

Wie Unternehmen schlauer werden: Wissenstransfer der Zukunft
Prof. Dr. Joachim Niemeier (Universität Stuttgart), Dr. Martina Göhring
(centrestage GmbH)

Niemeier, J. und M. Göhring (2019), Wie Unternehmen schlauer werden: Wissenstransfer der Zukunft, in: Clotten, J.J., N. Kahnwald und A. Wetzstein (Hrsg., 2019), Wissenstransfer: Wissen teilen und verteilen, Beiträge der Veranstaltung "DGUV Fachgespräch Wissensmanagement in der gesetzlichen Unfallversicherung" in Dresden, Mai 2017, S. 44 - 48

5 Wie Unternehmen schlauer werden: Wissenstransfer der Zukunft

*Prof. Dr. Joachim Niemeier (Universität Stuttgart), Dr. Martina Göhring
(centrestage GmbH)*

Auf der Suche nach den Wissensschätzen in den Unternehmen hört man seit vielen Jahren immer wieder die gleiche Aussage von Entscheidungsträgern: “Wenn wir als Unternehmen wüssten, was wir als Unternehmen wissen”. Aus dieser Problemstellung heraus ist Wissensmanagement als Disziplin entstanden und viele “Wissensmanager” haben sich mit der Frage befasst, wie man internes Wissen externalisieren kann. Aber so richtig erfolgreich waren die frühen Versuche, das Wissen in Datenbanken, Dokumenten, Expertenverzeichnissen, Wissenslandkarten usw. zu erfassen, nicht. Nur ein kleiner Teil des verfügbaren Wissens konnte damit abgerufen und genutzt werden. Allenfalls die Schaffung von Kompetenzzentren für die Experten hat in den Unternehmen in einem bestimmten Umfang funktioniert, wobei die Chance, in solchen Expertenorganisationen mitzuwirken, auf einen kleinen Personenkreis beschränkt war. Die große Fülle an Wissen steckt nach wie vor in den Köpfen der Mitarbeitenden, und das hat auch noch den großen Vorteil, dass sich dort das Wissens- und Erfahrungspotential durch die tägliche Arbeit und die Kreativität der Menschen aktualisiert und weiterentwickelt.

Wissensmanagement ist seit vielen Jahren ein Thema sowohl in der Praxis als auch in der Theorie und hat verschiedene Entwicklungsstufen durchlaufen (siehe Abbildung 1). Auch anstehende digitale Transformation der Unternehmen (Digitalisierung des Unternehmens, der Arbeitswelt und des Arbeitsplatzes; Big Data und künstliche Intelligenz) hat weitreichende Auswirkungen auf das Wissensmanagement. In allen Entwicklungsstufen des Wissensmanagements ging es immer um die Frage, wie Unternehmen „schlauer“ werden. Viele gute Managementkonzepte und Ideen dazu gibt es schon lange.

Ein Blick zurück auf das Managementkonzept der Lernenden Organisation

Das Managementkonzept der Lernenden Organisation hat in der ganzen Diskussion rund um das Wissensmanagement eine herausragende Bedeutung. Dabei ist die Idee der Lernenden Organisation beileibe keine neue Wissenschaft, auch wenn Beratende, Change Managerinnen/-Manager oder die aktuelle Managementliteratur diesen Eindruck vermitteln wollen. Wie können Organisationen überhaupt lernen? Dieser Frage sind Management-Professoren aus Harvard, MIT und Yale u.a. schon vor 40 Jahren nachgegangen.

5. Wie Unternehmen schlauer werden: Wissenstransfer der Zukunft

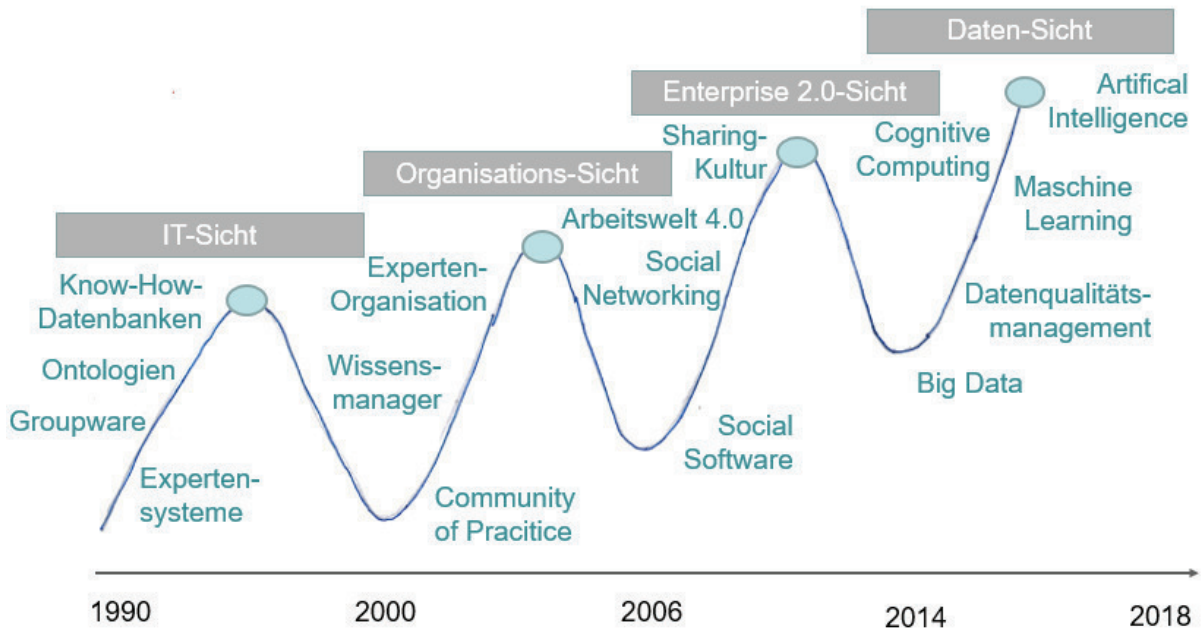


Abbildung 1: Entwicklungsstufen des Wissensmanagements

Die Pioniere des organisationalen Lernens Chris Argyris und Donald Schön haben bereits 1978 mit ihrem Werk "Organizational Learning: a theory of action perspective" (Argyris & Schön 1978) die organisationswissenschaftlichen Grundlagen gelegt. Das organisationale Lernen basiert dabei auf Verbesserungen und Fehlerkorrekturen von Prozessen, die strukturell und strategisch hinterfragt und bewertet werden. Wenn notwendig, erfolgen dann grundlegende Anpassungen in der Strategie, Erneuerungen und veränderte Maßnahmen in den Prozessen und Strukturen der Organisation.

Im Jahr 1979 folgten Robert Duncan und Andrew Weiss mit "Organizational learning: implications for organizational design" (Duncan & Weiss 1979). Danach unterscheidet sich organisationales Lernen deutlich von der Summe der individuellen Lernprozesse und ist vor allem Führungskräften und Eliten zuzuschreiben, die existierende Strukturen, Ziele und Werte im Unternehmen verändern können. Ein zwar nicht mehr zeitgemäßer, aber heute noch weit verbreiteter Ansatz. Heute setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass die Umsetzung nicht Einzelnen oder dem Change Management allein überlassen werden sollte. Besser ist es, den Mitarbeitenden Handlungsvollmacht für Veränderungen in ihrem Bereich zu geben.

Das Kernelement für eine lernende Organisation ist im Ansatz von Bo Hedberg 1981 ein organisatorisches Gedächtnis, das die Informationen eines Unternehmens speichert (Hedberg 1981). Die Aufgabe der Beschäftigten ist es, diese Informationen so zu verarbeiten, dass daraus

5. Wie Unternehmen schlauer werden: Wissenstransfer der Zukunft

unternehmerische Handlungen vollzogen werden können. Technologie spielte dabei aber keine dominierende Rolle.

Am ausführlichsten hat sich Management-Vordenker Peter Senge 1990 mit der lernenden Organisation befasst. Sein Management-Klassiker "The Fifth Discipline" (Senge 1990) ist bis heute Welt-Bestseller in der Managementliteratur. Sein Gestaltungsansatz basiert auf fünf Kerndisziplinen:

1. Persönliche Kompetenzentwicklung („Personal Mastery“): heute würde man darunter das selbstgesteuerte und selbstorganisierte Lernen der Mitarbeitenden verstehen
2. Mentale Modelle: neue Denkformen fördern, die unser Verhalten und unsere Handlungsweise beeinflussen. Heute wird dazu häufig der Begriff „Mindset“ in die Diskussion gebracht.
3. Gemeinsam entwickelte Vision, die Engagement und Teilnahme fördert, aber keine „Visionserklärung“
4. Kollaboratives Lernen im Team: "Nur wenn Teams lernfähig sind, kann die Organisation lernen."
5. Systemdenken, welches die Beziehungen, Verbindungen und Veränderungen in einem Unternehmen ganzheitlich betrachtet und den integrativen Rahmen für die anderen Disziplinen bildet

Mit David Garvin kommen im Jahr 1994 dann die Messbarkeit und das Benchmarking ins Spiel. Nach ihm ist eine lernende Organisation erst erreicht, wenn ein Unternehmen messbaren wirtschaftlichen Nutzen aus den Lernprozessen ziehen kann (Garvin 1994). Aufbauend auf Peter Senge hat David Garvin rund 20 Jahre später im Jahr 2008 (Garvin, Edmondson & Gino 2008) die Prinzipien erweitert um

1. Führung, die das Lernen verstärkt. Darunter wird die Bereitschaft verstanden, a. selbst offen für alternative Sichtweisen zu sein, b. den notwendigen Zeitaufwand für das Erkennen eines Problems, den Transfer von Wissen und die Reflexion anzuerkennen und c. sich selbst über aktives Fragen und Zuhören einzubringen
2. Konkrete Lernprozesse und -praktiken. Hier geht es um formale Prozesse, mit denen a. Informationen erzeugt, gesammelt, interpretiert und verbreitet werden, b. mit neuen Möglichkeiten experimentiert wird, c. Informationen über den Wettbewerb, Kundinnen/Kunden und technologische Trends gesammelt, d. Probleme identifiziert und gelöst sowie e. die Kompetenzen der Mitarbeitenden entwickelt werden

5. Wie Unternehmen schlauer werden: Wissenstransfer der Zukunft

3. Unterstützendes Lernumfeld. Dabei stehen vor allem kulturelle Aspekte im Zentrum: a. Fühlen sich die Beschäftigten sicher, andere Meinungen zu vertreten, „naive“ Fragen zu stellen, Fehler einzugestehen oder Minderheitsmeinungen zu vertreten? b. Wird der Wert von widerstreitenden Ideen erkannt? c. Kann man Risiken eingehen und das Unbekannte erforschen und d. nimmt man sich Zeit, die organisatorischen Prozesse zu überprüfen?

Obwohl Peter Senge einen Praxisleitfaden (das „Fieldbook“ zur Fünften Disziplin (Systemisches Management)) (Senge et al. 1994) mit konkreten Vorschlägen und praktischen Lösungen folgen ließ, haben die Gestaltungsprinzipien der lernenden Organisation den Weg in die Köpfe der CEO's und Topmanager nicht geschafft, allerdings mit 600 Seiten auch keine leicht-verdauliche Kost. Shareholder-Value und Top-down Führung passten offenbar nicht zum Ansatz „Veränderung durch Lernen“ (Linke 2015). Aber auch den anderen Management-Ebenen fehlte wohl die Vorstellung, wie Lernen zum Erfolg ihrer Bereiche und des Unternehmens beitragen kann.

Es folgten weitere Ansätze aus unterschiedlichsten Perspektiven und Funktionen einer Organisation, beispielsweise aus dem Personalmanagement (Lerntransfermodelle, Personalentwicklungsmodelle, Akademien, Corporate Universities), aus dem Qualitätsmanagement (Total Quality Management (TQM), Continuous Improvement Process (CIP), KAIZEN) oder Modelle aus dem Wissens- und Changemanagement. Zunehmend spielte dann auch der Einsatz von Informations- und Kommunikations-Technologien eine Rolle. Die Gestaltung lernender Organisationen wurde um wissensbasierte Produkte und Dienstleistungen und der lernenden Kundschaft erweitert.

Enterprise 2.0 und die „New Work“-Bewegung: Neue Potentiale für eine unternehmensweite Zusammenarbeit

Die Menschen in den Unternehmen als Wissensträgerin bzw. Wissensträger zu verstehen und ihr Wissen im Sinne von Problemlösungskompetenz zu nutzen, das ist ein zentrales Paradigma in einem Enterprise 2.0. Die Diskussion um Enterprise 2.0, welche ihren Ursprung in den neuen Web 2.0-Technologien für den Unternehmenskontext (Wikis, Blogs, soziale Netzwerke) und unternehmensinternen Kollaborationsplattformen hatte, brachte neuen Schwung in das Thema Wissensmanagement (McAfee 2006). Angesichts der in der Vergangenheit wenig erfolgreichen Bemühungen, durch den Einsatz von IT das Wissensmanagement in den Unternehmen zu einem Wertschöpfungsfaktor zu machen, sowie der nachweisbar zunehmenden Bedeutung von informations- und wissensintensiver Arbeit für den zukünftigen Erfolg von Unternehmen, bot der

5. Wie Unternehmen schlauer werden: Wissenstransfer der Zukunft

Enterprise 2.0-Ansatz neue Chancen der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung von Wissensarbeitern.

Im Enterprise 2.0-Ansatz wird die Vernetzung der Menschen als Voraussetzung verstanden, um gemeinsam, auch in zufälligen Konstellationen, Problemstellungen bearbeiten und Herausforderungen lösen zu können. In einem wirtschaftlichen Umfeld, in dem immer mehr Routinearbeiten auf technische Systeme verlagert werden, bekommt die Wissensarbeit eine immer größere Bedeutung für die Unternehmen. Relevante Arbeitspraktiken, die es ermöglichen, das umfassende Wissen der Mitarbeitenden zu nutzen und die Produktivität von Wissensarbeitenden in einem Enterprise 2.0 zu steigern, sind u.a.:

- die Sichtbarkeit von Personen und die Transparenz von Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterkompetenzen erhöhen
- einen offenen und dezentralen Erfahrungsaustausch dieser durch vielfältige Formen von Communities ermöglichen
- gezielt unternehmensinterne Expertinnen/Experten-Netzwerke aufbauen
- die Einbeziehung von externen Expertinnen und Experten sowie eine unternehmensübergreifende Vernetzung dieser ermöglichen

Eng verbunden ist damit das Konzept „New Work“, mit welchem neue Arbeitsweisen der heutigen Gesellschaft im globalen und digitalen Zeitalter bezeichnet werden (Bergmann 2004). Im deutschsprachigen Raum werden die Veränderung der Arbeitswelt und der damit verbundene Wertewandel häufig auch unter dem Begriff „Arbeitswelt 4.0“ zusammengefasst. Die nun neu mögliche zeitliche, räumliche und organisatorische Flexibilität bildet die Grundlage für neue Arbeits- und Organisationsmodelle, welche Schritt für Schritt in den Unternehmen Einzug halten.

Wissensmanagement auf dem Weg zur digitalen Organisation

Digitalisierung! Industrie 4.0! Das bedeutet die Einführung von neuen leistungsfähigen Technologien und die Nutzung von allgegenwärtigen Daten. Das Ergebnis sind strategische Optionen für neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle. Gleichzeitig entstehen vielfältige neue Möglichkeiten auf der operativen Ebene für die Gestaltung, Koordination und Steuerung von Menschen, Prozessen und Arbeitsabläufen.

Die Dimensionen einer lernenden Organisation müssen auf die heutige Zeit übertragen und ergänzt werden. Das Digitalisierungsthema steht dabei sicher an erster Stelle. Bei der „digitalen Transformation“ geht es nicht nur um Investitionen in digitale Technologien und veränderte

5. Wie Unternehmen schlauer werden: Wissenstransfer der Zukunft

Geschäftsmodelle. Viel mehr Aufmerksamkeit braucht die Organisation, die in der Lage sein muss, die ausgewählten digitalen Strategien umzusetzen.

Die Herausforderungen für Unternehmen beim Übergang vom Industriezeitalter ins digitale Zeitalter beschreibt unser Kollege Lee Bryant so:

„Die Managementtheorie des 20. Jahrhunderts basierte auf der Vorstellung, dass eine besondere Gruppe von Menschen in der Lage war, die Geschäftsdynamik zu analysieren, die Zukunft auf der Grundlage dieses speziellen Wissens vorherzusagen und den Weg zum Erfolg zu planen. Dieser Plan konnte in eine Reihe von atomaren Prozessen zerlegt und die Arbeiter ausgebildet werden, um sie zu erfüllen. Es war die Logik der Produktionslinie in der Fabrik, die auf die Büroarbeit angewendet wurde. Sie funktionierte mehr oder weniger, solange sich während des mehrjährigen Planungszyklus nur sehr wenig änderte. Im Laufe der Zeit kamen immer mehr Prozesse hinzu, um Ausnahmen, Probleme oder Ausfälle zu bewältigen, was dazu führte, dass das unternehmerische Handeln allmählich verknöchert und bürokratisch wurde, auch wenn die Organisationen durch Prozessoptimierung effizienter wurden.“ (Bryant 2018)

Erfolgreiche digitale Unternehmen dagegen haben eine ausgeprägte organisatorische Fähigkeit, ihre Tools und Daten passend zu der Geschwindigkeit sich schnell ändernder Technologien und Marktbedingungen zu nutzen, um sowohl Personal- als auch Kapitalressourcen dynamisch einzusetzen und zu rekonfigurieren. Digitales Wissen wird zum Motor der Wertschöpfung in den Unternehmen.

Veränderungen in den Unternehmen entfalten sich oft mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Tools und Daten, das ist klassisch die Domäne der IT. Das „Corporate Data Management“ gilt als zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Geschäftsmodelle (Otto & Österle 2016). Die Digitalisierung lebt aber nicht von IT allein, an einer anderen Stelle im Unternehmen werden durch die digitale Transformation weitreichende Veränderungen notwendig. Es geht dabei um die Gestaltung des digitalen Arbeitsplatzes und der digitalen Arbeitswelt, aber insbesondere auch darum, wie die Menschen im Unternehmen lernen mit den Potentialen der digitalen Innovationen kompetent umzugehen und die damit verbundenen Chancen zu nutzen.

Die Transformation zu einer erfolgreichen digitalen Organisation erfordert aus Sicht des Wissensmanagements, sich mit einer Reihe von Herausforderungen zu beschäftigen:

- Wie kann man digitale Daten nutzen, um Entscheidungen zu treffen, Maßnahmen abzuleiten und für die Zukunft zu lernen?

5. Wie Unternehmen schlauer werden: Wissenstransfer der Zukunft

- Wie ermöglicht man eine bereichsübergreifende und unternehmensweite Zusammenarbeit, um die vorhandenen Fachkenntnisse schnell in neuen Situationen nutzen zu können?
- Wie fördert man Selbststeuerung und Selbstorganisation auf den verschiedenen Ebenen, um unter sich rasch verändernden Bedingungen zeitnah handeln zu können?
- Wie kann im Zuge der Digitalisierung des Unternehmens das Herausbilden von neuen Verhaltensnormen und -routinen in der Breite des Unternehmens gefördert werden?
- Wie kann man im Unternehmen die vielfältig vorhandenen Kompetenzlücken im Hinblick auf die digitalen Fähigkeiten überwinden?
- Wie kann man im Unternehmen Menschen ermutigen, mehr Verantwortung für ihr eigenes kontinuierliches Lernen zu übernehmen?
- Wie kann ein Unternehmen seine Führungskräfte fördern und unterstützen, als „digitale Führungskräfte“ zu agieren?

Die Handlungsfelder für die Gestaltung der Zukunft der Wissensarbeit liegen auf der individuellen, organisatorischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ebene. Wenn man die Veränderungen als Reise ansieht, dann wird diese sicher manchmal unangenehm werden. Es gibt eben nicht mehr diese besondere Gruppe von Menschen, die in der Lage sind, die zukünftige Geschäftsdynamik vorherzusagen. Viele Veränderungen werden in einem Bereich angestoßen und haben massive Auswirkungen in anderen Bereichen, sind also interdependent und iterativ. Dies erfordert ganz neue Formen der Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung über die verschiedenen „Verantwortungsbereiche“ im Unternehmen hinweg.

Literatur

Argyris, Ch. & Schön, D. (1978): *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Massachusetts.

Bergmann, F. (2004): *Neue Arbeit, neue Kultur*, Arbor-Verlag.

Bryant, L. (2018): *Bridging the Digital Skills Gap in the Digital Workplace*,
URL: <https://postshift.com/bridging-the-digital-skills-gap-in-the-digital-workplace/>, Stand: 18.06.2018.

Duncan, R. & Weiss, A. (1979): *Organizational Learning: Implications for Organizational Design*, in: Barry M. Staw/Larry L. Cummings (Hrsg., 1979), *Research in Organizational Behaviour*, Vol 1., S. 75-123.

5. Wie Unternehmen schlauer werden: Wissenstransfer der Zukunft

Garvin, D. (1994): Nicht schöne Worte – Taten zählen: Das lernende Unternehmen I, in: Harvard Business Review 1/1994, S. 74-85.

Garvin, D.; Edmondson, E.C. & Gino, F. (2008): Is Yours a Learning Organization? In: Harvard Business Review 3/2008. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/424a/91844973efd8e235beac56c3699c0ce398b7.pdf> (Stand: 20.06.2018).

Hedberg, B. (1981): How Organizations Learn and Unlearn, in: Paul C. Nystrom/William H. Starbuck. (Hrsg., 1981), Handbook of Organizational Design, Vol. 1, Adapting Organizations to Their Environments, New York, S. 3-27.

Linke, I.-P. (2015): Die fünfte Disziplin wird 25, in: managerSeminare, Heft 211, Oktober 2015, S. 38-44. URL: <http://www.clc-hamburg.de/wp-content/uploads/2015/10/MS211AR05-Peter-Senge.pdf> (Stand 20.06.2018).

McAfee, A. (2006): Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration, in: MIT Sloan Management Review, Spring 2006, Vol. 47, No. 3, S. 21-28.

Otto, b. & Österle, H. (2016): Corporate Data Quality - Voraussetzung erfolgreicher Geschäftsmodelle, Berlin und Heidelberg.

Senge, P. (1990): The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization, New York.

Senge, P. et al. (1994): The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization, New York u.a..

Wissenstransfer: Wissen teilen und verteilen

Beiträge der Veranstaltung

„DGUV Fachgespräch Wissensmanagement in der gesetzlichen Unfallversicherung“ in Dresden, Mai 2017

Redaktion:

Jessica Jane Clotten, Prof. Dr. Nina Kahnwald, Dr. Annekatri Wetzstein

Herausgegeben von: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)
Glinkastraße 40
10117 Berlin

Internet: www.dguv.de

E-Mail: info@dguv.de

Januar 2019 –

Titelbild: © Alexandr-Vasilyev/Fotolia



Wissenstransfer: Wissen teilen und verteilen

Beiträge der Veranstaltung „DGUV Fachgespräch
Wissensmanagement in der gesetzlichen Unfall-
versicherung“ in Dresden, Mai 2017