehe: https://de.wikipedia.org/wiki/Zeitorientierte_Wettbewerbsstrategien

Einengung

Definition: *Unnötige Beschränkung von Gestaltungsspielräumen.*

Das Setzen von Vorschriften oder Standards hat in vielen Bereichen des inner- und außerbetrieblichen Lebens eine hilfreiche und wichtige Funktion. So sichern Lebensmittelstandards ein Mindestmaß an Verträglichkeit für den Konsumenten oder Bauvorschriften das möglichst ungehinderte Verlassen eines Gebäudes im Katastrophenfall. Auch in Organisationen bilden solche Vorgaben wichtige Richtlinien, welche die Arbeit leiten und vereinfachen können: Strukturen und Ansprechpartner werden vorgegeben, Erfahrungswerte zur optimalen Herangehensweise bei Routinetätigkeiten in „Best-practice-Beispielen“ gesammelt oder auch Mindeststandards für einen ergonomischen Arbeitsplatz gesetzt.

Oben wurde die Wissensarbeit bereits als nie gänzlich routinemäßig und wiederholbar definiert. Sie erfordert vielmehr eine gewisse situations-, personen- und aufgabenspezifische Anpassung der Betrachtungs- und Herangehensweise. Demzufolge können gänzlich standardisierte Vorgehensweisen oder nur sehr eingeschränkte Anpassungsmöglichkeiten potenzielle Lösungswege und vielversprechende Ideen verhindern.

Wissensarbeit erfordert vielmehr eine gewisse situations-, personen- und aufgabenspezifische Anpassung der Betrachtungs- und Herangehensweise.

Einengung während der täglichen Wissensarbeit kann dabei sehr unterschiedliche Formen annehmen. Sie kann sich z. B. in zu starker formaler Behinderung sozialer Interaktionen bzw. individueller Arbeitseinteilung, in Einschränkungen bei der kreativen Generierung von Ideen oder in der Behinderung des selbstständigen Initiierens kontinuierlicher Verbesserung äußern. Sie hat somit auch einen stark negativen Einfluss auf das Wohlbefinden eines Wissensarbeiters sowie dessen Ar-

beitsqualität und unterminiert die Weiterentwicklung und Verbesserung des Status quo. Insbesondere im Hinblick auf eine informelle, barrierefreie Kommunikation würde ein übermäßiger Aufbau von Hemmnissen die selbstständige Initiierung von Experimenten, die intrinsische Motivation und deren positiven Einfluss auf Innovationstätigkeiten schwächen. Des Weiteren kann Einengung zu Gefühlen der Unterforderung und Geringschätzung führen.

Will man diese negativen Auswirkungen der Einengung eindämmen, dann sollte die Determinierung der operativen Herangehensweise (u. a. die tägliche Arbeitseinteilung und Kommunikation) eines Wissensarbeiters bei der Erfüllung seiner Aufgaben auf das Allernötigste reduziert werden. Dies widerspricht nicht einer klaren Vorgabe von Prioritäten und Zielen sowie der Zurverfügungstellung bewährter Hilfsmittel. In der betrieblichen Praxis ist jedoch ein gerüttelt Maß an Autonomie sinnvoll. Ein Beispiel, wie diese Autonomie gewährt werden kann, liefert die Firma 3M. Sie ermöglicht ihren Angestellten mit der sogenannten „15-Prozent-Regel“ das Ausarbeiten eigener Ideen. Einzige Voraussetzung ist, dass ein Bereichs- oder Laborleiter gefunden wird, für den der wirtschaftliche Nutzen dieser Idee ansatzweise erkennbar ist. (32)

Verschwendungsfaktoren während der Ausführung von Wissensarbeit

„Wissen existiert nur zwischen den Ohren“. Diese etwas lapidare, aber dennoch sinnhafte Aussage verdeutlicht die herausragende Bedeutung der Person des „Wissensarbeiters“, der in den beschriebenen Rahmenbedingungen zu wirken hat. Entsprechend bedeutsam stellen sich dessen persönliche Eigenschaften und Arbeitsweisen dar.

(32) Siehe: <http://die-erfinder.3mdeutschland.de/innovationskultur/die-15-prozent-regel-von-3m-%E2%80%93-mythos-und-wirklichkeit>

Initiativlosigkeit

Definition: *Gleichgültigkeit, Passivität und Antriebslosigkeit im betrieblichen Alltag als kontraproduktive Ausnutzung gegebener Freiräume.*

Industrielle Produktionsvorgänge werden in der Regel initial geplant und Verbesserungspotenziale während der Ausführung inkrementell realisiert. Die eigentliche Wertschöpfung

Häufig ist passives Verhalten in Meetings zu beobachten, bei denen verschiedene Hierarchiestufen vertreten sind. Insbesondere in Unternehmenskulturen mit ausgeprägter „Unsicherheitsvermeidung“ (33) verschweigen Mitarbeiter – entweder aus Sorge vor möglichen negativen Konsequenzen oder aus Desinteresse – ihre eigene Meinung und halten damit möglicherweise wertvollen Input zurück. Ähnliches gilt, wenn ein neuer Mitarbeiter Unterstützung bei der Einarbeitung benötigt, ein in dem entsprechenden Bereich erfahrener Kollege jedoch nicht reagiert.

Diese Leidenschaftslosigkeit im Hinblick auf die Arbeit und den Unternehmenserfolg sowie das Fehlen von Interaktions- und Entwicklungsbereitschaft stellen ungenutztes intellektuelles Potenzial dar.

erfolgt im möglichst genauen Wiederholen der geplanten Schritte. Wie bereits unter dem Faktor „Einengung“ erläutert, ist diese Art Routineprozess nicht auf Wissensarbeit übertragbar. Hierbei wurde die Wichtigkeit individueller Freiräume zur selbstständigen Entwicklung und Umsetzung eigener Ideen hervorgehoben. Wesentlich für diese Umsetzung ist ein Mindestmaß an entsprechender Eigenständigkeit und Motivation. Dem entgegengesetzt stellt sich die „Initiativlosigkeit“ als eine bloße „Abarbeitung“ von übertragenen Aufgaben dar. Diese Leidenschaftslosigkeit im Hinblick auf die Arbeit und den Unternehmenserfolg sowie das Fehlen von Interaktions- und Entwicklungsbereitschaft stellen ungenutztes intellektuelles Potenzial dar: Zusätzliche Verbesserungsmöglichkeiten werden entweder nicht in Betracht gezogen, oder zwar erkannt, aber ignoriert. Zudem werden potenziell wertvolle Informationen nicht oder nur ungenügend geteilt und entsprechende Hilfestellungen bzw. Unterstützungsmaßnahmen nicht eigenständig geleistet. Insbesondere der Extremfall einer „inneren Kündigung“ bringt Trägheit bzw. Phlegmatismus im Hinblick auf die Akzeptanz von Veränderungen mit sich und bewirkt meist ein hohes Level von Frustration und Unzufriedenheit.

Zur Vermeidung dieser Verschwendungsart gilt es, die Identifikation des Wissensarbeiters mit seiner Tätigkeit und seinem Unternehmen zu stärken. Hierbei unterstützt eine Unternehmenskultur, die Mitarbeitervorschläge, Experimentierfreudigkeit und konträre Meinungen fördert und einfordert.

Multitasking

Definition: *Häufige Unterbrechungen und Ablenkungen bei der Ausübung kognitiv anspruchsvoller Tätigkeiten.*

Insbesondere in Alltagssituationen entsteht häufig die Notwendigkeit, seine Aufmerksamkeit parallel mehreren Aufgaben zu schenken: Essen zu kochen, dabei die Nachrichten zu hören und zudem ein Auge auf das am Boden spielende Kleinkind zu haben, stellt ein für viele Menschen alltägliches Szenario dar. Jedoch gehört die gängige Meinung, dass wir Menschen unabhängig vom Aufgabenbereich grundsätzlich zu Multitasking fähig sind, in ihrer Pauschalität zu den weitverbreiteten Mythen der Gegenwart. Insbesondere im Kontext von Wissensarbeit stoßen wir Menschen sehr schnell an die Grenzen unserer Mul-

(33) Hofstede, Geert: Culture's consequences – International differences in work-related values, 1984

titaskingfähigkeiten. (34) Die Ursache hierfür liegt in den kognitiv anspruchsvollen Aufgabenstellungen, die mit Wissensarbeit verbunden sind. Beispiele dafür sind, wenn die Arbeit an einem Angebot oder einem Marketingkonzept durch einen Kundenanruf oder das nächste anstehende Meilensteinmeeting eines anderen Projekts unterbrochen wird oder häufige Priorisierungswechsel bei mehreren aufgetragenen Aufgaben vorgenommen werden. Solche Unterbrechungen oder Ablenkungen verursachen bei Wissensarbeitern „mentale Rüstzeiten“, weil sie ein wieder „Hineindenken“ in die Fragestellung und den aktuellen Bearbeitungsstand nötig machen. Vergleichbar ist dies z. B. mit der Stillstandszeit einer Tiefziehpresse beim Austausch des Werkzeugs zwischen der Bearbeitung zweier unterschiedlicher Bauteile.

Je länger die Zeitspanne zwischen zwei Werkzeugwechseln ist, desto effektiver arbeitet die Produktion. Gleiches gilt im übertragenen Sinn auch für uns Menschen. Je weniger wir bei der Wissensarbeit an einer bestimmten Thematik unterbrochen werden, umso konzentrierter können wir uns mit der Aufgabe beschäftigen und umso höher unser Wirkungsgrad. Verantwortlich hierfür ist u. a. das Phänomen des Flows (35). Der Verlust dieses Momentums und der Konzentration kann – neben der Verschlechterung des Wirkungsgrades – zudem auch zu weniger durchdachten Arbeitsergebnissen führen. (36) (37) Darüber hinaus verursachen Unterbrechungen sowie der Zwang, sich parallel mit anspruchsvollen Aufgaben beschäftigen zu müssen einen höheren Stresslevel bei den Betroffenen. Das kann sich ebenfalls negativ auf deren Arbeitsergebnisse und langfristig auch auf deren Gesundheit auswirken. Einige Firmen tragen diesem Problem inzwischen Rechnung, indem sie beispielsweise spezielle Rückzugsräume anbieten, in denen man ungestört arbeiten kann. Gleichwohl helfen auch diese Räume nur bedingt dabei, sich dem vermeintlichen Zwang zu ständiger Erreichbarkeit zu entziehen.

Es sei an dieser Stelle nicht verhehlt, dass das parallele Bearbeiten von zwei (38) Aufgaben in der Praxis auch sinnvoll sein kann. Immer dann, wenn man sich bei der Beschäftigung mit einer Aufgabe gedanklich „festgefahren“ hat, kann die vorübergehende Unterbrechung durchaus einen positiven Effekt haben, indem diese mentale Verkrampfung gelockert wird. Der zentrale Unterschied im Vergleich zu den oben genannten Fällen liegt jedoch darin, dass die Unterbrechung selbst gewählt ist und nicht durch äußere Einflüsse hervorgerufen wird sowie meistens in deutlich längeren Intervallen erfolgt.

Unterbrechungen oder Ablenkungen verursachen bei Wissensarbeitern „mentale Rüstzeiten“

(34) „Das menschliche Gehirn hakt am besten immer ein Problem nach dem anderen ab.“ Siehe: Wirtschaftswoche, Nr. 39/2015, S. 96

(35) „Flow (englisch „Fließen, Rinnen, Strömen“) bezeichnet das als beglückend erlebte Gefühl eines mentalen Zustandes völliger Vertiefung (Konzentration) und restlosen Aufgehens in einer Tätigkeit („Absorption“), die wie von selbst vor sich geht – auf Deutsch in etwa Schaffens- bzw. Tätigkeitsrausch oder auch Funktionslust.“ Siehe Wikipedia: [https://de.wikipedia.org/wiki/Flow_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Flow_(Psychologie))

(36) „Die vermeintliche Zeitersparnis wird dabei von einer erhöhten Fehlerquote aufgewogen.“ Siehe: Wirtschaftswoche, Nr. 39/2015, S. 96

(37) „We discourage multitasking because it leads to more errors and can hide problems with flow that would otherwise surface and be resolved.“ Siehe: Majerus, Norbert, Lean possibilities in R&D, tire technology international, S. 123, 2015

(38) „Im Laborversuch können Probanden maximal zwei einfache Aufgaben parallel erledigen, ...“ Siehe: Wirtschaftswoche, Nr. 39/2015, S. 96

Aktionismus

Definition: *Voreiliges, unreflektiertes Planen und Handeln ohne angemessene ganzheitliche Abschätzung von Konsequenzen und Abwägung von Alternativen.*

Es steht außer Frage, dass das Verschleppen von Entscheidungen schadet und man Sachverhalte zu Tode analysieren kann. Auf der anderen Seite ist zu beobachten, dass viel zu oft vorschnell mit der Umsetzung einer Aufgabe begonnen wird, ohne alle wesentlichen Teilaspekte für den beständigen Erfolg ermittelt und beurteilt zu haben. Aus dem Budget- und Zeitrahmen völlig entglittene Projekte wie die Hamburger Elbphilharmonie (39) gehören zu den allseits bekannten Negativbeispielen. Sie sind aber nur die Spitze des Eisbergs, da sie aufgrund der breiten öffentlichen Präsenz aus dem Meer der tagtäglichen, übertriebenen Betriebsamkeit herausragen. Bei der überwiegenden Zahl der aktionismusbedingten Fälle von Verschwendung handelt es sich hingegen um allseits bekannte Unbedachtheiten, die ihre Sichtbarkeit meist schon an den Abteilungsgrenzen verlieren. Ein typisches Beispiel ist der fehlende persönliche Erfahrungsaustausch zwischen dem aktuellen Organisator eines jährlichen Messeauftritts und seinem Vorgänger, nur weil dieser inzwischen den Bereich gewechselt hat.

Zu den Folgen des Aktionismus gehören entweder Lösungen, die nicht die gewünschte Wirkung erzielen (siehe als aktuelles Beispiel die Mietpreisbremse (40)), einen hohen Nachbesserungsaufwand und Zeitverlust mit sich bringen (siehe Elbphilharmonie) oder eine mindere Qualität aufweisen, falls auf eine Nachbesserung verzichtet wird. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass vielversprechende, innovative Ansätze keine Beachtung finden oder diese erst gar nicht zustande kommen, weil sie aufgrund des Drucks, schnell konkrete Ergebnisse liefern zu müssen, bereits im Keim erstickt werden. In der Konsequenz findet stattdessen eine voreilige Ressourcenallokation bei suboptimalen oder gar fehlerbehafteten Lösungen statt.

In der Praxis gilt es also, einen intelligenten Mittelweg zwischen den beiden Extremen „so schnell wie möglich loszulegen“ einerseits und „erst akribisch analysieren und planen“ andererseits zu finden. Voraussetzung hierfür ist der Wille, den entsprechenden Sachverhalt in seiner Gesamtheit zu verstehen, ihn in seiner Tiefe zu durchdringen und seine Wechselwirkungen mit allen relevanten Umfeldgrößen zu

(39) „Aus dem Baukonzern hört man, die Architekten bastelten schon wieder an der Statik, weil die schwereren Rohre eben nicht von vornherein eingeplant gewesen seien.“ Siehe DER SPIEGEL: Neuschwanstein an der Elbe, 12/2010, S. 50 (<http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/69628954>)

(40) „Dieses die-Dinge-zu-Ende-denken ist ja nicht Jedermanns Sache. Ein Paradebeispiel für etwas, was nicht bis zum Ende gedacht wurde, ist wohl die Mietpreisbremse. Es reicht eben nicht, ein Gesetz zu beschließen, und dann daran zu glauben, dass es schon irgendwie wirken wird, weil alle Lust darauf haben. Solange Vermieter bei einer zu hoch gewählten Miete keine Sanktionen fürchten müssen, können sie auf angespannten Wohnungsmärkten schalten und walten, wie sie wollen.“ Siehe: <http://www.wiwo.de/finanzen/immobilien/mietpreisbremse-lieber-abschaffen-als-nicht-zu-ende-denken/13672460.html>

beachten. Nur so lassen sich die für Wissensarbeit so charakteristischen, komplexen Aufgabenstellungen langfristig erfolgreich zum Abschluss bringen.

Dies ist nicht als Plädoyer zu verstehen, grundsätzlich immer fällige Entscheidungen so lange hinauszuschieben, bis alle erdenklichen Facetten im Detail erörtert wurden. Vielmehr geht es im Sinne einer wirklichen 80 %-Lösung (41) darum, sich alle wesentlichen Aspekte einer Aufgabenstellung und deren gegenseitige Wechselwirkungen zu vergegenwärtigen, diese im Hinblick auf Relevanz und Eintrittswahrscheinlichkeit zu bewerten, um dann die bewusste Entscheidung zu treffen, was genau zu tun ist – und was aber auch nicht. Bewährt hat es sich, diese Entscheidungen unter Einbeziehung der relevanten Stakeholder einer Maßnahme zu treffen. Beispiele für entsprechende Vorgehensweisen, mit deren Hilfe man innerhalb kurzer Zeit diese Bewertungen vornehmen und somit belastbare Entscheidungen treffen kann, sind die *5-W-Methode* (42) oder *Future-Backwards* (43).

Missachtung

Definition: *Bewusstes Ignorieren von bekannten, wissensrelevanten Ressourcen und Vorgaben aufgrund von Geringschätzung oder Disziplinlosigkeit.*

Es liegt in der Natur des Menschen, von der eigenen Arbeit und deren Richtigkeit überzeugt zu sein. Ergebnissen anderer, die von eigenen Resultaten abweichen, wird deshalb häufig mit Skepsis begegnet. Wenn die Überzeugung von der Richtigkeit der eigenen Arbeit jedoch in mangelnde Selbstkritik umschlägt und dazu führt, dass Alternativen nicht mehr beachtet werden, ist dies problematisch. Ein Blick in den betrieblichen Alltag fördert viel zu oft genau solche Fälle der Missachtung – im Großen wie im Kleinen – zutage. Exemplarisch hierfür steht das sogenannte *Not-invented-here-Syndrom*, „das abwerten der Nichtbeachten von bereits existierendem Wissen.“ (44)

Eine der Wurzeln dieser Verschwendungsart liegt demzufolge in Überheblichkeit und Arroganz der handelnden Personen, die dazu führen, dass bedeutsame Ideen, Erkenntnisse oder Information vernachlässigt bzw. unterschätzt werden. Aber auch Bequemlichkeit und Unvernunft gehören zu den Ursachen für Missachtung. Eine ihrer weiteren Ausprägungen ist z. B. das verspätete Erscheinen bei Besprechungen oder das Nichteinhalten von Terminen. Hier sind meist Gedankenlosigkeit oder Geringschätzung der Grund.

Die Konsequenzen, die sich daraus ergeben, sind vielschichtig. Dazu zählt Doppelarbeit (45), also das unnötige, mehrfache Erstellen der gleichen Arbeitsergebnisse. Dies führt sowohl zu einer Vergeudung von personellen und materiellen Ressourcen als auch zum Verlust von Zeit. Aber auch nicht zufriedenstellende Arbeitsergebnisse gehören zu den negativen Folgen von Missachtung. Das Übergehen von Anforderungen, Zielvorgaben, Prioritäten oder Standards können hierfür die Ursachen sein. Wird beispielsweise der ausdrückliche Wunsch eines Kunden nach einfachen, robusten Produkten ignoriert, dann besteht die Gefahr, dass er *overengineerte* (46) Lösungen angeboten bekommt. Ferner kommt es durch das Außerachtlassen von bereits in der Vergangenheit dokumentierten Erfahrungen und Erkenntnissen zu Ergebnissen, die nicht den bestmöglichen Kenntnisstand abbilden. Gleiches gilt für das Missachten der Fähigkeiten und Talente von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Darüber hinaus empfinden die Übergangenen dies als fehlende Wertschätzung gegenüber ihren Kompetenzen, was bei diesen langfristig zu Frustration (inneren) Kündigung führen kann. Der Weg aus der Sackgasse der Missachtung führt über die Selbstreflexion, das Erkennen von Lernchancen, die in jedem unbekanntem Impuls stecken, sowie die individuelle Einsicht, dass beides dazu beiträgt, die eigene Arbeitsfähigkeit zu steigern bzw. diese aufrechtzuerhalten. Erneut unterstützend wirken hierbei die Förderung einer offenen, lernfreudigen Unternehmenskultur und der Aufbau gegenseitigen Vertrauens.

(41) Die 80 %-Lösung hat ihren Ursprung im Paretoprinzip, das „... besagt, dass 80 % der Ergebnisse mit 20 % des Gesamtaufwandes erreicht werden. Die verbleibenden 20 % der Ergebnisse benötigen mit 80 % die meiste Arbeit“ (siehe Wikipedia: <https://de.wikipedia.org/wiki/Paretoprinzip>). Die 80 %-Lösung verspricht also, mit einem Aufwand von 20 % des Gesamtaufwandes 80 % des Gesamtergebnisses zu erreichen.

(42) Methode aus dem Qualitätsmanagement zur Ermittlung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen mit Hilfe von (meistens fünf) „Warum?“-Fragen. „Wichtig ist, dass so lange nachgehakt wird, bis der fehlerverursachende Prozessschritt eindeutig identifiziert und nicht mehr weiter aufteilbar ist“ Siehe: <https://de.wikipedia.org/wiki/5-Why-Methode>

(43) „The future, backwards“: Eine Methode zur schnellen Entwicklung von Szenarien. Siehe <http://cognitive-edge.com/methods/the-future-backwards/>

(44) Siehe: <https://de.wikipedia.org/wiki/Not-invented-here-Syndrom>

(45) Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Not-Invented-Here-Syndrom, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/82506/35/Archiv/82506/not-invented-here-syndrom-v6.html>

(46) „Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung in höherer Qualität oder mit mehr Aufwand [...], als dies vom Kunden gewünscht ist“ Siehe Wikipedia: <https://de.wikipedia.org/wiki/Overengineering>

Eigennutz

Definition: *Aktives Verbergen wissensrelevanter Ressourcen zur Erlangung eines individuellen Vorteils.*

Zu den ausdrücklichen Zielen, die nahezu jede Geschäftsleitung in Verbindung mit Wissensmanagement vorgibt, gehört es, das in der Gesamtheit der Organisation vorhandene Wissen zu kumulieren und es möglichst effektiv zugänglich zu machen. In der Realität stellt sich dieser Anspruch jedoch als äußerst ambitioniert dar. Neben den rein organisatorischen Herausforderungen der Erfassung und Vernetzung des vorhandenen Wissens setzt dessen Übermittlung – aufgrund seiner immateriellen Natur – immer die Bereitschaft und den Einsatz des Wissensträgers voraus. Sollte dieser sich jedoch einen persönlichen Vorteil durch die Exklusivität seines Wissens versprechen und keine Motivation zur Weitergabe verspüren, kann er vom Teilen seines Wissens absehen – ohne dass dieses „Zurückhalten“ in der Regel bemerkt wird. Charakterisieren lässt sich die Verschwendungsart des Eigennutzes also insbesondere durch egoistisches, den Unternehmenszielen zuwiderlaufendes Verhalten. In der Praxis geht die Durchsetzung eigener Interessen zu Lasten Dritter oft mit Mut- und Böswilligkeit einher.

Natürlich widerspricht ein solches von Eigeninteresse geleitetes Handeln dem Leitbild einer dem Gesamterfolg verpflichteten Organisation. So kann Eigennützigkeit beispielsweise die Erzielung von Skaleneffekten torpedieren, die als eines der Hauptargumente für Unternehmenswachstum gelten. Ihre Folgen reichen von Doppelarbeit über den Verlust wissensrelevanter Ressourcen bzw. die Unwissenheit über diese Ressourcen bis hin zu suboptimalen Ergebnissen. Hinzu kommt eine Schwächung des Gemeinschaftsgefühls, was wiederum die Bindung an übergeordnete Ziele und Visionen unterwandert. Das drückt sich häufig in einer Art „Silodenken“ aus: Abteilungen, die keine Wechselwirkungen zu anderen Abteilungen beachten oder sogar in Konkurrenz zueinander treten. Letzteres kann z. B. dann der Fall sein, wenn Manager um eine anstehende Beförderung konkurrieren und im Sinne von „Effektha-

scherei“ die eigenen Kennzahlen über die unternehmensweit vorrangigen Ziele priorisieren. Hier gilt es – neben einer kulturellen und normativen Herausstellung des Miteinanders und der gemeinsamen Zielsetzungen – Anreize für entsprechend kooperatives Verhalten zu setzen und ganzheitliche Betrachtungsweisen aus übergeordneter Perspektive zu schulen und zu fördern.

Fazit

Eine effiziente und effektive Nutzung der Ressource „Wissen“ gilt als eine der großen unternehmerischen Herausforderungen und entsprechende Verbesserungen können einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Insbesondere in der industriellen Produktion ist die Identifizierung von „Verschwendung“ bereits eine weitverbreitete Herangehensweise zur Aufdeckung von Optimierungspotenzialen. Ausgehend von den Verschwendungsfaktoren dieser materiellen Welt wird im vorliegenden Beitrag beschrieben, wie sich diese in die immaterielle Welt der Wissensarbeit übertragen lassen.

Verschwendung im Kontext von Wissensarbeit umfasst dabei die Missachtung von Verbesserungspotenzialen, die sich entlang der Generierung, Sicherung, Verteilung und Nutzung von Wissen aufbauen. Optimierungsansätze zielen insbesondere ab auf eine Reduktion von Aufgabenbeständen, eine angemessene Auslastung im Sinne des Aufgabenflusses und des Just-in-time-Prinzips, die Fehlererkennung und Vermeidung von Nach- und Doppelarbeit durch prozessuale Unterstützung und Orientierungshilfe. Hinzu kommt die Definition und Weiterentwicklung von Standards im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses unter Einbeziehung der Ausführenden. Insbesondere Letzteres setzt voraus, dass zum einen dem Mitarbeiter Freiräume zur eigenständigen Organisation seiner Aufgaben gewährt werden. Zum anderen müssen die Wissensarbeiter sich ihre intrinsische Motivation und Eigeninitiative bewahren sowie bei ihren Entscheidungen immer auch deren Auswirkungen auf den Gesamterfolg des Unternehmens im Blick behalten. Hierzu gilt es aus Sicht der Unternehmensfüh-

rung, entsprechende Anreizsysteme zu etablieren, eine inspirierende Unternehmensvision vorzugeben sowie die unternehmenskulturelle Entwicklung zu fördern sowie eine offene und multilaterale Kommunikation zu unterstützen.

In der Praxis sind die genannten Verschwendungsformen nicht immer trennscharf und es können „Hybride“ auftreten. Beispielsweise stellt ein voreiliges Festlegen auf eine ganz bestimmte Herangehensweise an ein Problem ohne die Beachtung entsprechend anderer Vorgaben sowohl eine Form des Aktionismus als auch der Missachtung dar. Ebenso können sich die beschriebenen Faktoren gegenseitig verstärken oder bedingen. Ohne diese Wechselwirkungen hier in ihrer Gänze herauszuarbeiten, sei nur ein naheliegendes Beispiel zur Veranschaulichung aufgezeigt: die verstärkte negative Auswirkung einer „Überlastung“ bei gleichzeitig intensivem „Multitasking“ und vice versa. So wird in Verbindung mit Burnout auf den Zusammenhang von stärker werdender Belastung durch häufig wechselnde Aufgaben und unfreiwillige Arbeitsunterbrechungen hingewiesen. (47) Wechselwirkungen können darüber hinaus „Abwärtsspiralen“ erzeugen, in denen nicht nur ein Faktor den anderen verstärkt, sondern diese sich gegenseitig bedingen. So kann die Wahrnehmung einer initiativlosen und passiven Einstellung eines Mitarbeiters eine Führungskraft dazu veranlassen, striktere Vorgaben zu erlassen, um ihm durch diese „Einengung“ nicht die Möglichkeit zu geben, Arbeitszeit zu „verschwenden“. Wie zuvor beschrieben führt eine solche Einengung jedoch zu einem Verlust an Arbeitsmotivation und Innovationsfähigkeit und senkt damit fast zwangsläufig weiter die Initiativfreudigkeit. Der Mitarbeiter wird also noch passi-

ver. Die Führungskraft fühlt sich in ihrer Einschätzung bestätigt und belässt die strikten Vorgaben bzw. baut diese noch weiter aus. Was möglicherweise mit einem kleinen „Motivationsloch“ oder durch eine entsprechende Fehleinschätzung des Chefs begonnen hat, kann dann bis hin zu einer inneren Kündigung und vollständigen Initiativlosigkeit beim Mitarbeiter führen. Die Beachtung dieser Wechselwirkungen ist demzufolge beim Abwägen der Kosten einer Verbesserungsmaßnahme und ihrem möglichen Nutzen von wesentlicher Bedeutung. Hier ist eine ganzheitliche Herangehensweise ratsam. Ein Außerachtlassen der Wechselwirkungen würde dazu führen, dass die positive Auswirkung einer Optimierung unterschätzt und als weniger bedeutsam angenommen wird.

Abschließend noch eine Anmerkung zum anfangs erwähnten Problem, wie man Wissensmanagement und seinen Nutzenbeitrag in der Praxis darstellen kann. Vergegenwärtigt man sich nur überschlägig den Umfang der Verschwendung in Bezug auf alle neun Faktoren, so wird deutlich, welche immense Optimierungspotenziale noch existieren und darauf warten, gehoben zu werden. Wissensmanagement hat also in keinsten Weise seine Existenzberechtigung verloren – im Gegenteil. Die immer noch großen Spielräume für Verbesserungen im Kontext von Wissen einerseits und der weiter steigende Anteil an Wissensarbeit in der arbeitenden Bevölkerung andererseits machen deutlich, dass mehr denn je Handlungsbedarf besteht.



themen@gfw.de

Ulrich Schmidt: Podcaster und Co-Founder von Knowledge-on-Air.de Maschinenbaustudium an der FH Augsburg, Wirtschaftsingenieurstudium an der FH Bochum. Die letzten zwanzig Jahre in sechs Unternehmen in verschiedenen Funktionen im Wissensmanagement tätig. Seit Dezember 2010 Mitglied im Beirat der Gesellschaft für Wissensmanagement. Darüber hinaus seit 2003 Mitglied im Fachausschuss ‚Wissensmanagement im Engineering‘ des VDI, zwischen 2008 und 2012 Mitglied im Fachbeirat der Förderinitiative "Fit für den Wissenswettbewerb" des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie sowie seit 2012 Mitglied im Beirat des Bundesverbands Wissensbilanzierung.



Simon Floeth: Als B.Sc. der Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkten in Unternehmensführung und Produktion steht er kurz vor dem erfolgreichen Abschluss des Masterstudiengangs „International Management“ an der Universität Hannover und ist, nach erster praktischer Erfahrung im Inhouse-Consulting und Fachkräftetraining zu Lean Management Methoden bei Mercedes Benz PKW, seit zwei Jahren im Projekt- und Operation Management der Reifenentwicklung in Teilzeit neben dem Studium für die Continental Reifen Deutschland GmbH tätig; zur Unterstützung bei der Implementierung und Weiterentwicklung von Lean Development Methoden.



Nichtwissen-Können ist zum Beispiel etwas anderes als Nichtwissen-Wollen.

Bewusste Ignoranz wirkt anders als ignorierte Ignoranz.

Ferner gilt es die individuelle und kollektive Ebene zu unterscheiden, womit Akteure ins Bild treten:

Vorenthaltung von Wissen, Betrug und Täuschung erzeugen (häufig nicht bewusste) Ignoranz, deren (Dys)Funktionalität für das „Ganze“ (die Gesellschaft, ein Unternehmen, ein Team) zu untersuchen ist.

Ursula Schneider,
Das Management der Ignoranz, 2006

(47) Siehe: <http://www.welt.de/politik/deutschland/article131973050/Kassen-verteidigen-den-Feierabend-gegen-die-Chefs.html>

Der Beitrag basiert auf zahlreichen Debatten im Kontext Smart City. Der Austausch über die beiderseitige Unfähigkeit von Verwaltung und Gesellschaft, die jeweiligen Bedürfnisse und Aufgaben sensorisch wahrzunehmen, gab wertvolle Anregungen. Die in den Gesprächen konstatierte Ignoranz äußert sich in gegenseitigem Unverständnis bis hin zu einer oftmals gefühlten Entfremdung von Staat (Verwaltung) und Bürgerschaft. Dem steht eine Vision gegenüber, wie eine städtische Zukunft unter gleichberechtigter Beteiligung der Akteure auf Augenhöhe aussehen könnte.



Abbildung 1 Die Technik alleine macht noch keine Smarte Stadt. (4)

„Focus on the user and all else will follow“

Tanja Krins

Christoph Stroschein, Deutsche Gesellschaft für Systeminnovation mbH (GESI), einer der Akteure im Bereich Smart City, erzählt gerne von einem ehemaligen Bürgermeister in Kopenhagen, der all die Prozesse einleitete, die wir heute als so erfolgreich für die Smart City sehen. Er war gefürchtet und beliebt zugleich, denn er konnte mit einem Federstrich große Ideen vernichten und andere zuerst einmal banal erscheinende zu großen Durchbrüchen verhelfen. Was ihn trug, war den Bürgern unmittelbar den Nutzwert vermitteln zu können und somit die Akzeptanten zu schaffen, die Innovation dringend in einer Stadtgesellschaft braucht. Denn er war nicht nur Bürgermeister mit Machiavellischen Qualitäten, sondern in seinen Entscheidungen immer auch ein normaler Bürger dieser Stadt geblieben. Stadtnutzer, Familienmensch und schon Großvater. „De er en god die, ma wovor brug jeg den?“ (1) war nicht nur ein geflügeltes Wort.

Ist der Kopenhagener Bürgermeister ein Einzelfall oder steht er für eine neue Form des Miteinanders in unseren Städten?

Das Verständnis von Stadt und Stadtleben hat sich in den vergangenen Jahren gewandelt. Die Stadt als Ort, der aufgrund von Infrastruktur, Arbeitsplatz und Warenangebot als Wohnort gewählt wird, der aber ansonsten als anonym, distanziert und rein funktionsbezogen wahrgenommen wird, erfährt zunehmend eine andere Wahrnehmung. (2) Urbanes Leben wird von Gedanken zu Umwelt- und Klimaschutz, Nachhaltigkeit, umfassender Mobilität, die nicht auf den Autoverkehr beschränkt ist, und dem intelligenten Einsatz moderner Technik bei einer ganzheitlichen Sichtweise geprägt. Das moderne, geänderte Stadtverständnis wird vielfach mit der intelligenten, vernetzten Stadt, der Smart City, bezeichnet. Diese stellt nicht primär die technischen Möglichkeiten von Informations- und Kommunikationstechnik, Sensorik, Telematik, etc. in den Fokus, sondern deren Nutzung unter Einbeziehung (Interaktion) aller Akteure der Stadtgesellschaft. (3)

Die Stadt als Quelle wirtschaftlicher Innovationen und des sozialen Lebens nutzt im Sinne Sennetts *Technologie* als unterstützendes Element, nicht aber um ihrer selbst willen. (5) Die Bewohner der Stadt verstehen sich als (Mit-)Gestalter ihres urbanen Umfelds und erwarten in diesem Sinne auch eine moderne Verwaltung, die ihre Be-

T. Krins: Focus on the User ...

dürfnisse und Erwartungen wahrnimmt und ein Miteinander aller städtischen Akteure ermöglicht. Ein reines Nebeneinander von Verwaltung und der Stadtgesellschaft mit gegenseitiger Ignoranz der unterschiedlichen Anliegen, Erfordernisse, Aufgaben und Rollen wie es in der Vergangenheit prägend war wird als nicht mehr tragfähig und akzeptabel betrachtet.

In der Verwaltung wird daher bereits seit einigen Jahren unter wechselnden Begrifflichkeiten eine Modernisierung angestrebt. Zumeist meinte dies jedoch eine eher technikgetriebene Betrachtung der internen Prozessabläufe und auch dies nur separiert nach einzelnen Organisationsbereichen. Erste zaghafte Öffnungen hin zu den Bürgerinnen und Bürgern liefen häufig noch in eng definierten Themen und ohne direkte Interaktion ab. Der Bürgerhaushalt, der Vorschläge ohne bindenden Charakter für den städtischen Haushalt sammelte, aber den Partizipierenden kein direktes Feedback zu ihren Ideen gab, mag hier als ein typisches Beispiel gelten. Die Einbeziehung in die Planung neuer Stadtquartiere findet erst nach Anstoß aus der Verwaltung (oder Politik) und eher als Anhörung denn als Planung auf Augenhöhe statt. Bedürfnisse der künftigen Bewohnerinnen und Bewohner müssen mit lokalen kommunalen (politisch gestützten) Vorstellungen von Mobilität, Klimaschutz, etc. in Einklang gebracht werden. Ein übergreifendes Verständnis der Verwaltung als einem Element der vielen in der Stadtgesellschaft fehlt sehr häufig immer noch, von der regionalen Einbindung ganz zu schweigen.

Zunehmende Komplexität und wachsende Anforderungen

Mit der kontinuierlichen Digitalisierung aller Lebensbereiche und den immer größeren Datenmengen, die sowohl verfügbar als auch technisch verarbeitbar sind, hat sich insbesondere

für die Kommunen eine andere Ausgangslage ergeben. Die zunehmende Komplexität der zu bewältigenden Prozesse (beispielsweise EU-Richtlinien für die elektronische Vergabe) sorgt zusammen mit den über alle föderalen Ebenen hinweg wachsenden Anforderungen an Verwaltungsleistungen (beispielhaft sei hier auf die Herausforderungen der Flüchtlingssituation verwiesen) dafür, dass der Druck auf die einzelnen Verwaltungseinheiten steigt. Dies gilt insbesondere für die Kommunen als letztem Glied der Verwaltungskette mit dem unmittelbarsten Bürgerkontakt. Gleichzeitig bedeutet die demographische Entwicklung, dass erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Ruhestand gehen und zeitgleich nicht nur weniger Nachwuchskräfte grundsätzlich verfügbar sind, sondern auch von anderen Branchen intensiv (und gerade im IT- und Ingenieurbereich erfolgreich) umworben werden. Zudem interessiert sich eine wachsende Zahl von Bürgerinnen und Bürger für die Nutzung kommunaler Daten (Stichwort Open Data), fragt diese gezielt nach und generiert daraus neue Anwendungen und Szenarien.

Mit der Erkenntnis, „Einer alleine schafft es nicht!“ wächst daher allmählich die Bereitschaft, sich sowohl innerhalb der einzelnen Verwaltungen als auch über deren Grenzen hinweg zu vernetzen. Die Etablierung zahlreicher Metropolregionen, die Gründung der Erprobungsräume (Metropolregion Rhein-Neckar, Rheinland und Nordwest) und die Förderung sogenannter Modellkommunen sind hierfür nur einige Beispiele. Die Digitalisierung macht arbeitsteilige Prozesse und Leistungserbringung auch über Grenzen von Gebietskörperschaften hinweg möglich. Die IT-Dienstleister leben seit langem vor, dass Shared-Services in der Öffentlichen Verwaltung kein Lippenbekenntnis, sondern langjährige erfolgreiche Praxis sind. (6)

Verwaltungsprozesse werden in immer schnelleren Abfolgen analysiert, optimiert und nach Möglichkeit digitalisiert. Informationen werden im Internet, über Social Media und als Print zur Verfügung gestellt. Doch was kommt hiervon in der Stadtgesellschaft an? Oder bleiben die vernetzten, digitalisierten Verwaltungen dann doch in ihrer Binnensicht? Werden Investitionen in die digitale Infrastruktur für alle Akteure getätigt oder dient diese primär nur dazu, Verwaltungsprozesse zu entlasten und Daseinsvorsorge zu betreiben? Wie erfahren 2016 Bürgerinnen und Bürger Verwaltung in ihrem Lebensalltag?

Die Bandbreite an Bedürfnissen und Anforderungen des urbanen Lebensalltags ist groß. Daher wird im Folgenden nur ein vieldiskutiertes Beispiel betrachtet: die Mobilität. Können Bürgerinnen und Bürger sich bereits heute flexibel und situationsbezogen für unterschiedliche mobile Angebote entscheiden oder scheitern sie bereits an Gebietsgrenzen und unterschiedlichen Zuständigkeiten der Verwaltungen?

Szenario Lebenswirklichkeit 2016

Nehmen wir an, Frau A. lebt einer mittelgroßen westdeutschen Stadt. Sie hat sich bewusst für ein Leben in der Stadt entschieden, um die vorhandene Infrastruktur zu nutzen. Frau A. ist eine engagierte Bürgerin, die großen Wert auf Nachhaltigkeit und Klimaschutz legt. Sie ist IT-affin und nutzt für ihre Mobilität je nach Anlass und Distanz unterschiedliche Transportmittel vom Rad über den ÖPNV bis zu Car-Sharing und einem Elektromobil, dass sie sich vor kurzem zusammen mit ihrem Lebensgefährten angeschafft hat.

Frau A. wohnt etwa 600 km von Herrn B entfernt, der Bürger einer kleinen Gemeinde in einer ländlichen Region Brandenburgs ist. Beide möchten einander nach längerer Zeit wieder einmal sehen. Begleiten wir also Frau A bei ihrer Planung der Reise zu Herrn B.

Frau A. überlegt, welches Transportmittel sie für die Fahrt zu Herrn B als das am besten geeignete auswählt. Für die lange Fahrt kommt für sie entweder das Auto oder die Bahn in Frage. Einen Kurzstreckenflug schließt sie aus Gründen des Klimaschutzes aus.

Für die Fahrt mit dem Elektroauto benötigt sie – aufgrund der leistungsfähigen Batterie, die sie hat – vsl. nur ein bis zwei Batterieladungen. Im Internet kann sie einen Überblick über erfasste E-Tankstellen gewinnen. Dabei bemerkt sie allerdings häufiger, dass der Status „unbekannt“ lautet. Auch vermag sie nicht abzuschätzen, wie viele Ladegeräte mit welchen Ladezeiten an der E-Tankstelle verfügbar sind – die zeitliche Planung wird für sie schwieriger. Zudem muss sie berücksichtigen, ob sie mit ihrem Wagen

tatsächlich an den jeweiligen Stromsäulen laden kann, da die Ladeoptionen bisher noch nicht standardisiert sind, sondern vom Hersteller und vom jeweiligen Fahrzeugmodell abhängen. Lediglich für den Ladestecker gibt es seit 2014 in Europa eine einheitliche Norm, den Typ 2 Stecker, auch Mennekes-Stecker genannt. Eine flächendeckende Ausstattung der deutschen Fernstrassen mit E-Tankstellen erfolgt seitens der Verwaltungen auf Bundes- bzw. Landesebene noch nicht. Hier sind einzelne Hersteller primär für ihre Fahrzeuge aktiv.

Frau A entscheidet sich daher, die Fahrt lieber mit der Bahn und dem ÖPNV durchzuführen. Frau A entscheidet sich daher, die Fahrt lieber mit der Bahn und dem ÖPNV durchzuführen. Für die Fahrt zum Bahnhof an ihrem Wohnort sowie die Weiterreise vom Zielbahnhof zum Wohnort von Herrn B wird sie den Öffentlichen Nahverkehr nutzen, ansonsten den Fernverkehr der Bahn. Leider kann sie nicht bereits vor Fahrtantritt ein durchgängiges Ticket kaufen, da die Fahrkarte für die diversen Streckenabschnitte, die sich in Verkehrsverbänden befinden, nicht inkludiert ist. Zudem ist es ihr nicht möglich, bei den jeweiligen Verkehrsverbänden des Nahverkehrs stets die benötigten Fahrkarten online oder anderweitig im Vorverkauf erwerben. Sie hofft daher auf eine pünktliche Ankunft am Zielbahnhof, eine nicht zu knapp bemessene Anschlusszeit und funktionierende (und verständliche) Fahrkartenautomaten vor Ort.

Im Zug freut sich Frau A über jede Strecke auf ihrer Fahrt, bei der sie Zugang zum Internet hat. Häufig ist dies nur in den größeren Bahnhöfen der Fall. Zu meist hat sie aufgrund der zahlreichen

Funklöcher keine ständige Online-Verbindung. Viel lieber würde sie durchgängig freies W-LAN nutzen wie sie es aus den Niederlanden kennt, doch dies ist erst für die nächsten Jahre geplant. Dafür bemerkt sie auf ihrer Fahrt, dass inzwischen auch im Nahverkehr die meisten neuen Züge mit einigen Steckdosen je Waggon ausgestattet sind. Doch heute ist sie erst einmal froh, dass die Ladekabel für Smartphones inzwischen in Europa interoperabel geworden sind, da sie ihres just vergessen hat.

Am Zielbahnhof hat sie Glück: eine Mitreisende steigt ebenfalls dort aus und hilft ihr, das Anschlussticket zum Wohnort von Herrn B am Fahrkartenautomaten zu lösen. Laut Information am Automaten müsste sie heute passend zahlen. Leider verfügt sie nicht über die entsprechende Bargeldstückelung, aber der Automat nimmt erfreulicherweise auch ihre Maestro-Karte an. Da ihr Bus etwas Verspätung hat, erreicht sie problemlos den Anschluss.

Bei ihrer Ankunft am Wohnort von Herrn B bemerkt Frau A, dass sie ihm eine falsche Ankunftszeit mitgeteilt hat. Sie ruft ihn an und er verspricht, baldmöglichst zu kommen; allerdings sei er derzeit noch in einem Termin. Sie möchte ungern an der Haltestelle warten, da es inzwischen recht spät und kühl geworden ist. Ein Taxistand ist nicht in der Nähe und ihre Recherche nach der Rufnummer des lokalen Taxiunternehmens ist nicht eindeutig. Frau A wünscht sich wieder einmal eine einheitliche Taxinummer für alle Kommunen. Bevor nach einiger Zeit Herr B seine Bekannte nun abholt, verlassen wir die Szene und überlegen, wie es künftig sein könnte.

Szenario 2030

Dank des „SLAM – Schnellladenetz für Achsen und Metropolen“ (<http://www.slam-projekt.de/>) kann Frau A in Metropolen und entlang der Bundesautobahnen über zahlreiche Schnellladestationen verfügen. Möchte sie im europäischen Ausland reisen, kann sie nach Abschluss des EU-Projekts CEGC Central European Green Corridors (<http://www.cegc-project.eu/>) über 115 Schnellladestationen in Deutschland, Österreich, Kroatien, Slowenien und der Slowakei nutzen, die zudem Interoperabilität in ihrem Netzwerk garantieren.

Jede kreisfreie Kommune und alle Kreisstädte haben die E-Chartha unterzeichnet. Damit haben sie sich verpflichtet, in Relation zur angemeldeten Anzahl von Elektrofahrzeugen ausreichende Lademöglichkeiten zur Verfügung zu stellen. Dies können Straßenlaternen, kommunale E-Tanksäulen, solche von Privat Anbietern oder der Car-Sharing-Unternehmen sein. In den Ferien und am Wochenende kann Frau A an ihrem Wohnort zudem die E-Tankstellen einiger Unternehmen nutzen.

Die Abrechnung erfolgt über ihre elektronische General-Karte. Diese ersetzt alle bisherigen elektronischen Karten mit Ausnahme der e-ID ihres Personalausweises und ihrer elektronischen Gesundheitskarte. In einem Kartenportal hat sie widerrufen

die E-Tankstellen verfügt. Der sehr ländliche Wohnort von Herrn B ist jedoch weiterhin noch nicht ganz ohne gezielte Routenplanung erreichbar. Daher entscheidet sie sich auch 2030 für die Reise mit Bus und Bahn.

Sie freut sich, dass sie jetzt problemlos bundesweit mit einer Fahrkarte reisen kann und nicht mehr separate Tickets für den Fern- und Nahverkehr erwerben muss. Die einzelnen Fahrkartentransaktionen werden mittels Blockchain abgerechnet und im Hintergrund unter den Verkehrsverbänden und Transportanbietern verrechnet. Alle Fahrkarten kann sie im Vorverkauf oder online erwerben und auf ihrer General-Karte speichern. Separate Ticketausdrucke benötigt sie nicht mehr.

Seit 2025 ist nach einer bundesweiten Initiative der Verkehrsministerien, Verkehrsdezernenten und der Verkehrsbeauftragten in den Gemeinden zudem endlich deutschlandweit freies W-LAN in allen Bussen und Bahnen des ÖPNV und des Fernverkehrs durchgängig verfügbar. In allen Zügen des Nah- und Fernverkehrs befindet sich an jedem Sitzplatz eine Steckdose.

Frau A und Herr B sind auch in 2030 vor irrtümlichen Zeitanlagen nicht gefeit. Doch künftig steht an jedem Bahnhof ein sogenannter Mobilitäts-Hub zur Verfügung. Damit können nicht nur Ortsansässige, sondern auch deren Gäste ihre Weiterfahrt



Abbildung 2: Projekt SLAM – Übersichtskarte (7)



Abbildung 3: 2014EU-Projekt CEGC - Übersichtskarte 2016 (8)

festgelegt, für welche Dienstleistungen sie ihre elektronische General-Karte einsetzen möchte und welche persönlichen Daten sie auf ihrer Karte wem für welche Zwecke zur Verfügung stellt. Das entspricht dem Gedanken des Servicekontos, das Frau A bereits seit 2016 mit ihrer e-ID bei ihrer kommunalen Verwaltung eingerichtet hat, und in dem sie bestimmt, für welche Verwaltungsvorgänge sie welche persönlichen Daten freigibt. Damit ist ihr Kartenreisegepäck erheblich kleiner geworden.

Frau A weiß, dass sie für die Fahrt zu Herrn B entlang der Fernstraßen und in den größeren Kommunen nunmehr über zahlrei-

flexibel organisieren: Fahrräder, Mitfahrdienste, kleine Elektromobile für die Fahrt vom Bahnhof in das Ortszentrum oder zum nächsten Nahverkehrsknotenpunkt sowie E-Taxen, die auf ihren Fahrten möglichst gleich mehrere Reisende mitnehmen und nacheinander an ihren Zielort bringen, stehen zur Auswahl. Ihre Verfügbarkeiten sind mit den Ankunftszeiten der Züge, Bahnen und Busse abgestimmt und in einem überschaubaren Zeitkorridor verfügbar. Verspätungen der Züge werden im System erfasst und berücksichtigt.

Soweit die Vision. Wie erklärt sich der Unterschied?

Ignoranz der Akteure?!

Es gibt bereits heute viele Ideen, konkrete Maßnahmen und Projekte, beispielhafte Umsetzungen und Erfahrungen, wie mit den derzeitigen technischen Möglichkeiten Lösungen für zahlreichen Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger gestaltet werden können. Wie erklärt sich daher die Diskrepanz zwischen dem, was machbar ist, und dem, was gemacht wird? Liegt es an fehlenden finanziellen Mitteln? Oder steckt dahinter vielleicht etwas anderes: eine tradierte Trennung von Verwaltung(-prozessen) und Gesellschaft? Haben es sich Verwaltung einerseits und Gesellschaft andererseits in ihren Rollen bequem gemacht, gegenseitig die jeweiligen Aufgaben, Bedürfnisse und Erwartungen ignorierend?

Mit der Digitalisierung haben sich grundlegende Veränderungen ergeben. Die Bürgerinnen und Bürger erwarten von Verwaltungen in vielen Bereichen zeit- und ortsunabhängige Dienstleistungen, wie sie sie aus ihrem privaten Umfeld kennen; sie wollen interaktiv kommunizieren und ihr Lebensumfeld bewusst mitgestalten; Mobilität nehmen sie zunehmend als Mix der Möglichkeiten in Anspruch und nicht als feste und dauerhafte Entscheidung für ein Transportmittel. Digitale Infrastrukturen sind für sie eine Selbstverständlichkeit und keine Extraleistung, die je nach Zuständigkeit von Privatwirtschaft, Verwaltung und jeweiliger Gebietskörperschaft variiert. Sie möchten frühzeitig und transparent in Planungsprozesse einbezogen werden; sie verstehen nicht, warum Planungsverfahren an aktuelle Änderungen kaum oder gar nicht kurzfristig angepasst werden können.

Verwaltungen fühlen sich vor allem der Daseinsvorsorge verpflichtet. Ihre aus dem Grundgesetz abgeleitete Aufgabe ist es, die Existenzversorgung der Bevölkerung sicherzustellen, um gleichwertiger Lebensverhältnisse in Deutschland zu gewährleisten.

Die Öffentliche Daseinsvorsorge umfasst insbesondere die öffentliche Infrastruktur (Verkehr, Nahverkehr, Gas-, Elektrizitäts-, und Wasserversorgung, Müllabfuhr und Abwasser), aber auch Ärzte, Krankenhäuser, Bildung und Kultur. Sie ist daher einer der wichtigsten kommunalen Selbstverwaltungsaufgaben (10), die Verwaltungen mit immer knapperen finanziellen Mitteln erfüllen müssen.

Wie können beide Seiten zueinander finden? – Indem sie miteinander reden!

In den Verwaltungen reift bei immer mehr Akteuren die Erkenntnis, das bisherige Verständnis von Daseinsvorsorge um den Begriff der *Digitalen* Daseinsvorsorge zu ergänzen. (11) Eine Ausrichtung der Verwaltungsleistungen auf die Erwartungen derer, die diese abnehmen, ist inzwischen in fast allen

Abbildung 4: Die gegenseitige Ignoranz muss beendet werden. (9)



Verwaltungen als wichtige Anforderung erkannt (Nutzerorientierung). Doch hier wird nicht einfach ein Hebel umgelegt – die Prozesse bedürfen eines längeren Atems.

Andererseits hilft eine reine Fokussierung auf ausgefeilte technische Lösungen nicht, diese Prozesse zu beschleunigen: dies generiert nur oftmals teure Insellösungen, bei denen die Nutzerakzeptanz und Interoperabilität im Vorfeld zu wenig berücksichtigt wurde.

Was hilft, ist die gemeinsame wertschätzende Kommunikation, der konstruktive Dialog und die Entwicklung einer langfristig angelegten Roadmap für die städtische Zukunft und die transparente Vernetzung aller Akteure *in der Stadt* – und darüber hinaus *in die Region* hinein. Erst wenn sich alle Beteiligten als gleichberechtigte Wissensträger und Experten für die Entwicklung der Kommune und des Gemeinwohls begreifen, wird die gegenseitige Ignoranz überwunden und innovative Entwicklungen sind möglich. (12)

Letztlich bedarf es eines grundlegend gewandelten Verständnisses von Stadt und Stadtgesellschaft: die Entwicklung der modernen, smarten Stadt als gemeinsames Innovationsprogramm, in das alle Akteure der Stadtgesellschaft eingebunden (13) sind.

Der Kopenhagener Bürgermeister ist kein Einzelfall, sondern ein Beispiel dafür, wie ein modernes Stadtverständnis pragmatisch umgesetzt werden kann.

Tanja Krins ist Ansprechpartnerin für die Fachgruppe Digitale Transformationsprozesse in der Gesellschaft für Wissensmanagement (GfWM e. V.).
Kontakt: Tanja.krins@gfw.de



themen@gfw.de

T. Krins: Focus on the User ...

T. Krins: Focus on the User ...

Fußnoten

- (1) Das ist eine schöne Idee, aber wofür brauche ich das denn?“
- (2) Vgl. dazu auch die Themenwoche „Lust auf Stadt“, die ab September 2012 als Serie in „Die Zeit“ erschien; Link: <http://www.zeit.de/themen/lebensart/lust-auf-stadt/index>, abgerufen am 29.07.2016.
- (3) Vgl. dazu Jaekel Michael, Bronnert Karsten, Die digitale Evolution moderner Städte, Verlag: Springer Fachmedien, Wiesbaden 2013, Verlag: Springer Fachmedien
- (4) Quelle: Czetti, Miki, phone-1458565, Hungary, lizenzfrei eingestellt bei pixabay
- (5) Vgl. Sennett, Richard, The stupefying smart city, <https://lsecities.net/media/objects/articles/the-stupefying-smart-city/en-gb/>, Abruf am 09.05.2016.
- (6) Vgl. dazu auch Bundes-Arbeitsgemeinschaft der Kommunalen IT-Dienstleister (Hg), „Zur Geschichte der kommunalen IT in Deutschland – 10 Jahre Bundes-Arbeitsgemeinschaft der Kommunalen IT-Dienstleister“, BoD-Verlag, Norderstedt, 2015.
- (7) Vgl. http://www.slam-projekt.de/downloads/Poster_SLAM_Kompetenztreffen_Elektromobilitaet_NRW.pdf
- (8) Vgl. <http://www.cegc-project.eu/>.
- (9) Quelle: Altmann, Gerd, ignorance-582607, Freiburg, lizenzfrei eingestellt bei pixabay
- (10) Vgl. dazu auch die Münchener Veranstaltungen „Da sein für München“ 2015; <https://www.muenchen.de/rathaus/Stadtpolitik/Da-sein-f-r-M-nchen.html>
- (11) Vgl. Schulz, Sönke E, E-Daseinsvorsorge, der Grundversorgungsauftrag des Staates im Lichte der Virtualisierung des Lebens, 5. ISPRAT CIO-Konferenz, Kronberg 2009.
- (12) Vgl. Wulff, Marianne, It's a must! - Ein Perspektivenwechsel: von E-Government zum digitalen Wandel, Digitale Agenda konkret - Den Wandel gestalten, in: VITAKO aktuell, Zeitschrift der Bundes-Arbeitsgemeinschaft der Kommunalen IT-Dienstleister e.V., Ausgabe 1/2015
- (13) Vgl. Kaczorowski, Willi, "Die smarte Stadt - den digitalen Wandel intelligent gestalten. Herausforderungen - Handlungsfelder - Strategien", Boorberg-Verlag, Stuttgart, 2014 sowie Alles smart in der Stadt, DEMO-Report Smart City und kommunale Infrastruktur, in: DEMO 05/06 2016 - Magazin für Kommunalpolitik, Berlin 2016.



Nicht nur ein fehlender Informationsaustausch kann die beschriebenen Probleme nach sich ziehen. Auch ein übermäßig hoher Informationsaustausch kann dazu führen, wesentliche Informationen für eine Entwicklung der Zusammenarbeit zu übersehen und somit die Synergieentfaltung stoppen.

Magdalena Tarkiewicz, John Grunewald, Joerg Rainer Noennig: Synergien: Vision oder Illusion? In: gfw THEMEN 8, August 2014, S. 4ff

Knowledge Management: Advancements and Future Research Needs

Results from the Global Knowledge Research Network study

Prof. Dr.-Ing. Peter Heisig

Over the last two decades the role of knowledge in organizations has attracted considerable attention from organizational practice and academia (Beamish & Armistead, 2001; Blackler, Reed, & Whitaker, 1993; Grant, 1996; Jasimuddin, 2006; Nonaka, 1994). A broad research community has emerged around with about 40 peer-reviewed journals (Serenko & Bontis, 2013a, 2013b; Serenko, Bontis, Booker, Sadeddin, & Hardie, 2010) which has attracted scholars from fields such as management, information management and library sciences, psychology and organizational studies, sociology and computer sciences as well as engineering and philosophy (Baskerville & Dulipovici, 2006; Gu, 2004; Lee & Chen, 2012; Martin, 2008; Venzin, Von Krogh, & Roos, 1998; Wallace, Van Fleet, & Downs, 2011). The assessment of the KM field ranges from suggestions that KM is in a state of “pre-science” with different paradigms and disagreement about fundamentals in the field (Hazlett, McAdam, & Gallagher, 2005) while others see a ‘healthy arena with a strong foundation in multiple theories and clear direction for future work (Baskerville & Dulipovici, 2006).

In organizational practice one can hardly find any sector which has not embarked on a project or program to improve the use of knowledge inside the organization. KM projects have been carried out in areas such as aerospace and construction industry, in farming and consumer goods, in medicine and nuclear energy, etc. KM is still among the 25 most popular management tools, but with low satisfaction scores (Rigby & Bilodeau, 2011). It was claimed that KM continues to suffer from an image problem which results from the combination of its overselling by vendors and consultants in the 1990s (Martin, 2008). Nevertheless, a representative study of businesses in Germany (n=3401) concluded that knowledge-oriented management has a significant influence on performance (Peter Pawlowsky, Goezalan, & Schmid, 2011; P. Pawlowsky & Schmid, 2012).

The partners of the Global Knowledge Research Network from 27 countries regarded it a timely effort to explore the assessment of the KM field by academic researchers and organisational practitioners involved in KM research and KM practices. Based on previous research about the future of KM (Scholl, Konig, Meyer, & Heisig, 2004), this study aimed to identify the advancements and challenges in KM theory and KM practice as well as to discover the research needs related to the concept of know-

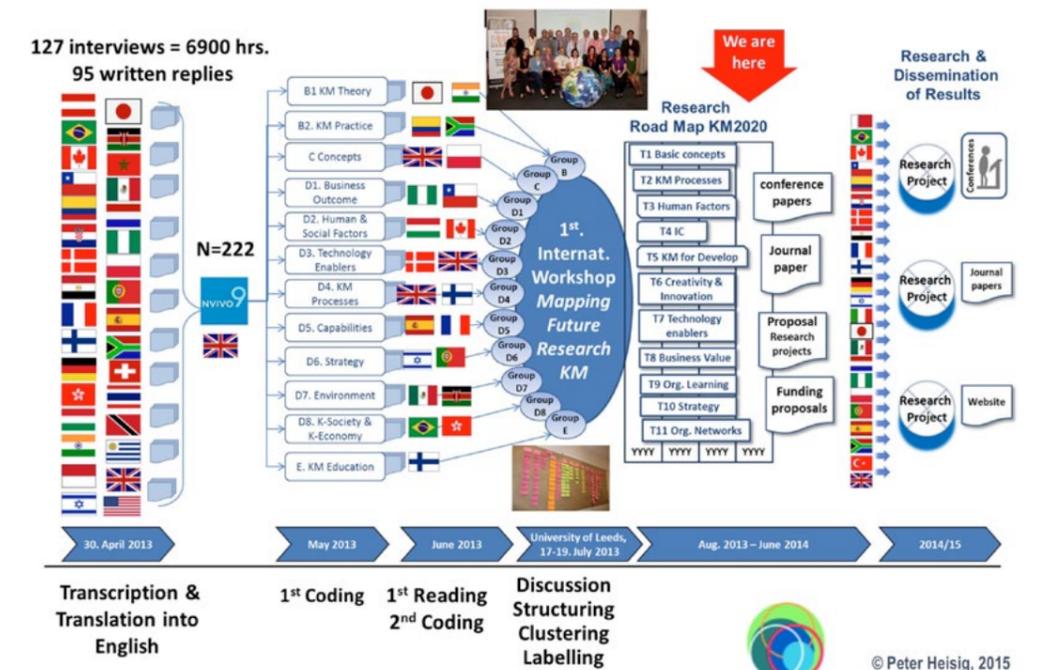
ledge and the core areas of KM such as relation to dimensions derived from KM Frameworks accepted in Europe (CWA 14924, CEN 2004) and Asia (APO 2009) such as business outcome, human and social factors, technology, KM processes, capabilities, strategy, the organizational environment. The dimension ‘knowledge society and economy’ was added based on the suggestions by members from emerging economies.

The research partners have gathered the input from 221 KM experts from 38 countries representing 42 nationalities from 16 different industries plus governmental bodies, international organizations and NGO’s and 16 different academic disciplines.

The **industry sectors** most represented as a percentage of the total sample are Consulting & Professional services 16.7%, IT & Software 9.0%, Energy & Raw Material 5.4%, Aerospace 3.6%, Government 3.2%, followed by Electric (2.3%), Banking & Insurance & Finance and Chemical & Pharmaceutical and Engineering & Capital Goods (each 1.8%), Construction (1.4%), and 1.4% each from Automotive, Consumer Goods, Food & Agriculture, Telecommunications, Other services, other manufacturing, and one from Media & Film and Trading.

The sample represents over 17 **disciplines** with 32.4% from Business & Management, 16.4% from Engineering, 9.1% from information sciences, 7.3% from Computer Sciences, 6.4%

Research Road Mapping Process & Dissemination



The sample’s **regional distribution** is 52% from Europe (114), 24% from America (54), 14% from Asia (32) and 10% from Africa (21). We received 111 contributions (50.2%) from KM practitioners from businesses, 7 (3.2%) from governmental institutions, 3 (1.4%) from international organisations, 1 (0.5%) from NGO and 99 (44.8%) from academia.

About a third fulfil an **internal KM role** (24.4%) or work as external KM consultant (6.8%). Director or management roles are held by 13.6% and 10.4% have other roles in the business. 30.8% of experts are professors (including junior or assistant professors), 10.4% are lecturers or researchers (incl. senior) and 6 hold another role in academia.

from Knowledge Management. The remaining 28.3% are distributed among Economics and Sociology (both 3.2%), Philosophy, Natural Sciences, Psychology (each 2.7%), Business Information Systems and Law (both 1.4%), Architecture, Geology, Political Sciences (each 0.9%), Humanities, Languages, Art (0.5%) and other disciplines (4.1%).

The data has been analysed involving over 20 academic partners from Africa, Asia, Europe, Latin America and North America.

The following paragraphs will provide a brief overview of the results from this global study. Further analysis and discuss the

implications for KM research and KM practice is currently undertaken and will be presented at the conference.

**KM Theory & KM Practice:
Advancements – Challenges – Approaches (B1-B6)**

A broad majority of experts recognised advancements in organizational KM practice (97%) and KM Theory (87%), but with no clear consensus as very heterogenic themes were mentioned by the experts in their explanations. The only theme which stand out from the multitude of topics mentioned in regards to advancements in theory and practice is ‚social networking / social media‘.

A broader consensus among KM experts is shown in regards to the challenges with two thirds pointing towards the ‚link between KM and organisational outcomes, such as performance and value-creation‘.

One out of five experts suggest that ‚interdisciplinary approach (integrating several disciplines such as artificial intelligence, economics, sociology, anthropology, culture studies, OB, ...)‘. (MA-01-HE-PRO-12-BM) Similar, „(...) that a much more inclusive, expansive, multi-dimensional perspective on what knowledge management involves needs to be used.“ (CA-08-CPS-DIR-13-BM). This result confirms earlier research from a global Delphi study (Scholl, Heisig, 2003; Scholl et al. 2004) advocating for interdisciplinary and multi-disciplinary approaches, too.

Core Concept: Knowledge (C)

A surprising result from this study is that the majority of KM experts from academia (80%) and practice (55%) support research about the basics of the discipline to improve the understanding of the underlying concepts of KM such as ‚knowledge‘. Advocates would like to (a) avoid misinterpretation, (b) reduce confusion, (c) guide practice and (d) increase the understanding of the complexity associated with the concept of knowledge. The aim is less towards finding ‚a consensus, but to open new lines of research in aspects which may be relevant in today’s society.“ (ES-04-CPS-EKM-15-BM).

KM Dimensions (D1-D8)

While the first part of the interviews were very broad open questions to trigger reflection by the KM experts, we used the core dimensions for accepted KM frameworks (CEN, 2004; APO 2009) to elicit assessments regarding the importance of future research in certain topic areas. The ranking which places ‚Business Outcome‘ (D1) first, confirms the results from the section B2/B5 regarding the challenges KM faces in academia and organisational practice.

In regards to the ‚Business outcome‘, KM needs to demonstrate its positive influence on organisational outcomes in order to gain relevance in practice and academia. While practitioners and academics recognise the challenge of such an endeavour,

both agree that the outcome needs a broader understanding (e.g. Intellectual capital, maturity models) than in financial terms only. Case studies, multidimensional and longitudinal research approaches are suggested.

In terms of ‚Human and social‘ dimension (D2), an optimistic view of KM still dominates, and the interviewees did not articulate any novel themes. Experts suggest that KM could profit from systematic review of research results in basic disciplines such as psychology, sociology, organisational behaviour in order to derive research propositions to be tested in further research. Surprisingly, the aspect of power in KM was only mentioned by one single interviewee.

KM experts suggest to emphasise research into KM as an organisational capability (D5), which has been previously mainly addressed from an IT systems and organisational learning perspective. A second major research area identified is the relationship between KM and innovation including the role of creativity.

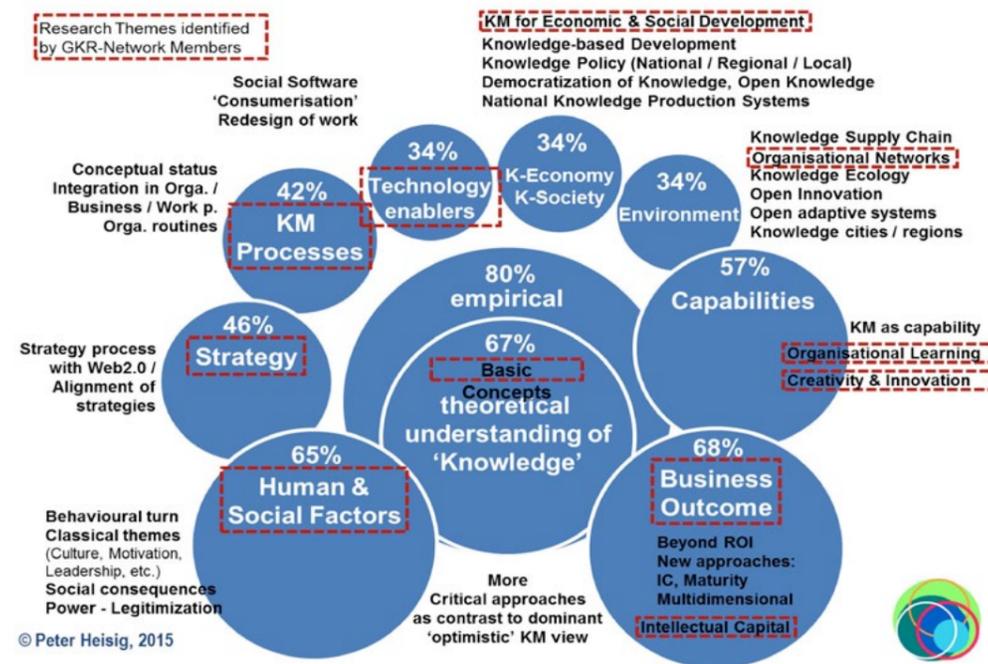
In regards to ‚Strategy‘ (D6), future research should further clarify the relationship between organisational strategy and KM strategy including instrumental questions about how to achieve the alignment between both strategies. A second major research strand should focus on the process of strategy development and implementation. Here questions on how new technologies (Web2.0) or direct participation could help to

broaden the knowledge base by incorporating a broader range of different stakeholders.

A core element of KM Frameworks are KM processes (D4) such as ‚create, store, share and apply knowledge. According to the experts, KM research needs to clarify and verify the role of KM processes, and provide answers to questions about their relationship to process concepts and approaches. Design research in KM could provide design propositions to practice about how to integrate these processes into organisational processes or working processes. Surprisingly, this result reiterates the emphasis identified by the previous Delphi study a decade ago (Scholl, Heisig, 2003; Scholl et al. 2004).

KM experts regard technological advancements as mainly driven by technology firms, but advocate for future research in technological enablers (D3) which should mainly focus on the human side of the application of the new technological tools, its implementation and the consequences of its use and misuse with its current focus on social media and the up-coming technologies under the label of ‚big data‘.

This study shows that KM reaches beyond organisational boundaries (D7) and organisations should be conceptualised as open adaptive systems. Future research should use the concept of a knowledge supply chain, which includes also public institutions and external knowledge via open innovation. A third research strand suggested should address KM on a



Importance of KM research areas and selected research themes

local and regional level for “knowledge cities” or “knowledge clusters”.

Finally, experts regard relevant research about the knowledge-based development (DB) and the role of the formal and informal educational sector to provide the “right” skills for the knowledge society. The role and use of knowledge in the political system by governments should be addressed. Social aspects related to open content such as democratisation of knowledge, cultural openness, political freedom and consequences for privacy are valuable research topics. Finally, does the knowledge economy require new measures of wealth such as a national intellectual capital index?

KM Education – E

The *‘systematic instruction to KM’* is ‘highly important’ (53.1%; 78) and ‘important’ (37.4%; 55) while only one single expert claimed that it is ‘not important’. KM Teaching should be part of teaching on Master (70%; 106) and Undergraduate level



Prof. Dr.-Ing. Peter Heisig wurde zum Wintersemester 2015 zum Professor für Informations- und Wissensmanagement am Fachbereich Informationswissenschaften berufen. Er hat Sozialwissenschaften an der Georg-August Universität in Göttingen studiert mit Auslandsaufenthalt in Wien, Bilbao und Buenos Aires. Danach begann er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer IPK im Bereich Unternehmensmanagement wo er das Competence Center Wissensmanagement gründete und bis 2004 leitete. Peter Heisig promovierte in Ingenieurwissenschaften an der TU Berlin mit der Entwicklung einer Methode zur „Integration von Wissensmanagement in Geschäftsprozesse“, die auch in die europäische Harmonisierung eingeflossen ist. Nach der Tätigkeit als freier Unternehmensberater arbeitete er am Engineering Design Centre der University of Cambridge (UK) und der Leeds University Business School (UK) als Senior Research Fellow.

(47%; 71) in all disciplines from Management and Engineering but also part of Law and Medicine.

Conclusions

The global study involving over 200 experts from 38 countries demonstrated that knowledge-related challenges and research topics are requiring further research even the need to revisit the understanding of the basic concept of the field such as ‘knowledge’.

It is suggested that multi-disciplinary research needs to address the ‘value contribution’ of the Knowledge Management practice in organisational life and focus even more on the human and social factors which are related with the way actors create and exploit knowledge in organisations and society.



themen@gfw.de

References

- Baskerville, R., & Dulipovici, A. (2006). The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research and Practice*, 4(2), 83-105. doi: 10.1057/palgrave.kmrp.8500090
- Beamish, N. G., & Armistead, C. G. (2001). Selected debate from the arena of knowledge management: New endorsements for established organizational practices. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 101-111.
- Blackler, F., Reed, M., & Whitaker, A. (1993). Editorial Introduction: Knowledge Workers and Contemporary Organizations. *Journal of Management Studies*, 30(6), 851-862.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(SUPPL. WINTER), 109-122.
- Gu, Y. N. (2004). Global knowledge management research: A bibliometric analysis. *Scientometrics*, 61(2), 171-190. doi: 10.1023/B:SCIE.0000041647.01086.f4
- Hazlett, S. A., McAdam, R., & Gallagher, S. (2005). Theory building in knowledge management in search of paradigms. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 31-42. doi: 10.1177/1056492604273730
- Jasimuddin, S. M. (2006). Disciplinary roots of knowledge management: A theoretical review. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(2), 171-180. doi: 10.1108/10553180610742782

Lee, M. R., & Chen, T. T. (2012). Revealing research themes and trends in knowledge management: From 1995 to 2010. *Knowledge-Based Systems*, 28, 47-58. doi: 10.1016/j.knsys.2011.11.016

Martin, B. (2008). Knowledge Management. *Annual Review of Information Science and Technology*, 42, 371-424.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. [Article]. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Pawłowsky, P., Goetzalan, A., & Schmid, S. (2011). Wettbewerbsfaktor Wissen: Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland. Eine repräsentative Unternehmensbefragung zum Status quo. (F. O. K. u. S. F. a. L. P. u. Führung", Trans.) (pp. 30). Chemnitz: Technische Universität Chemnitz.

Pawłowsky, P., & Schmid, S. (2012). Interrelations between strategic orientation, knowledge management, innovation and performance. Empirical findings from a national survey in Germany. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 5(1-2), 185-209.

Rigby, D., & Bilodeau, B. (2011). *Management Tools & Trends 2011* (pp. 16): BAIN & Company

Scholl, W., König, C., Meyer, B., & Heisig, P. (2004). The future of knowledge management: an international delphi study. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 19-35.

Serenko, A., & Bontis, N. (2013a). Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 307-326.

Serenko, A., & Bontis, N. (2013b). The intellectual core and impact of the knowledge management academic discipline. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 137-155.

Serenko, A., Bontis, N., Booker, L., Sadeddin, K., & Hardie, T. (2010). A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994-2008). *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 3-23.

Venzin, M., Von Krogh, G., & Roos, J. (1998). Future Research into Knowledge Management. In G. Von Krogh, J. Roos & D. Kleine (Eds.), *Knowing in Firms. Understanding, Managing and Measuring Knowledge* (pp. 26-66). London: SAGE Publications.

Wallace, D. P., Van Fleet, C., & Downs, L. J. (2011). The research core of the knowledge management literature. *International Journal of Information Management*, 31(1), 14-20. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.10.002

“In anything but a paradoxical sense, newly acquired knowledge produces newly acquired ignorance.”

R.K. Merton, Three Fragments from a Sociologist's Notebook: Establishing the Phenomenon. Specified Ignorance, and Strategic Research Materials

EWO 2015

New Communication

Unterwegs in der Mission Wissensmanagement

Christian Keller und Lisa Grefe

Exzellente Wissensorganisationen 2015

Im letzten Jahr war es wieder soweit: Getreu dem Motto „Wissen vermehrt sich, wenn es geteilt wird“ identifizierten wir im Rahmen des Wettbewerbs „Exzellente Wissensorganisation“ wieder Leuchttürme guter Wissensorganisation im deutschsprachigen Raum. Mit der Teilnahme an dem Wettbewerb schaffen sich die Unternehmen nicht nur ein Alleinstellungsmerkmal, sie erhalten vor allem die Chance, die eigene Wissensorganisation strukturiert zu evaluieren, sich mit Gleichgesinnten zu vernetzen und von den Besten zu Lernen. Zum ersten Mal übernahm in 2015 die GfWM e.V. für diese Initiative die Trägerschaft. Insgesamt fünf Organisationen konnten als exzellente Wissensorganisationen ausgezeichnet werden, hinzukommen zwei Finalisten.

Das Unternehmen

New Communication ist eine inhabergeführte Werbe- und Marketingagentur aus Kiel, die sich mit ihren 45 Mitarbeitern (Stand 2015) als Full-Service-Anbieter für Kommunikationsdienstleistungen versteht. Dazu gehören unter anderem Dienstleistungen in den Bereichen Unternehmenskommunikation, Produktwerbung und Handelsmarketing sowie Kundenbindung oder Personalmarketing.

New Communication vergleicht sich als Agentur gerne mit einem gut organisierten Geheimdienst. Ihre Mitarbeiter arbeiten als Agenten in der Mission „treffsichere Kommunikation“: Sie nehmen Ihre Zielgruppen ins Visier, arbeiten blitzschnell und effizient und sind hochspezialisiert. Vier Untermissionen unterstützen die Agentur dabei, ihre strategischen Ziele zu verwirklichen:

- Die Mission Leidenschaft formuliert die eigenen Ansprüche an die Personalarbeit,
- die Mission Full Service definiert ein Produktportfolio, das auf eine 360-Grad-Marketingberatung der Kunden abzielt,
- die Mission Verantwortung macht die soziale Verantwortung, die New Communication übernimmt deutlich und
- die Mission Kompetenz verfolgt das Ziel des eigenen Wissensaufbaus und eines systematischen Wissensmanagements.

C Keller, L. Grefe: EWO 2015 – New Communication

Ausgangssituation und Ziele

Durch die Schnellebigkeit und hohe Dynamik in der Werbe- und Kommunikationsbranche ist ein strukturiertes Wissensmanagement für New Communication unabdingbar. Technische Neuerungen entstehen in einem rasanten Rhythmus, die belieferten Branchen sind sehr differenziert und das Produkt-Portfolio ist von immenser Vielfalt und hoher Komplexität geprägt. Wie viele andere Werbeagenturen steht New Communication vor der Herausforderung, unter dem enormen Wettbewerbsdruck immer topaktuell, schnell und innovativ an der Spitze des Marktes zu agieren.

Mit der Implementierung eines umfassenden Wissensmanagementsystems hat New Communication ihre Lösung für diese Herausforderung gefunden. Ihr Ziel: Durch Wissensaustausch unter Mitarbeitern, Kunden und Partnern und durch ständige Weiterbildung neues Wissen generieren und an die Kollegen weitergeben und dabei immer wieder Raum für Kreativität zu lassen, um Produktinnovationen zu fördern.

Basis der Umsetzung ist die vertrauensvolle Kultur des Wissensaustausches. Dabei spielt neben Transparenz und Verständlichkeit vor allem auch die eigene Motivation der Mitarbeiter eine bedeutende Rolle. New Communication möchte diese durch individuelle Zielvereinbarungen zum Wissensaufbau zu fördern.

Bewusst stellt New Communication jedes Jahr unter ein bestimmtes Wissensmotto. 2015 etwa war es das Thema *Innovation Boost*, im Jahr 2016 ist der Themenschwerpunkt *Virtual*

& *Augmented Reality*. Dieses Thema wird von New Communication dann bewusst gefördert – auf persönlicher sowie auf unternehmerischer Ebene.

Was konkret geschieht

1. Die Mission Kompetenz

Das Herzstück des Wissensmanagement-Programms von New Communication ist die Mission Kompetenz – ein für jeden Mitarbeiter online oder gedruckt verfügbares Wissensmanagement-Almanach. Es gibt nicht nur einen Überblick über die bei New Communication vorhandenen Wissensquellen, sondern dokumentiert auch die etablierten Wissensmanagement-Prozesse zum Wissensaufbau und zur Wissenssicherung. Außerdem können die Mitarbeiter hierüber lokalisieren, wo sich welches Wissen befindet und wo sie weitergehende Informationen erhalten können. Mit der Mission Kompetenz als exzellente Navigationshilfe können alle Mitarbeiter schnell und unkompliziert an relevante Informationen gelangen. Besonders interessant: Jeder Mitarbeiter verwaltet sein eigenes Fachgebiet hinsichtlich relevanter Wissensquellen und Weiterbildungen. Das Instrument eignet sich besonders gut zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Es ist darüber hinaus hochdynamisch – Wissensquellen und Prozesse werden regelmäßig aktualisiert.

2. Weiterbildung – gerne auch durch die eigenen Mitarbeiter

New Communication steht vor der permanenten Herausforderung, dass das elementare Fachwissen in einer schnelllebigen Marketingagentur schnell veralten kann. Doch schnell und un-

Steckbrief

new communication

Unternehmen:
 New Communication GmbH & CO KG
 – Hauptsitz: Kiel
 – Branche: Werbe- und Marketingagentur
 – Produkte: Dienstleistungen im Bereich Unternehmenskommunikation, Produktwerbung, Verkaufsförderung, Handelsmarketing, Kundenbindung, Reputation Management, Personalmarketing und Investor Relations
 – Gegründet: 2000
 – Mitarbeiter (2015): 45
 – Internet: www.new-communication.de

„Schwarze Anzüge. Dunkle Brillen. Entschlossene Gesichtszüge. Die Mitarbeiter von New Communication sind auf den ersten Blick als Agenten erkennbar. Kein Wunder – schließlich arbeiten sie in einer Werbe- und Marketingagentur.“



Das NC-Modell ihrer exzellenten Wissensorganisation

kompliziert die beste Lösung zu finden, gehört für New Communication zum Tagesgeschäft. Um ihre Mitarbeiter automatisch mit Inhalten zu versorgen, die für sie wichtig sind, setzt die Agentur auf ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm von insgesamt über 100 internen und externen Fortbildungen pro Jahr. Dabei ist nicht nur bedeutend, dass jeder Mitarbeiter eine bestimmte Anzahl an Schulungen besucht. Wichtig ist vielmehr das Prinzip, dass jeder Mitarbeiter im Jahr mindestens eine Mitarbeiterschulung hält. Denn in einem hochgradig spezialisierten und dynamischen Markt wie in der Werbebranche liegt das relevante und damit erfolgskritische Wissen in den Köpfen der eigenen Mitarbeiter.



Schulungen und Vorträge durch NC-Mitarbeiter

Als Ausgangspunkt des Weiterbildungsprogramms von New Communication hat sich das jährliche Personalgespräch etabliert. Neben dem eigenen Weiterbildungsbedarf lokalisieren der Geschäftsführer und der Mitarbeiter gemeinsam das Fachthema der eigenen Schulung sowie das damit verfolgte Ziel. Oft kommt die ausschlaggebende Idee durch die Mitarbeiter selbst, manchmal werden aber auch ganz bestimmte Themen von der Geschäftsführung vorgeschlagen. Spannende Schulungsthemen waren in der Vergangenheit beispielsweise „Filmgenres in der Werbung“, „Making of 3D-Animation“ oder „So wirst du zum Präsen-Tier“. Steht das Thema fest, darf sich der Mitarbeiter einen bevorzugten Termin für die Schulung aussuchen und in den für alle Mitarbeiter im Sharepoint zugänglichen Schulungsplan eintragen. Die Geschäftsführung unterstützt den Mitarbeiter bei Bedarf in der Konzeption seiner Schulung. So kann eine breite Abdeckung an Themen und eine entsprechende Qualität der Schulungen gewährleistet werden. Nicht zuletzt wird diese aber auch durch Feedback und durch Teilnehmerevaluationen regelmäßig kontrolliert.

Donnerstag ist Wissenstag

Neben den Mitarbeiterschulungen, die seit 2001 fester Bestandteil des Weiterbildungsprogramms sind, werden regelmäßig externe Fachleute eingeladen, um über aktuelle und relevante Themen zu referieren – immer donnerstags. Mitarbeiter, die an der Teilnahme verhindert sind, haben die Möglichkeit, die Schulungsunterlagen elektronisch abzurufen – mithilfe des Intranets und des Dateiservers.

Das Weiterbildungsprogramm von New Communication ist ein Glanzstück: Es steigert merklich die Motivation der Mitarbeiter, lässt die Qualität der eigenen Arbeit wachsen und ist gleichzeitig ein Umsatzgarant: Durch die hohe Qualität mancher Mitarbeiterschulungen werden diese zum Teil als Fachvorträge für externe Kongresse verkauft.

3. Wissensmanagement durch Netzwerkarbeit

Vielmehr als ein Bündel von Maßnahmen ist die Netzwerkarbeit von New Communication hervorzuheben. Durch den intensiven Austausch mit Kunden sowie mit Partnern und Universitäten generiert die Agentur laufend neues Wissen: aktuell, praxisnah, wissenschaftlich fundiert und für die Kunden relevant.

Erlebbar wird die Netzwerkarbeit bei dem einmal jährlich stattfindenden Event für die eigenen Kunden: den sogenannten Trendspots. Im Rahmen einer Vielzahl von Fachvorträgen durch Mitarbeiter und durch externe Fachleute können die Kunden sich über neue Trends und Möglichkeiten im Marketing informieren. Ferner dient die Veranstaltung neben einem abwechslungsreichen Unterhaltungsprogramm natürlich auch dem gegenseitigen Austausch und der Vernetzung.

Ein besonderes Highlight des Wissensaustausches im eigenen Netzwerk sind die sogenannten Innovation Nights bei New Communication.

Durch umfangreiche und zeitintensive Kundenprojekte im Tagesgeschäft bleibt den Mitarbeitern häufig wenig Raum für kreative Ideen abseits von aktuellen Projekten. Um diesen Ideen einen Rahmen zu geben, veranstaltet New Communication sechs Mal jährlich die Innovation Night – eine Veranstaltung am Nachmittag und Abend, bei der ohne Auftragsdruck neue Ideen entwickelt werden können. Eingeladen werden neben den eigenen Mitarbeitern auch externe Interessierte, wie zum Beispiel Studenten und Dozenten. Im Schnitt ergibt sich so eine Anzahl von 15 Teilnehmern. Im Optimalfall entstehen bei den Veranstaltungen neue Dienstleistungsideen, die in das Portfolio der Agentur aufgenommen werden können.

Daneben setzt New Communication auf den Austausch zwischen Auszubildenden und Praktikanten. Für einen Zeitraum von meist zwei Wochen arbeitet der Auszubildende oder der Praktikant auf dem Platz des Austauschpartners beim Kunden (bzw. Lieferanten). Auf diese Weise erhalten die Austauschunternehmen gegenseitig tiefgehende Einblicke in die Arbeitsweisen und Bedürfnisse des jeweils anderen. So können Produkte und Services sowie die Kommunikation verbessert werden.

4. Extrageld für die Wissensarbeit

Eine interessante, wenn auch kontrovers diskutierte Maßnahme stellt das Entgeltsystem von New Communication dar. Neben einem festen Grundgehalt werden den Mitarbeitern Bonuszahlungen gewährt – für besondere (Wissens-)Leistungen. Dazu gehören im Rahmen des Weiterbildungsprogramms zum Beispiel besuchte und gehaltene Schulungen. Das Gehaltssystem ist transparent und kann von allen Mitarbeitern nachvollzogen werden. Nach der Einführung des transparenten Gehaltssystems haben fast alle Mitarbeiter von New Communication sich für dieses System entschieden. Die Bonifizierung hat die Teilnahme an Schulungen deutlich gefördert. Auch die Bereitschaft zur Weiterbildung außerhalb der eigentlichen Arbeitszeiten ist dadurch gewachsen. Darüber hinaus hat sich sowohl die Qualität als auch die Menge des Outputs gesteigert: Mehr Fachartikel werden von externen Medien veröffentlicht bzw. aufgegriffen und mehr externe Vorträge werden von eigenen Mitarbeitern gehalten.

Nutzen und Ausblick

Das Wissensmanagement-Programm von New Communication ist sehr facettenreich und differenziert. Die Instrumente wurden individuell für die eigene Unternehmenskultur und die eigenen Bedürfnisse entwickelt und so abgestimmt, dass die einzelnen Maßnahmen hervorragend aufeinander aufbauen und ineinander greifen. Besonders hervorzuheben ist die exzellente Kombination des EWO-Schemas mit den Maßnahmen der eigenen Wissensorganisation (Abbildung). Das Vorgehen bietet auch für andere Organisationen eine gute Möglichkeit, den Status quo der eigenen Wissensorganisation deutlich zu machen.

Nachdem der Schwerpunkt des Wissensmanagements bei New Communication bisher vornehmlich auf persönlichem Austausch und kommunikativen Methoden basierte, steht im Jahr 2016 ein Austausch der Kollaborationssoftware und damit die (Weiter-)Entwicklung einer Plattform an. Der Wechsel vom bisher durch die Mitarbeiter kaum genutzten Wiki zum Sharepoint-basierten „Agentcenter“ soll die Benutzerfreundlichkeit erhöhen, die Mitarbeiter zur Nutzung motivieren und dadurch die Qualität und Quantität der Inhalte verbessern. Neben der Zusammenarbeit dient das neue System auch als Wissensdatenbank mit integrierter Suchfunktion.



themen@gfw.de



Trendspots bei New Communication



„Der effiziente und effektive Umgang mit der Ressource Wissen war und ist ein entscheidender Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens wie Meusburger – gerade in Zeiten starker Expansion“ (Meusburger, 2015, S. 28)

Steckbrief



Unternehmen:
 Meusburger Georg GmbH & Co KG
 – Hauptsitz: Wolfurt (Österreich)
 – Branche: Werkzeug-, Formen- und Maschinenbau
 – Produkte: Normalien sowie Produkte für den Werkstattbedarf
 – Gegründet: 1964
 – Mitarbeiter (2015): 1000
 – Internet: www.meusburger.com

EWO 2015

Meusburger

Wissen besser integrieren

Christian Keller und Lisa Grefe

Das Unternehmen

Die Meusburger Georg GmbH & Co KG mit Firmensitz in Wolfurt, Österreich ist Marktführer im Bereich hochpräziser Normalien. Mehr als 14.000 Kunden weltweit nutzen die Vorteile der Standardisierung und profitieren von der über 50-jährigen Erfahrung in der Bearbeitung von Stahl. Ein umfangreiches Normalienprogramm, kombiniert mit hochwertigen Produkten für den Werkstattbedarf, macht Meusburger zum zuverlässigen Partner für den Werkzeug-, Formen- und Maschinenbau.

Wissensmanagement ist neben der Standardisierung ein bedeutender Teil ihrer Unternehmenskultur, denn Meusburger erfasst, verteilt und nutzt das Wissen nicht nur, sondern entwickelt die Wissensbasis ständig weiter.

Ausgangssituation und Ziele

Wie alles begann ... : Die Geschichte des Wissensmanagements bei Meusburger begann vor mehr als 20 Jahren bei einem der täglichen Betriebsrundgänge des Firmengründers Georg Meusburger. An einigen Maschinen fielen diesem verschiedene handschriftliche Notizen auf, welche die Mitarbeiter sich zur Nutzung der Maschine, zur Erledigung ihrer Aufgaben oder zur Kontaktaufnahme von Ansprechpartnern gemacht hatten. Herr Meusburger erkannte den potentiellen Wert dieser Aufzeichnungen. Er nahm diese im Einverständnis der entsprechenden Mitarbeiter mit, um sie zu digitalisieren und mit einem Titel und einer Dokumentennummer zu versehen. Anschließend bekamen die Mitarbeiter diese neuen Dokumente zur Korrektur ausgehändigt, bevor sie dann allen Mitarbeitern in Info-Ordern zur Verfügung gestellt wurden. Meusburger setzt den so entstandenen Wissensmanagementprozess seither im eigenen Unternehmen um. Die gesammelten Erfahrungen und praktischen Anwendungshilfen gibt Guntram Meusburger, Sohn des Firmengründers und geschäftsführender Gesellschafter, in seinem Buch „Wissensmanagement für Entscheider“ an andere Unternehmen weiter.

Die kleinste Einheit: Wissensdokumente (WiDoks)

Die aus der Arbeitspraxis der Mitarbeiter entstandenen Wissensdokumente sind bis heute das Herzstück des Wissensmanagements bei Meusburger und aus dem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken. Im Sinne der Standardisierung und der Benutzerfreundlichkeit unterliegen sie klaren Kriterien und Regeln, werden durch Visualisierungen unterstützt und haben ein einheitliches Aussehen.

Die sogenannten *WiDoks* werden von allen Abteilungen genutzt und haben unterschiedlichste Inhalte. Arbeitsanweisungen, Bedienungsanleitungen, Dokumentationen, Prozessdarstellungen, Unternehmenskennzahlen, Checklisten, Evaluierungen und Bestelllisten – um nur einige der zahlreichen Arten zu nennen.



Feste Metadaten in allen WiDoks

Wissensdokumente werden erstellt, wenn sich die Nachfragen zu einem Thema oder einem Problem wiederholen, wenn mehrere Personen sich mit einer Thematik auseinandersetzen oder wenn sich der Inhalt auf die Kernkompetenz des Unternehmens bezieht. Das erfasste Wissen dient dabei immer einem erweiterten Nutzerkreis und der Entflechtung der Komplexität. Doch es gibt auch Argumente gegen die Erstellung von WiDoks. Vor allem wenn der Verwaltungsaufwand den Nutzen übersteigt oder das festgehaltene Wissen nur von einmaliger

Bedeutung ist, entscheidet man sich bei Meusburger gegen die Dokumentation. Mit dieser Aufwand/Nutzen-Abwägung schafft Meusburger eine Regelung, um die Menge an Wissensdokumenten zu kontrollieren.

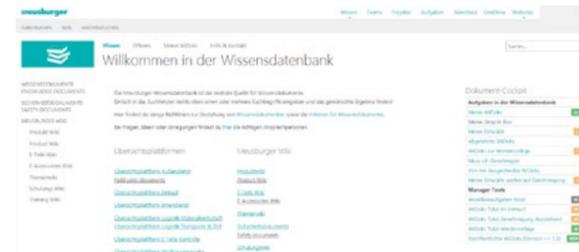
Qualitätssicherung durch Standardisierung und Freigabeprozesse

Hervorragend ist auch das Corporate Design der WiDoks. Neben einem aussagekräftigen Titel werden alle WiDoks mit einer einmaligen Dokumentennummer, dem Datum der letzten Bearbeitung, einer Versionsnummer und der Seitenanzahl versehen. Darüber hinaus hat jedes Dokument einen Inhaltsverantwortlichen – der bei Fragen von den Nutzern kontaktiert werden kann.

Die Freigabe ist ein weiterer wichtiger Mechanismus zur qualitativen Überprüfung und Verifizierung der WiDoks. Nur freigegebene Dokumente werden in der Wissensdatenbank von Meusburger veröffentlicht. Generell gilt: je mehr Personen am Freigabeprozess beteiligt sind, desto länger dauert die Freigabe, aber desto höher wird auch die Qualität ausfallen. Deshalb wird der Freigabeprozess bei Meusburger situationsbedingt definiert. Grundsätzlich ist der Autor eines WiDoks aber immer Experte auf einem Gebiet und somit als Inhaltsverantwortlicher für die Qualität, die Richtigkeit und die Aktualität der Inhalte verantwortlich.



Der WBI-Prozess bei Meusburger



Die Meusburger Wissensdatenbank

Der Wissensmanagement Prozess

Um den Lebenszyklus ihrer zentralen Wissensmanagement-Elemente – den WiDoks – zu beschreiben, hat Meusburger einen eigenen Prozess entwickelt, der auf den „Kernprozessen des Wissensmanagements“ nach Probst, Raub und Romhardt basiert. Sie nennen ihn Wissen besser integrieren – kurz: WBI-Prozess. Die wichtigen Prozessschritte sind dabei das Erfassen, Verteilen, Nutzen, Weiterentwickeln und Sichern von Wissen (mit Hilfe von Wissensdokumenten).

Wird beispielsweise erstmals ein Messeauftritt geplant, so setzt sich das Projektteam zusammen und bespricht alle notwendigen Punkte, die vorab abgeklärt und organisiert werden müssen. Diese Punkte werden in einer Checkliste **erfasst** und ins Intranet eingestellt, damit sie für alle Projektmitglieder verfügbar sind. Damit alle involvierten Personen über das neue Dokument informiert sind, teilt der Inhaltsverantwortliche ihnen die Aufgabe Lesen zu und **verteilt** das Dokument so via Link in einer Mailbenachrichtigung. Die anderen Projektmitglieder lesen das WiDok daraufhin und geben dem Inhaltsverantwortlichen Feedback dazu. In den Monaten vor dem Messeauftritt gibt es weitere Arbeitsgespräche und das bestehende Wissensdokument wird **ergänzt** und somit **weiterentwickelt** – es kommt Leben in das WiDok. Steht die Messe vor der Türe, kann die Checkliste **genutzt** und die Messe anhand der erfassten Punkte abgewickelt werden. Nach dem Event reflektiert das gesamte Projektteam die Vorbereitung und Durchführung des Projekts und sammelt Ideen zur Verbesserung der Checkliste. Die entstehenden Erweiterungen werden vom Inhaltsverantwortlichen in sein Wissensdokument übernommen und wieder aktiv mit der Aufgabe Lesen an alle Beteiligten **gesendet**. Somit sind alle informiert, was bei der nächsten Messe beachtet werden sollte – das WiDok wurde erneut **weiterentwickelt**. Das im WiDoks erfasste Wissen ist im Dokument **gesichert** und kann nicht mehr verloren gehen. Wenn das Dokument ergänzt wird, entwickelt sich das Wissen und bringt das Unternehmen so Schritt für Schritt weiter.

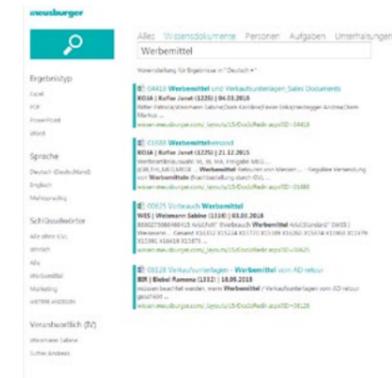
Die Wissensdatenbank

Unverzichtbar für ihren Wissensmanagement-Prozess ist das Meusburger-Intranet mit integrierter Wissensdatenbank. Wöchentlich treffen sich die Intranet-Verantwortlichen, um dessen Weiterentwicklung voranzutreiben. Technisch basiert die Plattform auf MS Sharepoint und wird durch eigene Programmierer auf die Bedürfnisse von Meusburger angepasst. Besonders sind die verschiedenen, an den unterschiedlichen Benutzergruppen orientierten, Darstellungsformen. Denn jüngere, an informationstechnische Systeme gewöhnte User nutzen gerne andere Benutzeroberflächen als ältere Mitarbeiter. Daher bietet das Meusburger Intranet verschiedene Methoden und Wege an, um die jeweiligen Benutzergruppen optimal zum benötigten Wissen zu führen.

Die Produktionsmitarbeiter haben darüber hinaus eine personalisierte Startseite mit einer Liste an relevanten WiDoks für deren jeweilige Maschine.

„Wer sucht der findet“ – wenn die Informationen sinnig hinterlegt sind

Das Glanzstück der Wissensdatenbank ist die gute Suchfunktion. Mittels einer Volltextsuche werden zuerst WiDoks mit dem gesuchten Begriff im Titel angezeigt - danach auch diejenigen Dokumente, bei denen der Suchbegriff im Inhalt vorkommt. Dabei lernt die Suche mit: sie merkt sich beispielsweise, welche WiDoks bei welchem Suchbegriff präferiert geöffnet wurden und schlägt diese zuerst vor. Die Suche wird unterstützt durch sogenannte Schlüsselwörter (Tags), die der jeweilige Inhaltsverantwortliche für sein WiDok hinterlegt um den Usern die Auffindbarkeit zu erleichtern. Es besteht zudem die Möglichkeit, Übersetzungen und Synonyme für diese Schlüsselwörter anzulegen, damit trotz anderem Vokabular die relevanten Inhalte gefunden werden.



Die Suchfunktion der Wissensdatenbank

Um Suchergebnisse einzugrenzen, können die Suchergebnisse durch das Filtern nach Dokumententyp, Inhaltsverantwortlichem und anderen Kriterien weiter präzisiert werden.

Nutzen und Ausblick

Die Wissensdokumente von Meusburger sind ein hervorragendes Beispiel, wenn es um die Dokumentation von Wissen und Erfahrungen geht. Mithilfe von standardisierten Vorlagen und Prozessen liefert Meusburger eine praktikable Idee, wie Wissen sinnvoll erfasst und verteilt werden kann. Dass die Vorgehensweise des Wissensmanagement aus dem Arbeitsalltag der Mitarbeiter heraus entstanden ist, bewirkt heute die Praktikabilität der Methodik sowie die Akzeptanz der Mitarbeiter.

Besonders interessant: Vor dem Hintergrund der Evaluierung ihres Wissensmanagement-Prozesses hat Meusburger einen



Quantifizierter Nutzen der WBI Methodik

Weg gefunden, um den Nutzen des WBI-Prozesses zu quantifizieren. Dazu definieren Sie unterschiedliche Szenarien, wie beispielsweise die Recherche nach wissensbasierten Dokumenten, und definieren den zeitlichen Aufwand – zum einen für WBI-basierte Prozesse, zum anderen für das Szenario ohne Anwendung der WBI-Methode. Mithilfe der entsprechenden, durchschnittlichen Lohnkosten können dann Aussagen über finanzielle und zeitliche Ersparnisse getroffen werden. Durch das dafür erforderliche, sehr differenzierte Auseinandersetzen mit dem Prozess gewinnt das Vorgehen an Präzision und erreicht eine neue Ebene der Argumentation gegenüber den verschiedenen Stakeholdern.



Christian Keller ist Unternehmer, Berater, Trainer und Redner zu den Themen Wissensmanagement, Exzellenz, Demografie und Zukunft von Wissensorganisationen. Seit über 10 Jahren berät und trainiert er erfolgreich Organisationen in der Optimierung ihrer Wissensprozesse. Als Koordinator von "Exzellente Wissensorganisation" ist ihm die Initiative eine Herzensangelegenheit.



Lisa Grefe ist als Junior-Beraterin bei ck2 auf die Themen Wissensmanagement und -transfer spezialisiert. Hier verantwortet sie unter anderem die Organisation des Awards „Exzellente Wissensorganisation“.



gfwM THEMEN ...

ist eine Fachpublikation, die seit 2011 vom Redaktionsteam der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. veröffentlicht wird.

gfwM THEMEN bietet ein professionell gestaltetes Publikationsforum zur Veröffentlichung fachlicher Artikel, hochwertiger Praxisbeiträge, fundierter Aussagen, Erfahrungen und Meinungen von ExpertInnen und PraktikerInnen mit Blick auf den Bereich Informations- und Wissensmanagement.

gfwM THEMEN trägt zum fachlichen Austausch bei, sowohl in der GfWM als auch mit einer fachlich interessierten Öffentlichkeit.

Unsere Leserschaft sind am Wissensmanagement Beteiligte und Interessierte aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und Hochschule, Verwaltung, Politik und Gesellschaft.

Wir laden Sie ein, Ergebnisse, Ideen und Kommentare zu Ihrem Tätigkeitsfeld unserer interessierten und aktiven Leserschaft vorzustellen.
– Sprechen Sie uns an!

Unter www.gfwM.de finden Sie weitere Informationen, zurückliegende Ausgaben und praktische Hinweise für AutorInnen.

Wir freuen uns auf Ihre Ideen und Vorschläge.

Ihr Redaktionsteam
Kontakt: themen@gfwM.de

