

Innovation – glücklicher Zufall oder Ergebnis guten Managements?

Plädoyer für ein radikales Umdenken bei der Steuerung von Wissensprozessen

von Manfred Kofranek

Die Weitergabe von Wissen wird in vielen Unternehmen als Problem gesehen. Nicht nur in besonders wissensintensiven Branchen wurde erkannt, dass der Geschäftserfolg in entscheidender Weise davon abhängig ist, dass Mitarbeiter ihr Wissen aktiv zur Verfügung stellen und mit anderen teilen. Aber wie lassen sich Menschen dazu motivieren? Durch welche organisatorischen Maßnahmen wird die Weitergabe erleichtert? Besonders kritisch ist diese Herausforderung in innovativen Unternehmen.

Wissensmanagement als integraler Bestandteil der Innovationssteuerung

Innovation in Organisationen ist ein Vorgang, bei dem nicht nur neues Wissen erzeugt wird, sondern auch in den meisten Fällen Wissen in unterschiedlichster Weise verarbeitet, weitergegeben und genutzt wird. Insofern sind Innovationsprozesse schon seit längerem als Betätigungsfeld im Fokus von Wissensmanagern¹. Im Vordergrund steht dabei die Frage, wie Wissensmanagement konkret dazu beitragen kann, dass Unternehmen erfolgreiche Innovationen umsetzen können, durch welche wissensbezogenen Methoden und Maßnahmen die Steuerung von Innovationsprozessen verbessert und auch entsprechend Ergebnisse erzielt werden können.

¹ Z.B. I. Nonaka, H. Takeuchi, "The knowledge creating company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", Oxford University Press, 1995

Die Abgrenzung von Wissens- und Innovationsmanagement ist nicht immer klar nachzuvollziehen. Ziele, Betrachtungsweisen, Methoden und Erfolgsfaktoren weisen ja auch viele Überschneidungen auf:

- Im Wesentlichen versucht man mit beiden Ansätzen ähnliche Dinge zu erreichen. Zielsetzungen wie Steigerung der unternehmerischen Kompetenz, Optimierung der strategischen Ausrichtung bis hin zur Verbesserung des Unternehmenserfolgs finden sich in fast allen Managementansätzen.
- Ebenso gibt es bei den Erfolgsfaktoren für die Etablierung von Innovations- oder Wissensmanagement nur wenige Unterschiede, in beiden Fällen lassen sich in den Bereichen Mitarbeiter, Führung und Prozesse jene kritischen Faktoren finden, die Verbesserungsansätze gelingen oder scheitern lassen.
- Beim Fokus der Betrachtung finden sich schon mehr Unterschiede. Während einerseits die Schaffung und Etablierung neuer Produkte oder Dienstleistungen, Verfahren und Organisationsstrukturen im Vordergrund steht, wird beim Wissensmanagement der Faktor Wissen in allen Aspekten untersucht, einerseits als Ressource, andererseits aber auch als Produkt verstanden.
- Die verwendeten Methoden sind im Kern weniger unterschiedlich als sie auf den ersten Blick erscheinen – letztlich geht es immer um die Erzeugung und Stabilisierung organisatorischer Veränderungen, manchmal mit unterschiedlichen Schwerpunkten wie betriebswirtschaftlicher Bewertung, technologischer Unterstützung oder personeller Entwicklung.

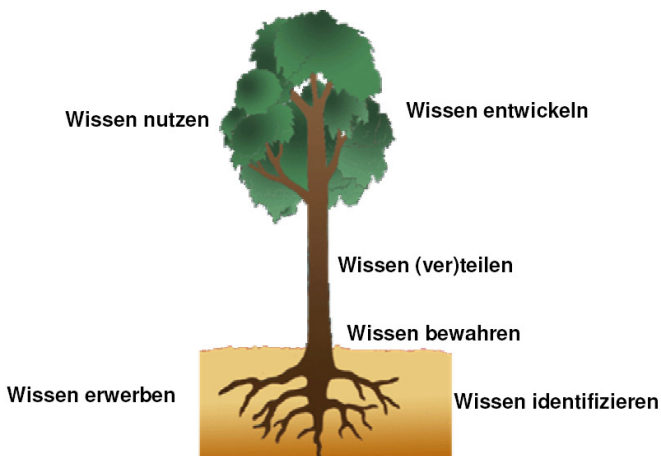
Je nach Perspektive kann daher entweder Innovationssteuerung als Teil einer breit angelegten Wissensmanagementinitiative oder die Steuerung von Wissensprozessen als Element eines umfassenden Innovationsmanagements verstanden

werden. Sofern ein für die jeweilige Organisation adäquater Zugang gewählt wird, ist es letztlich auch egal, welcher Aspekt in den Vordergrund gerückt wird.

In diesem Artikel folgen wir dem zweiten Zugang, der Betrachtung von Wissensprozessen als Hilfsinstrument für erfolgreiches Innovationsmanagement. Im Fokus steht dabei ein besonders kritischer Wissensprozess, die „Teilung von Wissen“.

Innovation lebt durch Wissensprozesse

Innovation ist wie eine empfindliche Pflanze, die in einer Organisation gut gepflegt werden muss um wachsen zu können, dabei spielen Wissensprozesse eine entscheidende Rolle. Ordnet man z.B. die Prozesse des allgemein sehr gut bekannten Modells der Wissensbausteine von Probst et al.² diesem Bild zu, erkennt man sofort, dass nur das gute Zusammenspiel aller Wissensprozesse dazu führen kann, unser Pflänzchen Innovation gedeihen zu lassen.



Erworbenes und gespeichertes Wissen bilden die Wurzeln unserer Tätigkeit, die Nutzung und Entwicklung von neuem

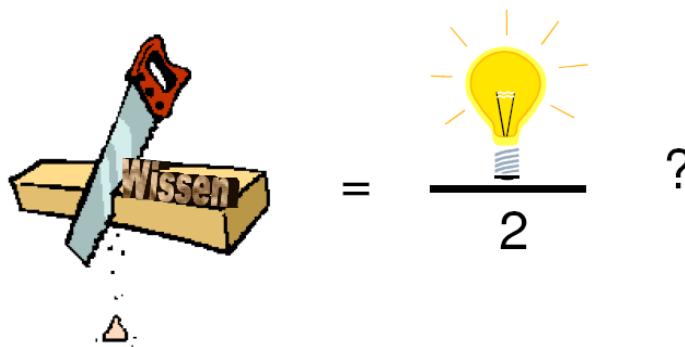
² G. Probst, St. Raub, K. Romhardt, „Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen“, Gabler, 2003

Wissen bauen darauf auf und bilden jene Nahrung, von der die gesamte Organisation letztlich lebt.

Insbesondere spielt jedoch die Teilung von Wissen hier eine kritische Rolle, steht sie doch zwischen dem Wissenserwerb einerseits und der Wissensentwicklung bzw. -nutzung andererseits. Wissen kann also nur dann produktiv zur Schaffung neuer Erkenntnisse bzw. zur Nutzung für die Umsetzung von Innovation eingesetzt werden, wenn vorher die Verteilung innerhalb der Organisation gut funktioniert.

Wissen teilen ist die halbe Innovation?

Lässt sich daraus aber schon ableiten, dass lediglich die Verteilung von persönlichem und Unternehmens-Wissen innerhalb der Organisation organisiert werden muss um Innovation voranzutreiben und gelingen zu lassen? Zu einfach erscheint dieser Schluss, so simpel, dass viele Manager dabei übersehen, dass Wissen teilen (engl.: to



share knowledge) mehr bedeutet als ein reines Problem der Wissenslogistik.

Schließlich geht es hier immer um Menschen, deren persönliches Wissen und ihren Umgang damit, und nicht nur um Pakete, die rangiert werden müssen. Und es geht um vielfältige Barrieren, die nicht nur den Transport verhindern, sondern auch die Anwendung des so mühsam gewonnenen und verteilten Wissens erschweren.

Wissen teilen ist mehr als Daten verteilen

Sehr oft beschränken sich Wissensmanagementinitiativen sogar nur auf den Aspekt der Datenlogistik. Wie kann ich sicherstellen, dass alle Daten zeitgerecht dorthin gelangen, wo sie angefordert werden? Zu diesem Zweck werden teure Infrastrukturen erstellt, riesige Data Warehouses errichtet, befüllt und am Leben erhalten.

Nicht bedacht werden dabei elementare Erkenntnisse des Wissensmanagements:

- Wissen entsteht nicht automatisch durch die Bereitstellung von Daten
- Wissen muss akzeptiert und genutzt werden um einen Mehrwert darzustellen
- Wissensbedarf ist nicht immer explizit bewusst
- Informationen, die scheinbar irrelevant erscheinen, können in einem anderen Kontext wertvolles Wissen erzeugen
- usw.....

Wenn wir den Prozess der Wissensteilung betrachten, müssen wir also wesentlich mehr als die reine Datenverteilung bedenken. Vor allem geht es darum, Bedingungen zu schaffen, unter denen neues Wissen entstehen kann, unterstützt und inspiriert von dem, was schon in der Organisation vorhanden ist.

Der Mehrwert geteilten Wissens

Zwischen Personen geteiltes Wissen ist die Basis für Kooperation in Organisationen, welche wieder als kritischer Erfolgsfaktor für Innovation betrachtet werden muss.

Im Prozessmodell von Nonaka et. al. gibt es zwei Typen von Wissensprozessen im Spannungsfeld individuellen und organisatorischen Wissens:

- die Kombination expliziten Wissens
- die Sozialisierung impliziten Wissens

Während erstere im Wesentlichen eine Verbreiterung der *organisatorischen*

Wissensbasis, also einen rein quantitativen Zuwachs bedeutet, kann bei der Sozialisierung durchaus Neues entstehen, es findet also eine qualitative Veränderung statt. Geteiltes Wissen in diesem Sinn („shared knowledge“) schafft neue Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten, weil die *persönlichen, individuellen* Wissensbasen, also der Kontext in dem neue Informationen bewertet und eingebaut werden, ein Stückchen weiter zusammengewachsen sind. Man könnte auch von besserem gegenseitigen Verständnis, das in weiterer Folge zu Vertrautheit und Vertrauen führen kann, sprechen. Menschen, die (neben ihrer jeweilig fachlich unterschiedlichen Wissensstände) nicht nur gemeinsam arbeiten sondern auch ähnlich denken und empfinden, Informationen in ähnlicher Weise verarbeiten und gemeinsame Bewertungskriterien haben, können als Team viel besser agieren als ein kurzfristig bunt zusammengewürfelter Haufen von Experten. Dieser Mehrwert geteilten Wissens muss Ziel von Wissensmanagementinitiativen sein.

Heraus – Forderungen

Die Teilung impliziten Wissens innerhalb einer Organisation lässt sich daher auch nicht in einfachen Kennzahlen messen. Im Normalfall kann man oft auch nur das Fehlen dieser gemeinsamen Verständigungsbasis feststellen. Aber es lassen sich Faktoren beobachten, die diese Form der Wissensteilung begünstigen.

Innerhalb kleiner, dynamischer Teams mit starker Fokussierung auf ein gemeinsames Ziel funktioniert die Wissensweitergabe oftmals problemlos (optimal agieren hier kleine Firmen mit weitgehend egalitärer Struktur), während sich größere Organisationen erfahrungsgemäß damit wesentlich schwerer tun.

Die Ursachen dafür lassen sich an wenigen zentralen Fragestellungen ableiten:

- Welchen Nutzen hat der Einzelne durch die Weitergabe von Wissen innerhalb der Organisation?

- Welche Interessenskonflikte zwischen dem Unternehmen und der Person bestehen?
- Wie wird der Wert des eigenen Wissens im Vergleich zu dem im Unternehmen erworbenen Wissen eingestuft?
- Welche Hierarchien von Macht, Entlohnung und Wissen bestehen in der Organisation und wie werden diese sichtbar³?

Als typische Killer der Wissensteilung erweisen sich oft zu große Teams innerhalb einer stark arbeitsteiligen Organisation, wodurch regelmäßige persönliche Kontakte zwischen den Abteilungen kaum stattfinden. Mindestens ebenso effizient sind dabei aber auch große Machtgefälle und das Vorherrschen von „Firmenpolitik“, d.h. einer Grundhaltung, bei der jeder Einzelne nur auf seinen persönlichen Vorteil achtet und versucht durch Maßnahmen, die unabhängig von der typischen Arbeitsleitung gesetzt werden, seinen Interessen zu nutzen.

Besondere Aufmerksamkeit verdienen auch divergierende Zielsetzungen innerhalb einer Organisation – in stark gegliederten Organisationen kann dies durchaus gewünscht sein⁴ – für die Wissensweitergabe sind diese sicher nicht förderlich. Ein oftmals verdrängter Aspekt ist auch die Entlohnungshierarchie. Diese bringt vermeintlich unterschiedliche Anteile der einzelnen MitarbeiterInnen an der Zielerreichung zum Ausdruck und wird zusätzlich verklärt und mit Begriffen wie „Risiko“ und „Verantwortung“ assoziiert (auch wenn diese in der Praxis oftmals gerade im umgekehrten Sinn schlagend werden⁵). Solange für die Menschen im Unternehmen hier noch eine vernünftige

³ Dabei lohnt es sich unterschiedliche Wissensarten differenziert zu betrachten. Technisches Fachwissen hat einen anderen Stellenwert als Organisations- oder Netzwerkwissen.

⁴ Vgl. dazu D. Baecker, Organisation als System, Suhrkamp 1999

⁵ einen populären, aber sehr prägnanten Zugang dazu findet man z.B. in S. Adams, The Dilbert Principle, Boxtree, 1996, p.252

Balance zwischen wahrgenommener Leistung und Gehalt besteht, kann man auf ein offenes und kooperatives Arbeitsklima hoffen. Sobald jedoch Misstrauen oder gar der Verdacht von Machtmissbrauch einsetzen ist der Rückzug jedes Einzelnen fast unausweichlich.

Gelebte, falsche Vorbilder tragen in vielen Fällen einiges zu einer solchen Verweigerungshaltung bei – Informationshorter und –verweigerer im Management, Führungskräfte mit einem autoritären Führungsstil sowie fehlende Beachtung und Anerkennung der Leistung des Einzelnen sind einige Beispiele für ein Managementverständnis, das als extrem innovationsunfreundlich bezeichnet werden muss. Menschen sind nicht dumm und lassen sich nicht einfach durch „gemeinsame Visionen“ und „Mission statements“ einlullen. Wenn die alltägliche Arbeitspraxis, das Erleben am Arbeitsplatz die oben genannten Merkmale aufweist, gibt es für niemanden einen vernünftigen Grund, sein Wissen mit anderen zu teilen.

Wissensmanagement als Promotor von Innovation muss daher bei genau diesen „weichen“ Faktoren ansetzen, bei der Analyse von Wissensbarrieren und der Schaffung eines kooperativen Zusammen Arbeitsklimas. Es gibt dabei viele mögliche Wege aus der Misere, einige Beispiele dazu:

- Schaffung kleinerer, weitgehend autonomer Teams
- Klare (und abgestimmte) Zielsetzungen für alle Bereiche
- Entscheidungsmacht und Budgetverantwortung (in definierten Grenzen) auch auf unteren Ebenen der Hierarchie bzw. innerhalb der Entwicklungsteams
- Begründbare und plausible Hierarchien
- Gelebte Verantwortung sowie Authentizität im Management
- Führungspersonen mit einem Selbstverständnis als Dienstleister ihrer MitarbeiterInnen

- Gelebte offene Informationsflüsse (durchaus selektiv, aber nachvollziehbar)
- Zugang zu den benötigten Informationsquellen
- Schaffung von Transparenz bei Entscheidungsprozessen

Der Weg zur Teilung von Wissen (und damit auch zu gelungener Innovation) läuft daher über die Organisation und beginnt *nicht* beim Einzelnen. Auch wenn dieser Irrglaube für das Management sehr bequem erscheint⁶ macht es wenig Sinn an einzelne MitarbeiterInnen zu appellieren, ihr Wissen weiterzugeben. Zuerst muss sich die Organisation bewegen und dazu ist eine neue Form von Management erforderlich.

Autor



Dr. Manfred Kofranek, MAS

Manfred Kofranek ist Partner der KMA Knowledge Management Associates GmbH und betreut den Themenbereich Organisation und Prozesse. Er hat breite Erfahrung im Bereich der Forschung und Entwicklung und kann darüber hinaus auf eine langjährige Tätigkeit im Bereich der Softwareentwicklung, als Leiter von Organisations- und IT-Projekten und als IT-Manager zurückblicken. Seit 2001 arbeitet er als Wissensmanager in der Telekommunikationsbranche sowie als Berater und Referent. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich von prozessorientiertem Wissensmanagement, Wissensbewertung und Informationsarchitekturen.

⁶ weil damit die Verantwortung für die damit verbundenen Probleme abgeschoben werden kann – manchmal wird aber auch die Bedeutung dieses Wissensprozesses heruntergespielt um vorhandene Probleme zu negieren.