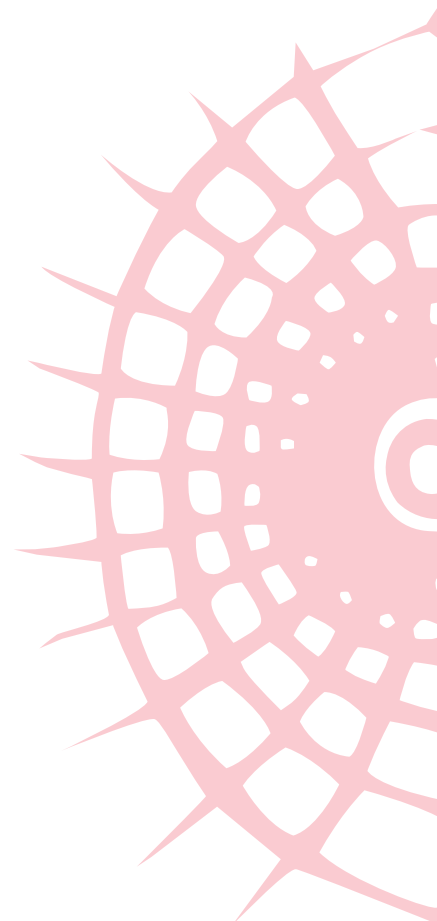


# OPEN JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Wissensmanagement im Labor



Diese Ausgabe entstand durch die Unterstützung von lexiCan und der Pumacy Technologies AG.  
Danke!

vetafab Software GmbH  
Kiesstr. 65  
64283 Darmstadt  
Germany  
Tel. +49 6151 3921576-0  
Email: [info@lexican.de](mailto:info@lexican.de)  
**Web: [www.vetafab.de](http://www.vetafab.de)**



Mit lexiCan bietet die vetafab Software GmbH eine universell einsetzbare und netzwerkfähige Wissensdatenbank, für Teams, genauso wie für Einzelanwender. lexiCan arbeitet nach dem Prinzip eines Wiki-Systems, läuft jedoch komplett als Windows-Anwendung. Inhalte lassen sich besonders schnell und einfach strukturieren und miteinander verknüpfen.

Pumacy Technologies AG  
Bartningallee 27  
10557 Berlin  
Tel. +49 3471 34639 - 0  
Fax +49 3471 34639 - 9  
Email: [info@pumacy.de](mailto:info@pumacy.de)  
**Web: <http://www.pumacy.de>**



Pumacy Technologies AG ist ein führender Wissensmanagement-Lösungsanbieter. Auf Basis eines interdisziplinären Ansatzes wird ein umfassendes Projekt- und Produktportfolio für die Anwendungsbereiche Wissens-, Prozess- und Innovationsmanagement angeboten. Zusätzlich steht mit der Software KMaster® (<http://www.kmaster.de>) eine Plattform für individuelle Wissensmanagement-Lösungen zur Verfügung.



## Inhalt

Vorwort Von Steffen Doberstein	6
Wissensmanagement-Visionäre: Trends und Strategien Von Ingo Frost und Kathrin Frank	8
Was verbirgt sich hinter der Externalisierung von implizitem Wissen? Von Oliver T. Gilbert	14
Business Model Innovation: Überlegungen zur systematischen Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen auf Basis eines Management-Framework Von Ralf Langen	19
Instrumente für das Management im 21. Jahrhundert: Was zeichnet sie aus und was hat das mit Wissensmanagement zu tun? Von Ulrich Schmidt	30
Plädoyer für eine andere Sicht auf den Begriff "Wissen" Von Wolfram Schäfer	34



## Impressum

### Herausgeber

Community of Knowledge  
E-Mail: [info@community-of-knowledge.de](mailto:info@community-of-knowledge.de)

Postanschrift:  
Community of Knowledge  
c/o Intakt Umweltstiftung  
Bartningallee 27  
D-10557 Berlin

### Redaktion

Steffen Doberstein (Leitung)  
Daphne Gross  
Shaked Spier

### Weitere Mitwirkende

Ludger Wagner  
Ani Hayka

Das Open Journal ist unter der **ISSN 2190-829X** veröffentlicht.

Wir freuen uns über Beiträge, Kommentare und Vorschläge an  
[info@community-of-knowledge.de](mailto:info@community-of-knowledge.de) oder über [www.community-of-knowledge.de](http://www.community-of-knowledge.de)

Die Community of Knowledge ist Preisträger der Capital Cloud Award und die beliebteste Wissensmanagement-Seite vgl. Xing KM & Alexander Stockers Weblog zu Web 2.0 für Unternehmen.

Werden Sie Sponsor der Community of Knowledge:  
<http://www.community-of-knowledge.de/mediadaten/>



Dieses Journal ist lizenziert unter der Creative Commons Version 3.0 Attribution-ShareAlike. Details der Lizenzierung sind einzusehen unter <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>



Das Open Journal of Knowledge Management ist eine Publikation der Community of Knowledge. Die Community of Knowledge ist eine unabhängige Internetplattform mit dem Ziel der Bündelung und Präsentation von praxisorientiertem und qualifiziertem Wissen zum Thema Knowledge Management. Das Journal zeichnet herausragende Einreichungen bei der Community of Knowledge aus.

Das Journal wird als Open Access unter <http://www.community-of-knowledge.de> veröffentlicht.



## Vorwort

Von Steffen Doberstein

Es ist Herbst. Zeit für unser zweites jährliches Open Journal of Knowledge Management mit den erfolgreichsten Neuveröffentlichungen der letzten 12 Monate. Dieses Jahr unter dem Motto "Wissensmanagement im Labor". Ging es im ersten Open Journal diesen Jahres um konkrete Wissensmanagementprojekt, wird in den Beiträgen in diesem Open Journal Wissensmanagement von einer eher übergeordneten Perspektive betrachtet. Theoretisch und trotzdem praxisnah.

Besonders beliebt war ein Beitrag aus eigenem Hause. Ingo Frost und Kathrin Frank, zwei frühere Mitstreiter in unserem Redaktionsteam, wollten wissen, wie die Zukunft des Wissensmanagements aussehen wird.

Dazu haben sie Wissensmanagementkonferenzen, Publikationen und Internetveröffentlichungen analysiert, um Wissensmanagement-Visionäre aufzufinden. Diese vier sind ihnen aufgefallen: David Griffiths, Dave Snowden, David Gurteen und Norbert Gronau. Ingo Frost und Kathrin Frank stellen Ihnen alle Visionäre vor und schauen sich deren Thesen und Visionen zum Umgang mit Wissen an. Am Ende werden diese Thesen gegenübergestellt und diskutiert. Herausgekommen ist der Beitrag "Wissensmanagement-Visionäre: Trends und Strategien". Der Beitrag wurde online sowohl deutsch als auch englisch veröffentlicht.

Bevor Modelle in die Praxis umgesetzt werden, müssen diese zunächst entwickelt werden. Ausgangspunkt für den Autoren Ralf Langen für die Entwicklung seines "Business Model Innovation" war die Beobachtung, dass in den wenigsten Unternehmen ein verbindliches „Gerüst“ existiert, auf dessen Basis eine systematische Weiterentwicklung der zugrundeliegenden Geschäftsmodelle erfolgen kann. Ralf Langen entwickelt in seinem Beitrag einen Ansatz (ein Framework), wie die Lern- und damit Innovationsfähigkeit auf der wichtigen Metaebene der Unternehmensführung (genauer gesagt der Entwicklung des Geschäftsmodells eines Unternehmens) sicher gestellt werden kann.

Ein weiteres hier vorgestelltes Modell kommt von Oliver Gilbert. Der Titel benennt schon klar, worum es geht: "Was verbirgt sich hinter der Externalisierung von implizitem Wissen?" Herr Gilbert im Abstract selbst dazu: "Seit vielen Jahren scheint die Externalisierung erforscht zu sein und doch zeigt sie nur mäßigen Erfolg im Umgang mit dem impliziten Wissen. Der Autor ist der Frage nachgegangen, woran dies liegt und was genau sich hinter der Externalisierung verbirgt." Aufbauend auf dem SECI-Modell von Nonaka und Takeuchi und den aktuellen Erkenntnissen über implizites Wissen, überlegt sich Oliver Gilbert welches implizite Wissen überhaupt externalisiert werden kann und wie dies geschieht. Ergebnis ist ein Arbeitsstand für die weitere Forschung und eine Schlussfolgerung, welche Rolle die IT im Wissensmanagement spielt.

Gehen wir noch einen Schritt zurück. Bevor Modelle entwickelt werden, muss Klarheit über die verwendeten Begriffe herrschen. Auch wenn wir sicher nicht die allgemeine Sprachverwirrung im Wissensmanagement auflösen werden können, haben wir hier einen Beitrag aufgenommen, der sich mit der Begriffsproblematik auseinandersetzt. Ich selbst kann diesen Streitereien an sich nichts mehr abgewinnen. Doch als ich trotz alledem Wolfram Schäfers Beitrag "Plädoyer für eine andere Sicht auf den Begriff 'Wissen'" zum ersten Mal im GfWM-Newsletter las, war ich so begeistert, dass ich ihm gleich Feedback geben musste und ihn fragte, ob wir ihn auch veröffentlichen dürfen. Nun wir durften. Der Beitrag passt sehr gut in dieses Open Journal. Deshalb und weil er häufig aufgerufen wird, haben wir ihn hier mit aufgenommen, auch wenn die Veröffentlichung schon 2009 erfolgte. Das Ergebnis der Überlegungen möchte ich nicht vorweg nehmen, doch es ist nicht einfach das übliche "Wissen ist an Köpfe gebunden".

\* Ausgabe: VI/2012, "Erfolge und Misserfolge - Fallstudien im Wissensmanagement"



Zu guter Letzt gibt es noch ein Essay von dem unseren Lesern wohl bekannten Ulrich Schmidt: "Instrumente für das Management im 21. Jahrhundert: Was zeichnet sie aus und was hat das mit Wissensmanagement zu tun?" Ausgehend von der Annahme, dass unsere Welt zunehmend komplexer wird und damit die Anforderungen an das Wissensmanagement steigen, benennt er zunächst 3 Kriterien mit denen eben diese für Unternehmen in den Griff zu bekommen sind.

Managementinstrumente müssen eben diese Eigenschaften möglichst voll erfüllen. Ulrich Schmidt bleibt jedoch nicht bei der Aufzählung konkreter Instrumente, die diese Eigenschaften erfüllen, stehen, sondern ordnet diese im Wissensmanagement ein und zeigt, dass die Instrumente allein kein Allheilmittel sind. Sie müssen auch in der "richtigen" Umgebung angewendet werden.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und eine Menge Aha-Erlebnisse!

Schauen Sie bei uns regelmäßig vorbei, um immer aktuell über die Trends im Wissensmanagement informiert zu sein! Sie können uns auch über unseren Blog, Facebook und Twitter folgen.

Herzlichst

Ihr Steffen Doberstein  
Redaktionsleitung Community of Knowledge

## Wissensmanagement-Visionäre: Trends und Strategien

Von Ingo Frost und Kathrin Frank

### Abstract

*Die Autoren dieses Artikels gehen der Frage nach, wie Organisationen im Jahr 2020 mit Wissen umgehen werden. Dazu haben sie in einem ersten Schritt nationale und internationale Wissensmanagementkonferenzen, Publikationen und Internetveröffentlichungen analysiert, um Wissensmanagement-Visionäre aufzufinden. Dabei sind vier Visionäre aufgrund Ihrer Keynotes und ihrer Veröffentlichungen zu Wissensmanagement-Trends aufgefallen: David Griffiths, Dave Snowden, David Gurteen und Norbert Gronau. Sie werden hier zusammen mit ihren Thesen und Visionen zum Umgang mit Wissen vorgestellt. Am Ende werden diese Thesen gegenübergestellt und diskutiert.*

### Auswahlprozess

Wie findet man die interessanten Thesen darüber, wie sich Wissensmanagement entwickeln könnte? Ein Weg, dieser Frage näher zu kommen, besteht darin, Wissensmanagement-konferenzen zu untersuchen und herauszufinden, wer die Keynotes zu Wissensmanagement-Entwicklungen gehalten hat. Dazu wurden von national und international bedeutsamen Wissensmanagementkonferenzen die Keynotes aus den Jahren 2010 und 2011 betrachtet. Von den 105 Keynotes haben 10 Autoren explizit Wissensmanagement-Trends angesprochen. Die Arbeit dieser Autoren wurde im zweiten Schritt auf weitere wissenschaftliche Publikationen zu dem Thema sowie auf ihre Wechselwirkungen mit der Internet-Community (z.B. Aktivität in Blogs, Newsletter etc.) untersucht. Dabei sind die vier oben benannten Personen besonders aufgefallen, die je aus etwas anderen Perspektiven am Thema Wissensmanagement forschen und im beruflichen Alltag andere dabei unterstützen, Wissensmanagement in der Praxis umzusetzen.

### David Griffiths

David Griffiths lehrt an der Universität Edinburgh im Bereich Management von Lernen und Wissen und ist Gründer der Wissensmanagement-Beratung K3Cubed Limited. Er hat sich darauf spezialisiert, Organisationen im Umgang mit Wissen und Lernen zu unterstützen, darüber Vorträge zu halten und in dem Themenbereich zu publizieren.

In der Lehre befasst er sich auch mit angrenzenden Themen rund um Organisationen, Finanzen und Produktionsmanagement.

### Visionen - Thesen über Wissensmanagement-Trends

- Wissensmanagement wird laut einer internationalen Studie immer noch in erster Linie technikzentriert und eher operativ verstanden; und stellt noch immer nicht den Menschen in den Mittelpunkt. Das ist die Ursache dafür, dass eine hohe Unzufriedenheit mit Wissensmanagementinvestitionen besteht.
- Wer Organisationen im Umgang mit Wissen unterstützen möchte, sollte auf den technisch vorbelasteten Begriff Wissensmanagement verzichten. Organisationen erkennen für sich andere Herausforderungen als technisches Wissensmanagement.
- Wissensmanagement sollte als strategisches Thema wahrgenommen werden und Organisationen bei ihren aktuellen Herausforderungen, wie Innovationsfähigkeit, Resilienz, Nachhaltigkeit oder Wachstum (bzw. gar "gesund schrumpfen") unterstützen.





- Wissensmanagement sollte das Herzstück vom Aufbau der Wandlungsfähigkeit sein. Dadurch kann das vorwärtstreibende Denken angeregt werden und Methoden wie die Szenarioanalyse können zum Zug kommen.
- Wissensmanagement kann nötige bevorstehende Paradigmenwechsel in Organisationen vorantreiben.
- Die Rolle von Wissen in Organisationen steigt seit den 30er Jahren kontinuierlich (die Bedeutung von immateriellen Ressourcen in Organisationen wuchs seitdem von 30-40% auf bis zu 90% bei IT-Unternehmen wie Google). Unter Berücksichtigung des langfristigen Trends kann Wissensmanagement als Langzeitaufgabe definiert werden.<sup>1</sup>

### Dave Snowden

David John Snowden ist Experte für implizites Wissen und arbeitet als Dozent, Berater und Wissenschaftler. Er ist Gastdozent an der Universität Pretoria, Universität Canberra, Universität Surrey und an der Polytechnischen Universität Hong Kong. Zusätzlich ist Dave Snowden Gründer und wissenschaftlicher Vorstand der Organisationsberatung Cognitive Edge, die einen Open Source-Ansatz in der Beratung verfolgt: Verwendete Materialien und Methoden sind über die Webseite frei zugänglich. Er hat das Cynefin-Framework entwickelt, das die praktische Anwendung der Komplexitätstheorie auf das Thema Führung von Organisationen überträgt.

Im Rahmen des Cynefin-Frameworks werden Probleme nach ihrer Art klassifiziert und ein entsprechender Umgang mit ihnen vorgeschlagen:

- Einfache Probleme basieren auf klaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen: Wenn eine bestimmte Ausgangssituation beobachtet wird, kann auf Grund von Erfahrungen ("Best Practices") eine angemessene Reaktion stattfinden.
- Bei komplizierten Problemen müssen Ausgangssituationen intensiver analysiert werden, bevor darauf reagiert werden kann. Dabei gibt es häufig verschiedene Arten zu reagieren, die ähnlich gut sind ("Good Practices").
- Komplexe Fragestellungen werden dadurch charakterisiert, dass aufgrund einer Ausgangssituation die Wirkung bestimmter Maßnahmen nicht vorhersehbar ist. Somit wird als Handlungsempfehlung eine experimentelle Herangehensweise ("ausprobieren, wahrnehmen, reagieren") vorgeschlagen ("Emergent Practices").
- Chaotische Problemstellungen sind so geartet, dass gar keine Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufgestellt werden können. Somit ist die Handlungsempfehlung agieren, wahrnehmen, reagieren mit dem Ziel, das System zu stabilisieren. Dabei entstehen Erfahrungen im Sinne einer "Novel Practice".

### Visionen - Thesen über Wissensmanagement-Trends

- Im Kontext von Organisationen sollten robuste von stabilen Strategien unterschieden werden: Robustes Design (fail save = sturzsicher) sollte zu stabilem und somit krisenresistentem Design (save-fail experimentation = sicheres Stürzen üben) werden.
- Der Umgang mit Wissen ist immer freiwillig und kann nie verordnet werden.
- Wir wissen immer nur das, was wir an Wissen benötigen. Wir reagieren auf wahrgenommene Muster (pattern based intelligences) und sind keine Informationsverarbeiter (information processors).
- Wenn ein echtes Bedürfnis nach Wissen besteht, werden nur sehr wenige Menschen sich weigern, ihr Wissen zu teilen.
- Toleriertes Scheitern prägt den Lernprozess besser als Erfolg: Organisationen sollten Scheitern in einem bestimmten Rahmen zulassen.



- Über unser Wissen sprechen ist etwas anderes als unser Wissen selbst.
- Wir wissen mehr als wir in Worte fassen können und wir erzählen immer mehr als wir niederschreiben können.
- Alles ist fragmentiert, Menschen erstreben chaotischen Zusammenhang (messy coherence) und eben nicht zuviel Struktur, da diese schnell veraltet und aufwändig zu pflegen ist. Somit ist auch der Ansatz Semantisches Web – also eine eindeutige, strukturierte Beschreibung von Bedeutung von Internetinhalten - begrenzt.<sup>2</sup>

## David Gurteen

David Gurteen war lange Zeit Manager der Softwareentwicklung und war bei Lotus Development für die Sicherstellung eines global einheitlichen Designs der Lotus Produkte verantwortlich. Heute ist er unabhängiger Wissensmanagement-Berater, Redner und Moderator. Er ist in den verschiedensten Bereichen des Knowledge Managements präsent und organisiert regelmäßig Knowledge Cafés. Er veröffentlicht in seinem Blog (The Gurteen Knowledge Weblog) und auf seiner Webseite (The Gurteen Knowledge Website) und erreicht mit seinem Newsletter (The Gurteen Knowledge Letter) ca. 15.000 Personen.

### Visionen - Thesen über Wissensmanagement-Trends

- Das Teilen von Wissen und soziales Lernen - jetzt noch als zusätzliche Arbeit empfunden - wird ein willkommener und normaler Bestandteil der alltäglichen Arbeit. Zukünftig grübeln Mitarbeiter nicht mehr allein im stillen Kämmerlein, sondern denken laut und gemeinsam mit anderen nach.
- Auch Arbeit findet nicht mehr hinter geschlossenen Türen statt, sondern transparent und für jeden sichtbar.
- Statt den Mitarbeitern IT-Tools aufzuzwingen, wählen diese selbst die Werkzeuge aus, die ihnen am nützlichsten sind. Ebenso wird man diejenigen Informationen auswählen, die man braucht, anstatt sich wahllos mit Allem überhäufen zu lassen.
- Statt die Mitarbeiter aus Angst vor Fehlern zu kontrollieren, erhalten sie mehr Gestaltungsfreiraum und müssen im Gegenzug mehr Verantwortung tragen.
- Information wird nicht mehr konzentriert und "geschützt", sondern ist offen zugänglich. Der Informationsfluss ist weniger stark geregelt.
- Die Bedeutung des Kontextes tritt stärker in den Vordergrund. Anstatt Information als losgelöst vom Kontext zu untersuchen, fließen die Umstände/Rahmenbedingungen stärker in die Betrachtung ein.
- Die Welt wird als komplex und mannigfaltig wahrgenommen. Das einfache Ursache-Wirkungsmodell hat ausgedient und wird anderen Ansätzen weichen müssen.<sup>3</sup>
- In der heutigen Zeit wächst die Fülle an (öffentlich zugänglichen) Informationen immer schneller. Es dauert jedoch meist einige Zeit, um die meist komplexen und manchmal chaotischen Sachverhalte zu verstehen. Oft hilft das Gespräch mit anderen, um aus dem vielen Faktenwissen etwas Sinnvolles zu machen - ein methodischer Ansatz dazu ist das Knowledge Cafe.<sup>4</sup>

## Norbert Gronau

Norbert Gronau studierte Maschinenbau und Betriebswirtschaftslehre an der technischen Universität Berlin. Er promovierte über die „Konzeption eines strategieorientierten Führungsinformationssystems zur Entscheidungsunterstützung des Produktionsmanagements“ und habilitierte sich mit dem Thema „Nachhaltige Architekturen industrieller Informationssysteme bei organisatorischem Wandel“. Er ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Electronic Government an der



Universität Potsdam. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen betriebliches Wissensmanagement und wandlungsfähige ERP-Systeme. Zudem ist er wissenschaftlicher Leiter des am Potsdamer Lehrstuhls angesiedelten Center for Enterprise Research (CER).

#### Visionen - Thesen über Wissensmanagement-Trends

- Derzeit ist noch keine typische organisatorische Zuordnung von Aufgaben des Wissensmanagements in der Aufbauorganisation von Unternehmen erkennbar.
- Kompetenz und Erfahrung von Menschen ist nicht durch Einsatz rechnergestützter Systeme zu ersetzen. Noch können diese die notwendige Kreativität und Intuition nicht liefern.
- Im interorganisationalen Bereich haben sich die Themen Sicherheit der Information und Schutz vor Diebstahl intellektuellen Eigentums als wesentliche Treiber des Wandels bemerkbar gemacht. Die Sicherung des intellektuellen Kapitals wird zur Aufgabe des Wissensmanagements.
- Mit der zunehmenden Verbreitung von Social Media im Privatleben wie auch in der unternehmensinternen und -externen Nutzung wird es mehr Versuche mit Web2.0-Technologien und Ansätzen geben und die Unsicherheit über Social Media-Nutzung in Unternehmen abnehmen.
- Die Bandbreite der Nachfrage nach Wissensmanagement wird deutlich größer. Immer mehr Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen wird klar, dass das Wissen ihrer Mitarbeiter ein zentrales Element zur Differenzierung im Wettbewerb darstellt und der Schlüssel zum erfolgreichen Wandel ist.
- Für den Austausch von Wissen zwischen den Trägern personengebundenen Wissens wird es zukünftig geeignete Konversations- und Transformationsformen und organisatorisch unterstützte Räume bzw. Zeiten geben müssen.
- Wandlungsdruck und Nachfrage der Mitarbeiter erzeugen neue Anforderungen an die IT. Ist die IT unzureichend, droht der Wettbewerb um die Wissensträger zu misslingen.<sup>5</sup>

#### Diskussion

David Griffiths zeigt, dass unter Managern Wissensmanagement weniger wichtig – aber auch eher technisch orientiert – wahrgenommen wird. Wissen an sich nimmt in Organisationen eine immer wesentlichere Rolle ein und wird somit zum strategischen Thema.

Dave Snowden bringt eine andere Perspektive ein: Best Practices – als Standardmethode für Erfahrungswissen – funktionieren nur bei einfachen Problemstellungen. Komplexe oder chaotische Sachlagen benötigen einen anderen Umgang: erst ausprobieren, dann wahrnehmen und erst am Ende reagieren. Er hebt hervor, dass vorgegebene Strukturen nicht helfen, die Probleme anzugehen und dass eher ein Klima wichtig ist, bei dem Scheitern erlaubt sein muss.

David Gurteen legt dar, dass sich komplexe oder gar chaotische Sachverhalte am ehesten durch persönliche Gespräche bearbeiten lassen: Dazu müssen entsprechende Gelegenheiten geschaffen werden.

Norbert Gronau stellt fest, dass die Bandbreite von Wissensmanagement deutlich größer wird: Neben Social Media, intellektuellem Kapital und Wandlungsdruck spielt die IT in dem Zusammenhang eine wichtige, neue Rolle.

Auch David Griffiths unterstreicht die Rolle von Wissen im Zusammenhang mit der Wandlungsfähigkeit. Aus Sicht einer Organisation ändert sich ihre Umwelt schnell und unvorhersehbar – u.a. wegen verschiedener Krisen auf nationaler und internationaler Ebene. Deshalb nimmt Wandlungsfähigkeit eine wichtige Rolle ein. Wissen wiederum ist für Organisationen Grundlage für Wandel, da Veränderungen mit dem gemeinsamen Wissen aller Mitarbeiter besser eingeschätzt werden



können. Wird ihr Wissen und ihre Kreativität genutzt, können neue Ansätze – und somit zukunftsfähige Innovationen – erst entstehen.

### **Literaturverzeichnis**

<sup>1</sup> David Griffiths: The future of KM (7/2011) - [theknowledgecore.wordpress.com/2011/07/16/the-future-of-km](http://theknowledgecore.wordpress.com/2011/07/16/the-future-of-km)

<sup>2</sup> Dave Snowden: Judgement & resilience, KM Asia November 2010, Keynote - [www.cognitive-edge.com/presentationdetails.php](http://www.cognitive-edge.com/presentationdetails.php)

<sup>3</sup> David Gurteen: World 2.0, in: Gurteen Knowledge: 10 Years in KM, 2010  
[gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/gk10km](http://gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/gk10km)

<sup>4</sup> Elisabeth Wagner: Das Knowledge Café nach David Gurteen. In: ProjektMagazin, Ausgabe 21/2011

<sup>5</sup> Norbert Gronau: Herausforderungen und Trends im Wissensmanagement (KnowTech 2011 – Keynote, Bad Homburg)



## Über die Autoren

Ingo Frost

Ingo Frost hat Cognitive Science und Angewandte Systemwissenschaft mit Schwerpunkt Informatik und Soziologie an der Universität Osnabrück sowie an der Neuen Bulgarischen Universität in Sofia studiert.

Vom 2006 bis 2011 arbeitete Ingo Frost als Project Engineer Knowledge Management bei der Pumacy Technologies AG und war dort aktiv im Bereich Wissensmanagement und Innovationsmanagement.

Von 2009 bis 2011 unterstützt Ingo Frost den Relaunch der Community of Knowledge als Projektleiter und ist Mitbegründer des Open Journals of Knowledge Management. Als Herausgeber hat er die ersten vier Ausgaben begleitet.

Heute ist er selbständig und arbeitet als Organisations- und Medienberater, Dozent und als Gründungscoach für soziale Gründungen.

Kathrin Frank

Kathrin Frank studierte Marketing im Studiengang Wirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.

Sie war als Projekt Assistentin bei der Pumacy Technologies AG im Bereich Business Development tätig. Unter anderem begleitete sie die Community of Knowledge und die Studie "Wissensmanagement-Trends".

Ihre weiteren beruflichen Erfahrungen liegen im internationalen Benchmarking (Verkehrsunternehmen) und im Investitionscontrolling von Infrastrukturprojekten.

## Was verbirgt sich hinter der Externalisierung von implizitem Wissen?

Von Oliver T. Gilbert

### Abstract

Seit vielen Jahren scheint die Externalisierung erforscht zu sein und doch zeigt sie nur mäßigen Erfolg im Umgang mit dem impliziten Wissen. Der Autor ist der Frage nachgegangen, woran dies liegt und was genau sich hinter der Externalisierung verbirgt. Die Ergebnisse sind Antworten aus einer wissenschaftlichen Studie im Rahmen seiner Dissertation an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Es ist gelungen die Dimensionen der Externalisierung zu erfassen und in einem Gesamtkontext zu operationalisieren.

Den Begriff der Externalisierung von implizitem Wissen wurde durch die Wissenschaftler Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi<sup>1</sup> geschaffen und als Umwandlung von implizitem in explizites Wissen definiert. In ihrem SECI-Modell (Abbildung 1) als erläuterndes Transformationsmodell beschreiben die Wissenschaftler erstmalig die Entstehung von Wissen in Unternehmen.

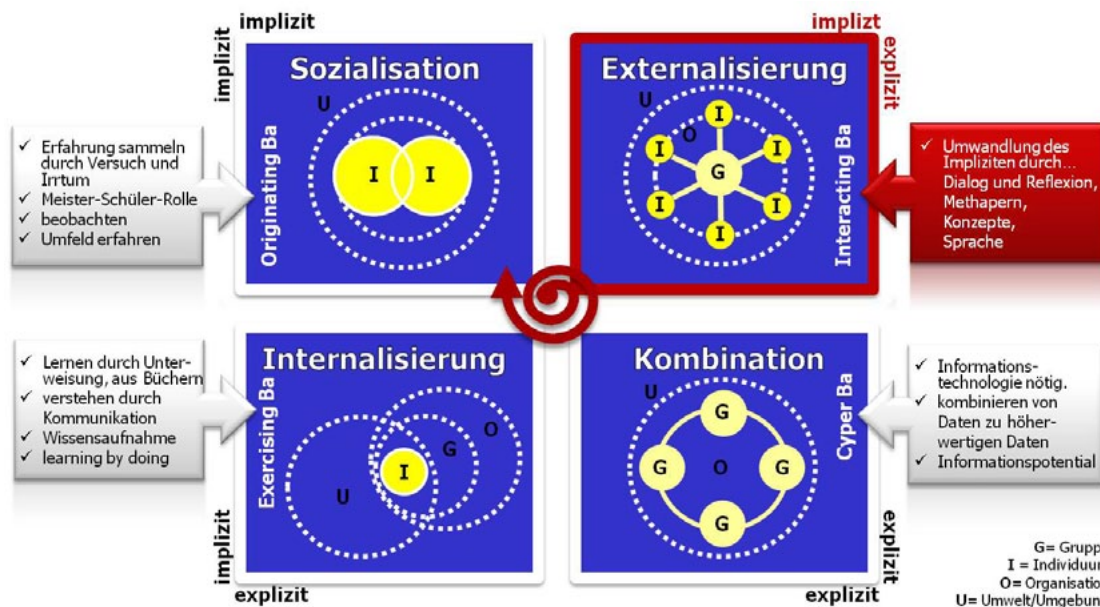


Abb. 1: SECI-Modell mit der Erweiterung um den Kontext "Ba"<sup>2</sup> (Quelle: Eigene Darstellung)



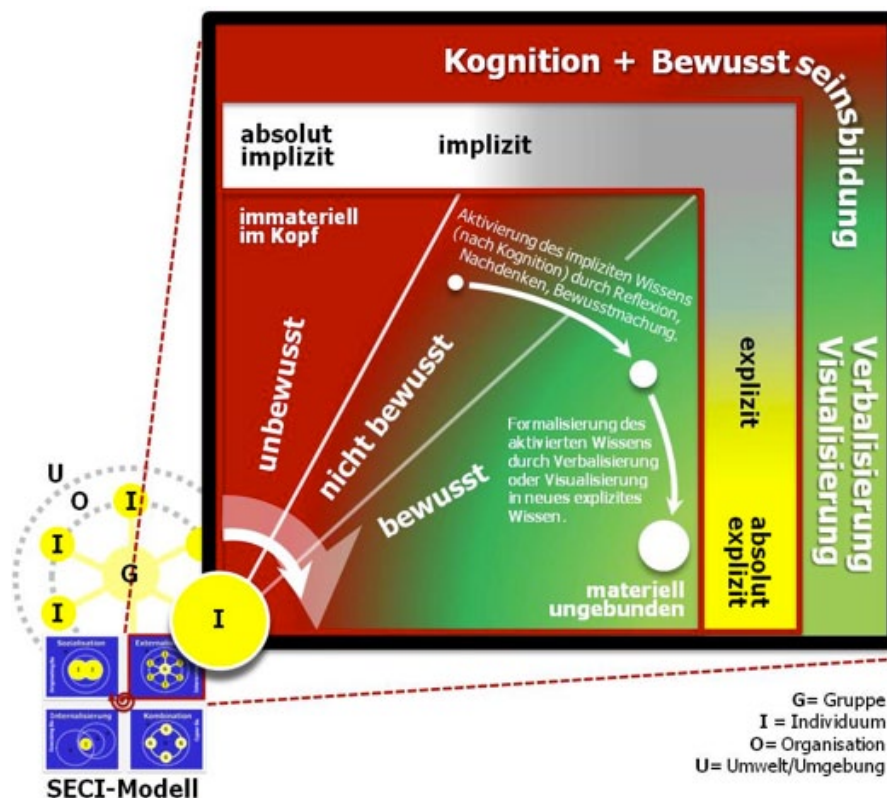
Auf der Suche nach einer Antwort, ist es zunächst hilfreich eine Klärung der Begrifflichkeiten zu vollziehen. In der Literatur findet sich eine regelrechte Definitionsunschärfe der Begriffe Wissen und implizites Wissen. Entscheidend auch für das Verständnis über die Externalisierung ist die Differenzierung von Zeichen, Daten, Informationen und Wissen. Während Zeichen konkrete Ziffern und Buchstaben sind und durch die Verknüpfung von Syntax zu Daten werden, können diese erst durch eine klare Semantik zu Informationen heranwachsen. Die Definition von Probst, Raub und Romhardt arbeitet die für den Wissensbegriff entscheidende Dimensionsvielfalt und Handlungsorientierung heraus: "Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge."<sup>3</sup> Hasler Roumois definiert implizites Wissen deshalb als, "die Gesamtheit des Wissens im Kopf des Menschen, das in einem unbewussten (stillen Wissen), nicht bewussten (latentes Wissen) oder bewussten Zustand vorkommt und aus kognitiven Elementen sowie aus operativen, kognitiv unzugänglichen Elementen besteht."<sup>4</sup>

Für die Externalisierung muss folglich nicht nur implizites Wissen im Ganzen betrachtet werden, sondern genauer untersucht werden, welche Wissensanteile überhaupt externalisiert werden können. Die Literaturrecherche zeigt vor allem zwei zentrale Bedeutungen hinter der Externalisierung. Zum einen werden psychische Prozesse in verschiedenen Stadien im Gehirn des Menschen durchlaufen und auf diese Weise Erfahrungen aus dem Langzeitgedächtnis ins Kurzzeitgedächtnis überführt. Dabei spielt die Bewusstseinsbildung als Prozess eine große Rolle, der durch äußere Einflüsse stimuliert werden kann. Zum anderen kann ein sozialer Kommunikationsprozess die Externalisierung auslösen, da letztendlich ein Erfahrungsaustausch mit sich oder anderen Personen stattfindet. Eine trennscharfe Definition kann wie folgt ausformuliert werden: "Externalisierung ist ein sozialer Kommunikationsprozess der Transformation von implizitem in explizites Wissen, durch Wissensaustausch von Individuen, zur organisationsweiten Verbreitung von implizitem Wissen. Dieses implizite Wissen wird von seinem spezifischen Kontext gelöst und in eine verbale oder visuelle Form ab-strahiert, die von der Begriffs- über die Modell- bis zur Theoriebildung reicht. Durch Externalisierung entsteht neues explizites Wissen."





Wie die Abbildung 2 zeigt, muss nach neusten Erkenntnissen das Wissen als Kontinuum von absolut impliziten hin zu absolut expliziten Bestandteilen betrachtet werden. Dabei lässt sich das implizite Wissen in unbewusstes absolut implizites stilles Wissen kategorisieren, das völlig immateriell im Kopf des Menschen gebunden ist. Dieses in der Abbildung rot dargestellte Implizite wird nie externalisiert werden können. Hier kann über die Sozialisation versucht werden, Implizites durch implizites Nachahmen beispielsweise weiterzugeben.



**Abb. 2:** Erweiterung des SECI-Modells (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Externalisierung setzt seinen Schwerpunkt viel mehr auf nicht bewusstes implizites Wissen. Konkrete Erfahrungen und Erkenntnisse die im Langzeitgedächtnis abgespeichert wurden. Wird nun durch Kognition, der Bildung neuer Wissensstrukturen im Gehirn, dieses Wissen aktiviert und durch konkretes Nachdenken über einen Sachverhalt in einen bewussten Zustand überführt, hat die Bewusstseinsbildung als zweiter Prozessschritt der Externalisierung stattgefunden. Dieser beschriebene Vorgang erfolgt häufig und in der Regel völlig unbewusst, beim Zeitung lesen, in Gesprächen oder Nachdenken. Eine Idee ist eine Kognition und Elaboration, d.h. Bekanntes mit Neuem assoziiert. Noch ist diese Erkenntnis in einem Übergangszustand von implizit in explizit. Durch die konkrete Formalisierung dieses aktivierten Wissens durch Verbalisierung oder Visualisierung wird ein expliziter materieller ungebundener Zustand eingenommen. Verbalisierung ist dann das einfach in Sprache fassen der eigenen Idee, Erkenntnis oder Erfahrung. Häufig finden auch Externalisierungshandlungen in Form von Bildern statt, d.h. ein Mensch macht sich Notizen, Skizzen oder schreibt Gedankengänge in Konferenzen, Diskussionen oder Workshops mit.





Mit dieser Erweiterung des SECI-Modells zum Externalisierungsmodell werden erstmalig die Abläufe der Externalisierung genau beschrieben und greifbar. Zudem wurden sowohl die neusten Erkenntnisse zu impliziten Wissen genauso berücksichtigt als auch die Personengebundenheit und Dimensionen von Wissen im Allgemeinen.

Für den Unternehmenskontext wird deutlich, warum beispielsweise die Informationstechnologie bei der Externalisierung nicht greift und bisher nur wenig Erfolge im Erfahrungsaustausch gebracht hat. IT hat lediglich bei der konkreten Formalisierung eine unterstützende Wirkung, die Kognition oder Bewusstseinsbildung kann hingegen nicht durch Wissensmanagement-Systeme oder Anwendungen gesteuert werden.

Somit wird deutlich, Externalisierung von impliziten Wissen und damit der Austausch von Erfahrungen ist ein an Individuen gebundener Prozess, deren Einflüsse bislang unbekannt sind und einer wissenschaftlichen Untersuchung bedürfen. Wissensmanagement aus rein technologischen Gesichtspunkten zu betrachten ist folglich für die Externalisierung eine falsche Herangehensweise.

## Literatur

<sup>1</sup> Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995: The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University (7. September 1995). Die deutsche Übersetzung: Die Organisation des Wissens. Campus Verlag, 1. Auflage (19. Februar 1997)

<sup>2</sup> Nonaka, I. & Konno, N. 1998: The Concept of "Ba": Building A Foundation For Knowledge Creation, California Management Review, Jg. 40, Nr. 3, 40–54.

<sup>3</sup> Probst, G. J. B.; Raub, S. & Romhardt, K. 2010, S.23: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 6. überarb. und erw. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

<sup>4</sup> Hasler Roumois, U. 2007, S.43: Studienbuch Wissensmanagement: Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen, UTB, Orell Füssli, Zürich.

## Über den Autor

Oliver T. Gilbert

Oliver T. Gilbert war über sieben Jahre bei der SAP AG in Walldorf tätig, zuletzt als Entwicklungsleiter der SAP Innovation Suite. Im Rahmen seiner Industriepromotion an der Steinbeis-Hochschule Berlin befasste er sich mit Wissensmanagement im FuE Bereich und untersuchte die Externalisierung von implizitem Wissen, um die konkreten Erfolgsgrößen wissenschaftlich zu erschließen.

Als Manager bei Mieschke Hofmann und Partner (MHP) für das Businessfield Strategie, Architektur und Methoden befasst sich Herr Gilbert mit seinem Team neben Schwerpunktthemen im Enterprise Architecture Management weiterhin mit Innovations- und Wissensmanagement.



## KMcloud – Wissen effektiv managen

Jetzt auf [www.kmcloud.de](http://www.kmcloud.de) die eigene  
Wissensmanagement-Community einrichten

KMcloud – der Cloudservice des KMmaster  
Wissen, Ideen und Erfahrungen immer griffbereit verfügbar





## **Business Model Innovation Überlegungen zur systematischen Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen auf Basis eines Management-Framework**

Von Ralf Langen

*In diesem Beitrag soll gezeigt werden, wie der Innovationsprozess auf Ebene der Geschäftsmodellentwicklung erfolgreich umgesetzt werden kann. Auf Basis eines Management-Frameworks werden Überlegungen zur systematischen Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen vorgestellt. Basierend auf den Denktraditionen der Absorptive Capacity und der Business Model Innovation Theory folgt die Annahme, dass ein erfolgreicher Weiterentwicklungsprozess vor allem auf Dialog basieren muss. Um das Wissenspotential einer lernenden Organisation voll ausschöpfen zu können, muss der Prozess ergebnisoffen und partizipativ gestaltet werden. Nur dadurch kann erreicht werden, dass die Weiterentwicklung eines neuen Geschäftsmodells den Wandelbedürfnissen der Organisation entspricht.*

### **1. Die lernende Organisation als Innovationstreiber**

„Da die Welt immer enger zusammenrückt und die Komplexität und Dynamik der Wirtschaft ständig zunimmt, muss die Arbeit »lernintensiver« werden. Es reicht nicht mehr aus, dass eine einzelne Person – ein Ford oder Sloan oder Watson – stellvertretend für die gesamte Organisation lernt. Es wird in Zukunft nicht mehr möglich sein, dass man »die Dinge oben& ausknobelt« und dafür sorgt, dass alle anderen den Anweisungen des »großen Strategen« folgen. Die Spitzenorganisationen der Zukunft werden sich dadurch auszeichnen, dass sie wissen, wie man das Engagement und das Lernpotenzial auf allen Ebenen einer Organisation erschließt“ (Peter M. Senge).<sup>1</sup>

Laut Senge ist es vor allem die Lernfähigkeit einer Organisation, die zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird. Die Fähigkeit, neue externe Informationen zu identifizieren, dieses neuartige und als nützlich bewertete Wissen zu assimilieren und das assimilierte Wissen wertschaffend einzusetzen werden zu maßgeblichen Komponenten des Innovationsprozesses, der jeder lernenden Organisation schon per Definition zu eigen sein sollte.

An dieser Stelle soll gezeigt werden, wie der Innovationsprozess auf Ebene der Geschäftsmodellentwicklung erfolgreich umgesetzt werden kann. Auf Basis eines Management-Frameworks werden Überlegungen zur systematischen Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen vorgestellt.

### **2. Business Model Innovation: Lösungsansatz für die Innovation von Geschäftsmodellen auf Basis eines Management-Framework**

In den wenigsten Unternehmen existiert ein verbindliches „Gerüst“, auf dessen Basis eine systematische Weiterentwicklung der zugrundeliegenden Geschäftsmodelle erfolgen kann. Ein solches Gerüst ist aber notwendig als Verständigungshilfe, um an der Schnittstelle zwischen Headquarter oder Holding (Corporate Strategy) und Business Unit bzw. Portfolio-Unternehmen die Grundlage für eine Management-Praxis zu schaffen, die Geschäftsmodellinnovationen stimuliert und nachvollziehbar macht. Ein solches Gerüst kann als „Framework“<sup>2</sup> etabliert werden, das den für das Unternehmen spezifischen Prozess der Innovation der Wertschöpfung abbildet. Die wesentlichen Komponenten und Dimensionen eines solchen Frameworks für die Geschäftsmodellinnovation sind:



- **Eine Ontologie** – Gesucht wird ein tragfähiges Kategoriengerüst, das einen entsprechenden Begriffsrahmen für Headquarter/Holding-Manager und Manager der Einzelunternehmen oder Business Units bereitstellt und ein gemeinsames Verständnis von Geschäftsmodellen und deren Innovation erlaubt, indem es die wesentlichen Dimensionen integriert, die für eine Analyse und Gestaltung von Geschäftsmodellen im Unternehmen erforderlich sind.
- **Ein definierter Innovationsprozess** – Gesucht wird eine systematische Vorgehensweise bei der Überprüfung und Veränderung von Geschäftsmodellen, die zugleich eine Verarbeitung disruptiver und nicht disruptiver Marktentwicklungen sowie einen 360-Grad-Rundumblick auf die relevanten Akteure, Wettbewerbsbedingungen und Trends obligatorisch macht, und zu dem eine handlungsorientierende Komponente beinhaltet. Der Innovationsprozess sollte letztlich an den Managementprozess des Unternehmens gekoppelt werden, aus den Analysen und Neu-Konzeptionen sollten sich rasch verbindliche Umsetzungen ergeben und der Dialog zwischen Headquarter/Holding und GF der Einzelunternehmen/Business Units kann so auf eine tragfähige und verbindliche Basis gestellt werden.
- **Eine erprobte Operationalisierung** - gesucht wird eine wirkungsvolle Didaktik für die Institutionalisierung und Praxis der Geschäftsmodellinnovation, die auf die besondere Komplexität und Heterogenität der Einzelunternehmen/Business Units Rücksicht nimmt – und zudem auf die engagierende Kraft avancierter Lernmethoden setzt, die sich bei Interventionen zur Stärkung des „Geschäftssinnes“ (englisch: „business acumen“)<sup>3</sup> in der Unternehmenswelt bewährt haben. Dies sind vor allem Lernformate, die mit Techniken der Simulation und der Szenariobildung arbeiten. Ziel ist es, den Innovationsprozess über Rituale und Routinen als anspruchsvollen Geschäftsdialog im Unternehmen zu verankern.
- **Ein effizientes Projektdesign** – Gesucht wird schließlich eine effiziente Form der „Business Model Innovation“, um das Framework dauerhaft zu etablieren. Dabei sollten die oben genannten Komponenten (Ontologie/Systematik – Innovationsprozess – Operationalisierung über Routine und Rituale) im Projektteam erarbeitet und unter optimalem Ressourceneinsatz eingeführt werden.

Die nachfolgenden Darlegungen skizzieren, wie think2know, basierend auf Auswertungen der vorliegenden Forschungsliteratur sowie basierend auf eigenen Erfahrungen mit der Konzeption von Management-Frameworks, dem Design von Innovations- und Optimierungsprozessen, der Didaktik und Konzeption nachhaltiger Lernformate für die Verankerung von Managementpraktiken in Unternehmen sowie mit der Betreuung anspruchsvoller Projektaufträge vergleichbaren Typs eine solche lösen kann.

### 3. Konzeptionelle Überlegungen

#### A. ONTOLOGIE und SYSTEMATIK

Die Frage nach der Innovationsfähigkeit von Unternehmen mit besonderem Fokus auf der Veränderung und Anpassung zugrundeliegender Geschäftsmodelle wird in der ökonomischen Forschung vor allem in zwei Denktraditionen behandelt: in den Ansätzen zur sogenannten „Absorptive Capacity“ von Unternehmen (basierend auf den Arbeiten von Cohen/Levinthal aus den USA) und in den Überlegungen zu einer Theorie der Geschäftsmodellinnovationen neueren Datums (im Anschluss an Gary Hamel's Ausführungen zur „Business Concept Innovation“)<sup>4</sup>.

Stimuliert werden diese Untersuchungen vor allem durch die Auseinandersetzung mit erfolgreichen Unternehmen wie Dell Computers, Ryanair, Amazon und vor allem Apple. Gerade bei Dell oder Apple wird das innovative Geschäftsmodell als Ursache des Erfolgs angeführt, und auch die weiteren Dissertationen, vor allem am Beispiel der Musikindustrie, liefern erste Vermutungen über Indikatoren,





empirisch hinterlegte Nachweise des Zusammenhangs von Geschäftserfolg und Geschäftsmodell sowie erste Hypothesen zu quantitativen und qualitativen Einflussfaktoren und stellen Veränderungsmuster von Unternehmen und Geschäftsmodellen zur Verfügung.<sup>5</sup> Beide Denktraditionen sind für die Formulierung einer Ontologie und Systematik der Geschäftsmodellinnovation nützlich, ebenso wie die ganz aktuellen Ergebnisse des Fraunhofer-Institutes, im Rahmen des sogenannten THESEUS-Projektes zum „Internet der Dienste“.

### Denktradition I: Absorptive Capacity als kritische Komponente der Innovationsfähigkeit

Cohen/Levinthal, die sich bereits in den 1990er Jahren mit der Frage nach der Innovationsfähigkeit von Unternehmen beschäftigt haben, beschreiben die von ihnen als „Absorptive Capacity“ bezeichnete Eigenschaft von Unternehmen als eine besonders kritische Komponente der Innovationsfähigkeit und definieren sie als „ability to recognize the value of new information, assimilate it, and apply it to commercial ends“.<sup>6</sup>

Schreyögg, der das Konzept der „Absorptive Capacity“ frühzeitig aufgegriffen hat, erläutert in einem grundlegenden Essay<sup>7</sup> die Absorptionsfähigkeit von Unternehmen als „eine spezielle organisationale Fähigkeit, die maßgeblich (mit)bestimmt, wie innovativ ein Unternehmen ist. Diese Fähigkeit setzt sich aus dem Zusammenwirken von drei Teilfähigkeiten zusammen: der Fähigkeit, neue externe Informationen zu identifizieren; der Fähigkeit, dieses neuartige und als nützlich bewertete Wissen zu assimilieren und der Fähigkeit, das assimilierte Wissen wertschaffend einzusetzen“.

Zahra und George (2002) haben dieses Konzept erweitert, indem sie eine zusätzliche Komponente, die Transformation von Wissen eingeführt haben, die sie als „a firm’s capability to develop and refine the routines that facilitate combining existing knowledge and the newly acquired and assimilated knowledge“ beschreiben.<sup>8</sup>

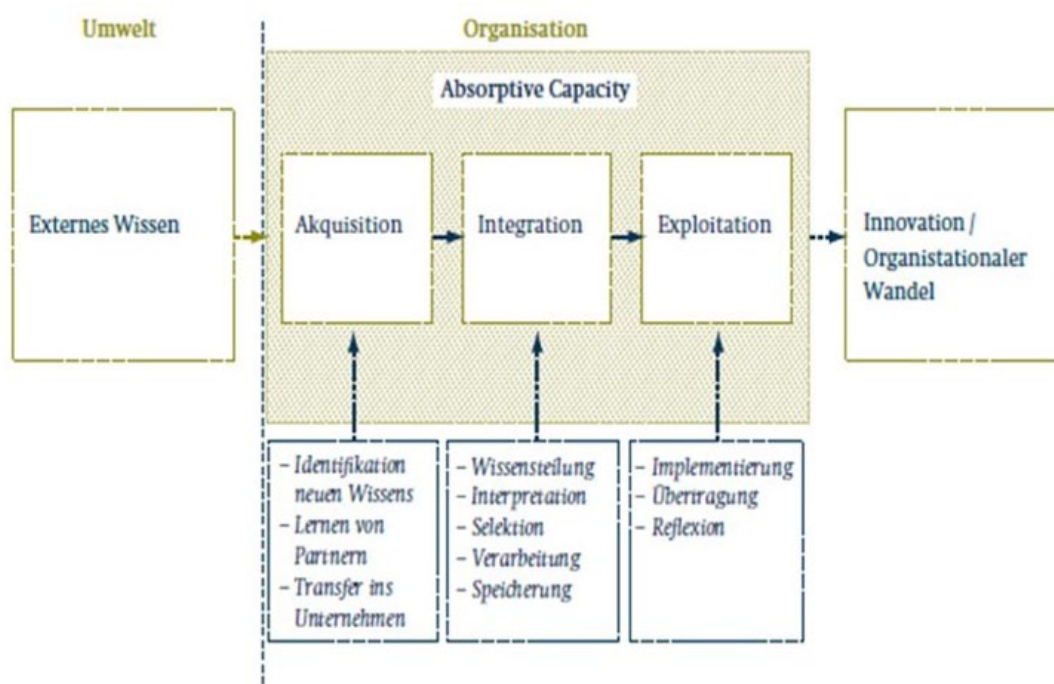


Abb. 1: Praktiken der Absorptionsfähigkeit



Schreyögg weist in seinem Essay zu Recht darauf hin, dass „die Entwicklung einer hohen Absorptionsfähigkeit allerdings nicht voraussetzungslos [geschieht]: Die Absorptions-fähigkeit eines Unternehmens ist auch ein Spiegel der organisationalen Lerngeschichte und damit automatisch auch der Unternehmenskultur. Das kollektive Gedächtnis und die Vorstellungswelt eines Unternehmens bilden den Humus aber auch die Pfade, auf denen sich die Absorption neuen Wissens entfaltet. Dies bedeutet eine Chance aber auch eine Einschränkung zugleich, denn inhaltlich oder strukturell neuartiges Wissen kann nur identifiziert und aufgenommen werden, wenn die dafür erforderlichen Kategorien bzw. das dazu erforderliche Sensorium vorhanden sind.“<sup>9</sup>

Für unsere Überlegungen sind vor allem die von Schreyögg in seinem einführenden Essay herausgearbeiteten Erkenntnisse der „Absorptive Capacity“-Schule festzuhalten, die auf die Bedeutung effizienter Formen des organisationalen Lernens (1) der Routinen und Praktiken zum Wissenstransfer und zur Wissensintegration (2) und schließlich der Bedeutung von psychologischen Faktoren im Innovationsprozess (3) abheben.

### **(1) Effiziente Formen organisationalen Lernen zur Steigerung der Absorptionsfähigkeit:**

Hier sind vor allem reflexive Lernformen gemeint, die im Sinne der Lerntheoretiker Agyris/Schön als „Deutero-Lernen“ bezeichnet werden – also Ansätze, die über reines Anpassungslernen („doing the things right“); und reines Veränderungslernen („doing the right things“) hinausgehen und Problemlösungslernen und Prozesslernen ermöglichen, bei dem auch die bisherigen Lernvorgänge im Unternehmen hinterfragt, reflektiert und optimiert werden.

Für die Ausarbeitung eines Lösungsansatzes bedeutet dies: Man sollte bei der Einführung von Business Model Innovation auf Modelle setzen, die über dialogisches (und damit reflektierendes) Lernen funktionieren, wie beispielsweise Learning Maps, Szenario-Techniken oder Planspiel-Ansätze.

### **(2) Routinen und Praktiken zum Wissenstransfer und zur Wissensintegration:**

Schreyögg bemerkt zu Recht, dass „die Absorptionsfähigkeiten einer Organisation als Prozessfähigkeiten verstanden werden, da diese aus dem Verlauf der Wissensabsorption heraus entstehen. Ihren Niederschlag finden die Prozessfähigkeiten schließlich in bewährten organisationalen Routinen der Wissensabsorption.“<sup>10</sup> Routinen, verstanden als soziale Praktiken im Unternehmen, sind gestaltungsfähig und von hoher Bedeutung wiederum für das kontinuierliche Lernen und Verändern von Abläufen und Prozessen. Darum wird es ja bei der Umsetzung von Geschäftsmodellinnovationen im Wesentlichen gehen: die Anpassung von Abläufen und Kernprozessen, das „Rekonfigurieren von Aktivitäten“ im Unternehmen.

Für die Ausarbeitung eines Lösungsansatzes bedeutet dies: man sollte die Verankerung im Management-Alltag nicht außer Acht lassen, damit Business Model Innovation nicht eine einmalige Angelegenheit bleibt.

### **(3) Psychologische Faktoren im Innovationsprozess:**

In Übereinstimmung mit organisations- und sozialpsychologischen Untersuchungen zum; Change Management berücksichtigen die Vertreter der Absorptive Capacity die psychologischen Faktoren menschlichen Handelns. Innovationsprozesse auf der Ebene der Geschäftsmodelle müssen ebenso wie andere Veränderungsinitiativen mit den Hürden des Wandels<sup>11</sup> rechnen und über Interventionsmethoden zum Überwinden dieser Hürden verfügen.

Für die Ausarbeitung eines Lösungsansatzes bedeutet dies: Man sollte bei der Umsetzung (Roll Out) die bewährten Strategien des Veränderungsmanagements berücksichtigen, die für eine soziale Anerkennung und Verankerung und den Abbau von Barrieren bei der Umsetzung sorgen.



## **Denktradition II: Business Model Innovation Theory**

Die Beschäftigung mit den zugrundeliegenden Geschäftsmodellen von Unternehmen und die Analyse etablierter Geschäftsmodelle ganzer Branchen und Industriezweige ist vor allem der New Economy zu verdanken. Das Interesse an Geschäftsmodellen richtete sich dabei vor allem auf webbasierte Start-Up-Unternehmen, die die traditionellen Geschäftslogiken und Wertschöpfungsprozesse ganzer Wirtschaftszweige in Frage stellten. Amazon erreichte seine Kunden für den Buchverkauf über das Internet, E-Bay machte aus dem bislang bestenfalls lokal möglichen Gebrauchtwarenhandel eine nationale elektronische Angelegenheit.

Zieht man die aktuelle wirtschaftswissenschaftliche Literatur zu Rate, so bestätigt sich die Vermutung, dass es kein einheitliches Verständnis für Geschäftsmodelle und deren Bestandteile gibt. Es herrscht aber zumindest ein einheitliches Grundverständnis darüber, dass Geschäftsmodelle „in erster Näherung eine ganzheitliche Beschreibung unternehmerischer Tätigkeit in aggregierter Form“ darstellen.

### **Die Business-Model-„Leinwand“ (Canvas) von Osterwalder und Pigneur**

Eine der besten Arbeiten zur Generierung und Innovation von Geschäftsmodellen haben Osterwalder und Pigneur mit ihrer Business Model Ontology vorgelegt<sup>12</sup>. Mit den 9 Grundkomponenten (Building Blocks) ihres Modells, einer aus bekannten Beispielen abgeleiteten Typologie von „Patterns“ („business models with similar characteristics“), der hervorragenden Operationalisierung des Modells als Dialogwerkzeug („Business Model Canvas“) und einem durchdachten Vorschlag für die Bearbeitung von relevanten Wissensbausteinen im Innovationsprozess stellen die Autoren exzellente Komponenten bereit.

### **Die 9 Komponenten / Building Blocks eines Geschäftsmodells**

In Übereinstimmung mit vielen bestehenden Geschäftsmodell-Ansätzen und Ergebnissen der Forschung konzipieren Osterwalder/Pigneur ihre Ontologie, indem sie die 4 wesentlichen Dimensionen einer Unternehmung in den Blick rücken: Die Kundenperspektive, die Nutzendimension, die Dimension von Infrastruktur und Kernkompetenzen sowie die Finanzperspektive. So entstehen die folgenden 9 Komponenten eines Geschäftsmodells:

1. Customer Segments – Kundensegmente
2. Value Propositions – Nutzenversprechen
3. Channels – Kanäle
4. Customer Relationship – Kundenbeziehungen
5. Revenue Streams – Erlösquellen
6. Key Resources – Schlüsselressourcen und Kernkompetenzen
7. Key Activities – Kernaktivitäten
8. Key Partnerships – Partnerschaften
9. Cost Structure – Kostenstruktur

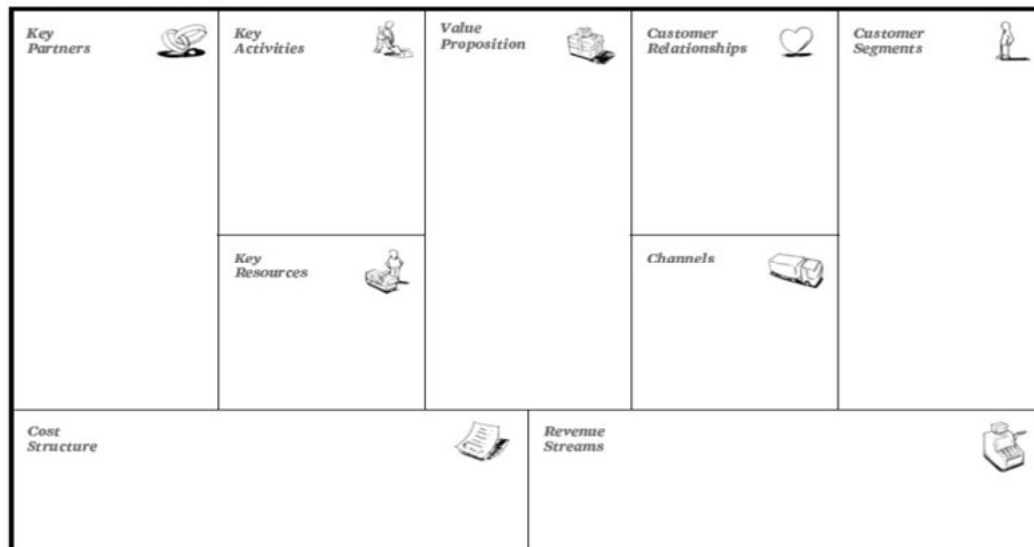
Die intuitiv verständliche Ontologie und Begriffssystematik erlaubt, Wechselwirkungen zwischen den Bausteinen des Geschäftsmodells in den Blick zu rücken – ohne an Trennschärfe und Feinoptik zu verlieren. Sie setzt auf der Höhe der praktischen und wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema der Innovation von Geschäftsmodellen an und ist gut dokumentiert.

Hinzu kommt die von den Autoren ebenfalls ausgearbeitete Visualisierung als „Leinwand“ (Business Model Canvas), die sich hervorragend als Grundlage für die Ausarbeitung eines Dialog- und Lernwerkzeuges eignet, um die Geschäftsmodellinnovation systematisch und im Sinne eines Managementprozesses zu betreiben. Die „Leinwand“ lässt sich beispielsweise leicht als „Learning



Map“ für eine Gruppenübung verwenden, bei der komplexe Wissensbestände (zu den 9 Dimensionen) in eine zielgerichtete Diskussion über die Geschäftsmodelle und deren Anpassungsmöglichkeiten eingebracht werden. Osterwalder und Pigneur stellen uns also brauchbare Werkzeuge bereit, die bereits erprobt und hinreichend ausbaufähig sind, um sie für unsere Zwecke zu nutzen.

**The Business Model Canvas**



**Abb. 2:** The Business Model Canvas

(Quelle: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas> abgerufen am 27.03.2012)

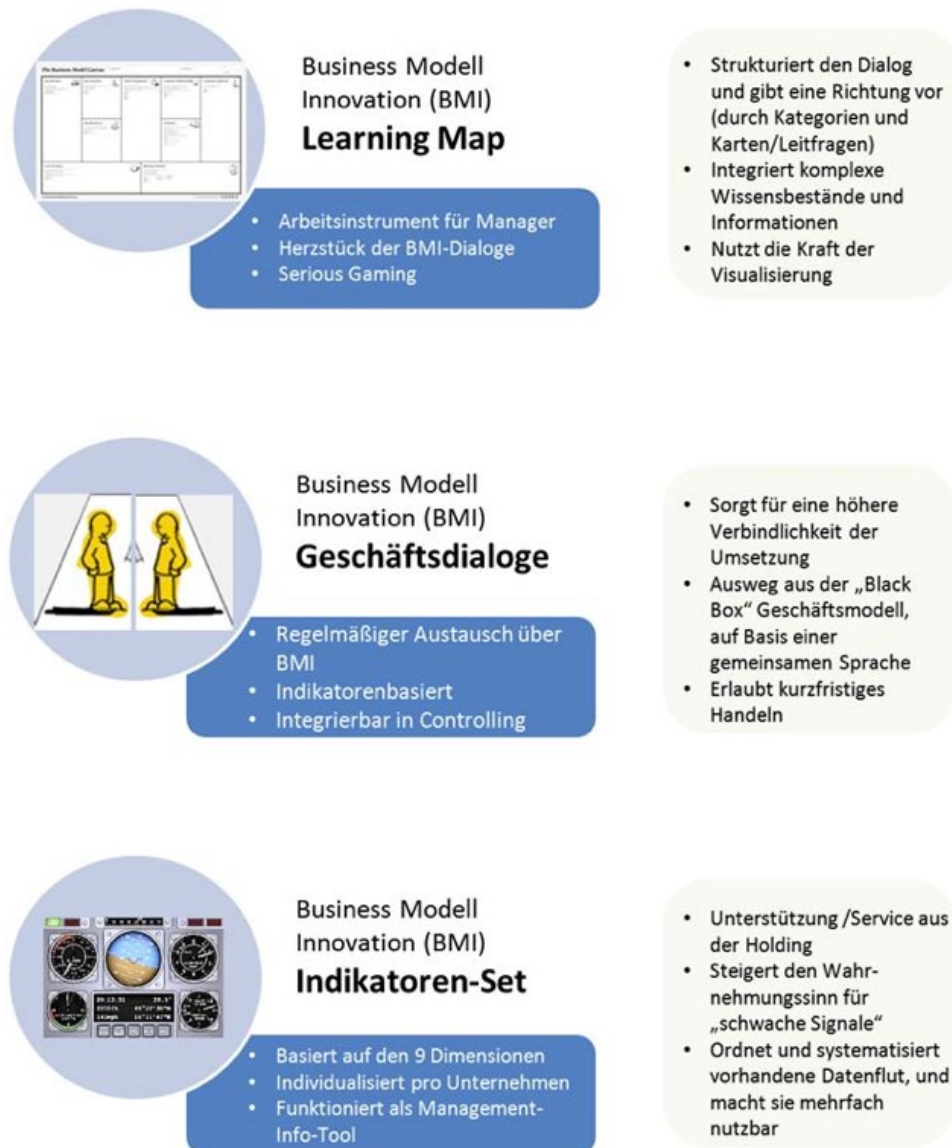
Die „Leinwand“ für Diskussion, Entwicklung und Überarbeitung eines Geschäftsmodells mit den 9 Komponenten. Inzwischen haben Osterwalder/Pigneur sogar eine iPad-Applikation des Modells angekündigt.<sup>13</sup>





## B. DER INNOVATIONSPROZESS ALS DIALOGPROZESS

Die folgende Darstellung zeigt die 3 wesentlichen Bausteine für die Einführung eines Business-Model-Innovationsprozess.



**Abb. 3:** Bausteine der Einführung eines Business-Model-Innovationsprozess (Quelle: Eigene Abbildung)



Der oben skizzierte Innovationsprozess für die Geschäftsmodelle sollte als dialogischer Prozess verankert werden. Das Herzstück einer derartigen, kontinuierlichen Verständigung zwischen Headquarter/Holding-Manager und GF/Management der Einzelunternehmen/ Business Units wäre dann eine **BMI Learning Map**, die als Werkzeug für die Management-Dialoge zur Verfügung gestellt wird und zugleich als zentrales „Dialogwerkzeug“ für eine ein bis 2 Mal pro Jahr stattfindende BMI-Session funktioniert. Die Learning Map erlaubt eine hinreichend offene, aber strukturierte Diskussion der Anpassungspotentiale des jeweiligen Geschäftsmodells und eine spielerisch-kreative Beschäftigung mit komplexen Informations- und Wissensbausteinen. Diese werden im Sinne der Szenario-Technik können entsprechend für die Einzelunternehmen/Business Units aufbereitet und als Set von validen Indikatoren zum unterjährigen Gebrauch verdichtet werden.

Bei den **Indikatoren** ist auf die Spezifik zu achten, und auf eine praktikable Integration bereits vorhandener Informationen: Typischerweise sind dies bereits aus dem Controlling vorliegende Daten wie z.B. Marktanteil, Umsatztrends, Kundennachfragen oder Auftragseingangsentwicklungen. Aufgrund der vorhandenen Quantifizierbarkeit ist eine Bildung von Sollwerten und Toleranzgrenzen möglich, deren Überschreiten eine Triggerfunktion hat.

Die **Geschäftsdialoge** stellen das ritualisierte Verfahren der Analyse und Durchsprache der Aktivitäten dar, das zwischen Headquarter/Holding und Management der Einzelunternehmen/ Business Units institutionalisiert werden sollte. Es kann im monatlichen oder Quartals-Rhythmus erfolgen, abhängig von der Dynamik des Marktumfeldes in dem das Unternehmen agiert.

### **C. Typisches Projektdesign: Umsetzung**

Die Einführung eines systematischen BMI-Prozesses kann nur unternehmensspezifisch, zugeschnitten auf Größe, Struktur und Markt des Unternehmens erfolgen. Grundsätzlich hat sich aber ein dreistufiges Vorgehen bewährt, mit den Schritten

1. Komponenten-Design,
2. Pilotierung,
3. Roll-Out.

Die Zusammenarbeit zwischen Beraterteam und Kunde sollte im Rahmen einer normalen Projektgruppe erfolgen, die sich aus Beratern von think2know und Kunden-Mitarbeitern zusammensetzt. Das Team arbeitet auf Basis einer Knowledge-Plattform von think2know, und führt in regelmäßigen Abständen (wöchentlich) Projektmeetings durch, es ist für die Steuerung des Gesamtprojektes und die Einbindung weiterer Ressourcen verantwortlich. Jeweils vor Beginn und nach Abschluss der drei Stufen Komponenten-Design, Pilotierung und Roll-Out finden ganztägige Workshop-Sessions statt. Ansonsten arbeiten die Berater vor Ort (wenn nötig), so dass ein Projektraum im Unternehmen benötigt wird.

#### **1) Komponenten-Design – ca. 6 Wochen**

Auf Basis einer sorgfältig vorbereiteten und ausführlichen Briefing-Session mit Kunden- und Beraterteam wird ein Unternehmen/eine Business Unit für die Pilotierung ausgesucht. Zugeschnitten auf das Pilotunternehmen werden die Hauptkomponenten der Lösung zunächst vom Beraterteam weiter ausgearbeitet und einsatzfähig gemacht. Dazu gehören:

- **Ontologie und Systematik** – Abgleich des „9-Komponenten“-Modells mit den Begrifflichkeiten und Kategorien/Modellen, die derzeit im Unternehmen für die strategische Planung und Steuerung verwendet werden. Auswertung der vorliegenden Darstellungen zum



Geschäftsmodell des Pilotunternehmens. Ggfls. Ergänzung oder Überarbeitung der Ontologie.

- Klärung: welche **Informations- und Wissensbestände** zu den 4 grundsätzlichen Dimensionen Kundenperspektive, Nutzendimension, Infrastruktur und Kernkompetenzen sowie Finanzperspektive liegen vor bzw. sind in welcher Form zugänglich – welche müssen evtl. neu erhoben werden, welche Daten und Trends werden vom Pilotunternehmen ad hoc oder kontinuierlich erhoben, welche Daten und Trends werden in der Holding generiert bzw. zur Verfügung gestellt? Welche allgemeinen externen Quellen lassen sich verwenden?
- Ausarbeiten einer „**Business Modell Innovation (BMI) Learning Map**“ als Grundlage für den 1. BMI-Workshop mit Vertretern des Pilotunternehmens inkl. Begleitmaterialien und Moderationsleitfaden.
- Erstellen eines Prototyps für ein indikatorenbasiertes **BMI-Tool**, d.h. Vorschlag für ein Set von max. 10 Indikatoren, die als Frühwarnsystem verwendet werden können, um auf entstehenden Anpassungsbedarf beim Geschäftsmodell des Pilotunternehmens aufmerksam zu machen.
- Erstellen eines **BMI-Jahreskalenders**, der über Taktung, Didaktik und zu erwartende Outcomes des kontinuierlichen BMI-Dialog Auskunft gibt.

## 2) Pilotierung – ca. 8 Wochen

Mit dem ausgewählten Pilotunternehmen wird der 1. BMI-Workshop auf Basis der erarbeiteten Learning Map durchgeführt. Zeitbedarf ist ein Tag für die Teilnehmer. Ziel ist die Verständigung über das bestehende Geschäftsmodell und das Erarbeiten von Innovationschancen auf Basis der Beschäftigung mit den im Workshop verwendeten Daten und Trendinformationen. Darüber hinaus sollen die Teilnehmer grundsätzlich mit der Methodik zur Business Model Innovation vertraut gemacht werden und sich auf den weiteren Prozess im Jahresverlauf einigen.

Der Workshop wird vom Beraterteam vor- und nachbereitet und bei Bedarf auch moderiert. Denkbar ist aber auch ein Train-the-Trainer-Ansatz, bei dem der Workshop-Moderator entsprechend vorbereitet wird.

Vier Wochen nach Durchführung des Workshops wird zudem ein erster BMI-Dialog durchgeführt, bei dem es sich um eine ca. 60 minütige Durchsprache der Aktivitäten zur Geschäftsmodellinnovation zwischen Holding/Headquarter und Management des Portfoliounternehmens/der Business Unit handelt. Hier können erste Ergebnisse der Modell-Anpassung nach dem Workshop und weitere Innovationsmöglichkeiten angesprochen werden. Im BMI Dialog kann das Indikatoren-Tool verwendet werden.

Ebenfalls in den Rahmen der Pilotierungsphase fällt eine „Review-Session“ zur Anpassung der Vorgehensweise insgesamt und der Feinplanung für den Rollout auf Basis der Learnings aus dem Piloten.

## 3) Rollout – ca. 3 Monate

Der Rollout der BMI-Initiative auf Basis der Ontologie, Methodik und Werkzeuge, die im Piloten bereits verwendet wurden, kann im Rahmen einer BMI-Konferenz stattfinden, an der alle GFs/Senior Manager des Gesamtunternehmens teilnehmen. Im Rahmen der eintägigen Konferenz lassen sich die Denk- und Herangehensweise an das Thema Business Model Innovation durch Vorträge von Experten, aber auch von Teilnehmern am Pilot erläutern und konkretisieren. Die BMI-Learning-Map kann in „abgespeckter“ Variante als Grundlage für eine Gruppenübung dienen (50 bis 60 Teilnehmer in Gruppen à 5), um sich mit der Methodik vertraut zu machen – denkbar ist auch eine spielerische Beschäftigung mit dem Thema, beispielsweise als Quiz oder Wettspiel, oder als Parcours-Übung, bei der die Teilnehmer sich durch 5 Stationen unterschiedlicher Business-Modell-Typen „spielen“ oder auch als Knowledge Game, wie es von Osterwalder bereits angedacht wurde.<sup>14</sup>



Zeitnah im Anschluss an die erste BMI-Konferenz sollten dann konkrete Innovations-Sessions mit den einzelnen Unternehmen/Business Units, moderiert von Vertretern aus dem Headquarter/der Holding, durchgeführt werden, aus denen sich die Innovationsschritte für das jeweilige Unternehmen/den jeweiligen Bereich ergeben und die indikatorenbasierten BMI-Dialoge abgeleitet werden können. Denkbar ist auch die Einführung eines Innovationspreises für die Online-Geschäfte, um in der Gruppe Business Unit Manager für einen Anreiz zu sorgen, und die Ergebnisse aus dem BMI-Prozess im Jahresverlauf für das gesamte Unternehmen transparent zu machen.

## Fazit

In einer sich schnell ändernden und immer komplexer werdenden Welt ist die erfolgreiche Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor für Organisationen geworden. Ein erfolgreicher Weiterentwicklungsprozess muss hierbei vor allem auf Dialog basieren. Um das Wissenspotential einer lernenden Organisation voll ausschöpfen zu können, muss der Prozess ergebnisoffen und partizipativ gestaltet werden. Nur dadurch kann erreicht werden, dass die Weiterentwicklung eines neuen Geschäftsmodells den Wandelbedürfnissen der Organisation entspricht.

## Fußnoten

<sup>1</sup> Peter M. Senge (2011), Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 2011.

<sup>2</sup> Unter Framework verstehe ich im Folgenden mehr als den aus der Softwareentwicklung bekannten Begriff, der eine Anwendungsarchitektur vorgibt. Framework wird hier verstanden als kategorialer Rahmen (Ontologie) und Begriffsraaster für das Management, indem es einen Bezugsrahmen für die Problemlösung setzt, ohne die inhaltliche Lösung vorzugeben. Vergleich zu diesem Begriffsverständnis auch Porter, M.E. (1991) "Towards a Dynamic Theory of Strategy", Strategic Management Journal, 12 (Winter Special Issue), pp. 95-117. „A framework (...) encompasses many variables and seeks to capture much of the complexity of actual competition. Frameworks identify the relevant variables and the questions which the user must answer to develop conclusions tailored to a particular industry and company" (Ebd. S. 98)

<sup>3</sup> Gemeint sind vor allem Simulationsansätze, wie sie beispielsweise von Jonas R. Akerman et al. (BTS Group) mit großem Erfolg praktiziert und beschrieben werden: Using Business Simulations for Executive Development, in: James F. Bolt (ed.): The Future of Executive Development, New York 2004., S. 14ff.

<sup>4</sup> Gary Hamel (2000), Leading the Revolution, Boston 2000. Einen aktuellen Überblick zur Forschungsliteratur gibt die Dissertation von Michael Zollenkop (2006), Geschäftsmodellinnovation. Initiierung eines systematischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung, Frankfurt 2006.

<sup>5</sup> Vgl. die Übersicht bei Zollenkop (2006) ab Seite 16ff.

<sup>6</sup> Cohen and Levinthal (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", Administrative Science Quarterly, Volume 35, Issue 1 pp. 128-152.

<sup>7</sup> Georg Schreyögg (2010), "Absorptive Capacity – Schlüsselfaktor für die Innovationsfähigkeit", Innovationsforum der Gottlieb Daimler und Carl Benz Stiftung, 2010. [[http://www.daimler-benz-stiftung.de/cms/uploads/images/service/downloads/Essay\\_Absorptive%20Capacity\\_2.pdf](http://www.daimler-benz-stiftung.de/cms/uploads/images/service/downloads/Essay_Absorptive%20Capacity_2.pdf) abgerufen am 27.03.2012]

<sup>8</sup> Zahra, S.A. and G. George (2002), Absorptive capacity: a review and reconceptualization, and extension. Academy of Management Review 27 (2), 185- 203.

<sup>9</sup> Schreyögg (2010), S. 9.



<sup>10</sup> Schreyögg (2010), S. 15.

<sup>11</sup> Um nur einige zu nennen: Denial or trivialization, Perceived invulnerability, Faulty conceptualizations, Debilitating emotions, Lack of knowledge, Low self-efficacy, Dysfunctional attitudes, Cognitive and motivational drift, Lack of perceived improvement, Lack of social support, Lapses, vgl. ausführlicher dazu: Howard Gardner, Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds, Boston 2006.

<sup>12</sup> Vgl. vor allem die Dissertation von Alexander Osterwalder, The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach, Lausanne 2004 und Alexander Osterwalder/Yves Pigneur, Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Hoboken 2010.

<sup>13</sup> Siehe die Ankündigung des Tools auf <http://www.businessmodelgeneration.com/>

<sup>14</sup> Vgl. dazu „MAPPING BUSINESS MODELS (A KNOWLEDGE GAME)“ von A. Osterwalder auf [www.businessmodelalchemist.com/2010/01/mapping-business-models-a-knowledge-game.html](http://www.businessmodelalchemist.com/2010/01/mapping-business-models-a-knowledge-game.html), abgerufen am 27.03.2012

## Über den Autor

Ralf Langen

Seit 20 Jahren tätig im Bereich Kommunikationsmanagement, sowohl auf Industrie-, als auch auf Beratungsseite. Spezialisiert auf Change Management, Issues Management und Strategische Kommunikation. Gründer des European Centre for Reputation Studies und aktuell des Think Tank think2know. Außerdem Inhaber von cc:langen ([www.cc-langen.de](http://www.cc-langen.de)).



## Instrumente für das Management im 21. Jahrhundert: Was zeichnet sie aus und was hat das mit Wissensmanagement zu tun?

Von Ulrich Schmidt

### Abstract

*Im Frühjahr des vergangenen Jahres wurde mir klar, was die Instrumente für das Management im 21. Jahrhundert auszeichnet. In den Monaten davor hatte ich in verschiedensten Kontexten meiner beruflichen und ehrenamtlichen Tätigkeit innerhalb kurzer Zeit zahlreiche neue Managementinstrumente kennengelernt. Zugleich war ich, bedingt durch die vielfältigen Diskussionen im Zug der Finanz- und Wirtschaftskrise, immer wieder auf dieselben zentralen Herausforderungen für das Management gestoßen. Dabei kristallisierte sich für mich ein Muster immer deutlicher heraus und es wurde für mich erkennbar, was die Methoden und Instrumente für das Management im 21. Jahrhundert miteinander verbindet. Aber der Reihe nach.*

Wenn es um das Management im 21. Jahrhundert geht, dann stellt sich zuerst die Frage: Was ist das Besondere und Neue an den Rahmenbedingungen für das Management im 21. Jahrhundert? Die Antwort lautet: Es gibt immer mehr geschäftsrelevante Ereignisse und gleichzeitig immer schnellere Veränderungen. Oder in anderen Worten: Das Geschäftsleben ist geprägt von stetig steigender Komplexität und Dynamik. Die Treiber dieser Entwicklung sind vielfältig. Ein Beispiel: Die Globalisierung. Durch sie sind die Lieferketten für eine Vielzahl von Produkten mittlerweile weltweit verzweigt und durch den nachhaltigen Trend zum Offshoring gilt dies inzwischen auch für Dienstleistungen. Dies wiederum führt dazu, dass Menschen mit unterschiedlichsten kulturellen Hintergründen und damit sehr divergierenden Verhaltensweisen, Werten, Überzeugungen etc. zusammenarbeiten müssen. Zumindest ein Teil dieser Menschen lebt dabei in politisch weniger berechenbaren Staaten, was auch nicht gerade zur Reduktion der Komplexität beiträgt. Früher sagte man salopp: Was interessiert es mich, wenn in China ein Rad umfällt?, wenn man zum Ausdruck bringen wollte, dass eine bestimmte Sache überhaupt nicht tangierte. Heute ist es dagegen von herausragendem Interesse zu wissen wo – bildlich gesprochen – in der Welt gerade ein Fahrrad umfällt.

Weitere Treiber für Komplexität und Dynamik sind beispielsweise

- das weltweite Bevölkerungswachstum, denn je mehr Menschen es gibt, desto komplexer werden die sozialen Systeme.
- der technische Fortschritt, man denke nur an die immer kürzer werdenden Technologiezyklen bei den Informations- und Kommunikationstechnologien.
- das steigende Qualifikationsniveau in den Bevölkerungen der Industrie- und Schwellenländer, das für eine Dynamisierung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung sorgt und z. B. zu steigenden Ansprüchen an Lebensqualität und Lebensstil führt.
- die Verknappung von Rohstoffen für die Produktion von Nahrungsmitteln, bei Primärenergieträgern oder auch bei Grundstoffen (Stichwort: ‚Seltene Erden‘).

Zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang auch noch, dass sich viele dieser Treiber gegenseitig verstärken und in ihrer Wirkung gewissermaßen ‚hochschaukeln‘. So haben die kürzer werdenden Technologiezyklen ihre Ursache u. a. in der stetig wachsenden Zahl hoch qualifizierter Menschen (je mehr Menschen auf einem Gebiet forschen, desto mehr Innovationen werden pro Zeiteinheit geschaffen) und andererseits befeuert sich der technologische Fortschritt auch selbst, denn viele der Technologien tragen wiederum zu einer Beschleunigung der F+E-Prozesse bei.





Die Herausforderungen für das Management im 21. Jahrhundert sind also ganz offensichtlich groß und viele davon auch noch relativ neu. Die Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik werden nicht müde, dies immer wieder zu betonen. Sieht man sich dann einmal genauer an, welche Mittel und Handlungsweisen zur Lösung dieser Aufgaben herangezogen werden, so scheint ausgerechnet hier die Zeit stehen geblieben zu sein. Fredmund Malik bringt es auf den Punkt, indem er feststellt: „Die komplexen Systeme des 21. Jahrhunderts sind zwar durch die Erfolge der Denkweisen und Methoden des 20. Jahrhunderts entstanden, aber sie können mit eben diesen nicht gemanagt werden.“ Die Veränderungstreiber unserer Zeit erfordern also eine Neuausrichtung des Denkens und der Lösungsansätze. Doch was sind die Prämissen, nach denen Denken und Handeln neu justiert werden sollten? Aufgrund meiner Erfahrungen der letzten Jahre zeichnen den erfolgreichen Umgang mit Komplexität und Dynamik insbesondere die folgenden drei Kriterien aus:

- Agilität – Aufgrund der hohen Veränderungsgeschwindigkeit dynamischer Systeme. (Anforderung: Schnelles Reagieren auf aktuelle Ereignisse und trendbruchartige Veränderungen)
- Intelligenz – Aufgrund der Vielschichtigkeit komplexer Aufgabenstellungen. (Anforderung: Rasches Erfassen möglichst aller relevanten Dimensionen der Aufgabenstellung)
- Einzigartigkeit – Aufgrund des harten Wettbewerbs und der immer spezielleren Kundenanforderungen. (Anforderung: Kurzfristiges Entwickeln neuer und gleichzeitig ausgereifter Lösungen) Instrumente für das Management im 21. Jahrhundert müssen deshalb genau hier ansetzen und möglichst viele dieser Kriterien erfüllen. Agilität: Sie sollen schnell einsetzbar und möglichst unaufwändig sein, weil sie oft angewandt werden müssen. Intelligenz: Sie sollen eine kompakte und zugleich fundierte Analyse ermöglichen, um so effektiv und effizient die Varietät der Fragestellung zu meistern. Einzigartigkeit: Sie sollen schnell neuartige und durchdachte Ergebnisse liefern, um damit die Konkurrenzfähigkeit zu sichern.

An dieser Stelle zurück zu meiner Erkenntnis aus dem Frühjahr 2011. Zahlreiche Instrumente, Methoden und Vorgehensweisen, die ich in den letzten Jahren kennengelernt habe, haben eines gemeinsam: Sie ermöglichen bzw. unterstützen sehr systematisch den Dialog zwischen Menschen. Das alleine ist für mich aber noch nicht ausreichend, um von Managementinstrumenten für das 21. Jahrhundert zu sprechen, denn geredet wird auch so schon genug. Erst wenn der Dialog im Kontext konkreter Aufgabenstellungen oder im Rahmen eines Entscheidungsfindungsprozesses gezielt gefördert wird, kann man mit Fug und Recht von Instrumenten für das Management im 21. Jahrhundert sprechen. Die Kombination aus Dialog und Partizipation, die ‚Partizipation durch Dialog‘ oder einfach nur ‚dialogische Partizipation‘ ist das entscheidende Charakteristikum.

Es hilft, Instrumente anzuwenden, die eine dialogische Partizipation ermöglichen, wenn man die Intelligenz, die Kompetenzen, die Erfahrungen und die Kreativität, kurz das schon existierende intellektuelle Potenzial der Menschen, konsequenter aktivieren und mobilisieren möchte. Das ist alleine schon deshalb von zunehmender Bedeutung, weil dieses Potenzial heute, bedingt durch ein höheres Qualifikationsniveau in der Bevölkerung, signifikant höher einzustufen ist, als es noch vor ein paar Jahrzehnten der Fall war.

Das hört sich alles sehr schön und interessant an, aber was sind denn nun konkrete Beispiele für diese Instrumente, Methoden und Vorgehensweisen? Hier eine Auswahl jener, die ich entweder selbst schon genutzt habe oder die von Personen meines Vertrauens bereits aktiv genutzt worden sind:

- Bar Camp/Open Space (Themenidentifizierung und -entwicklung)
- Future Backwards (Szenarioentwicklung)



- Wissensbilanz – Made in Germany (Unternehmenssteuerung und Organisationsentwicklung)
- World Café (Veränderungsmanagement, Ideen-/ Innovationsmanagement)
- Programming (Projektierung/Management von Großprojekten)
- PiT-Stop (Kontinuierliche Verbesserung)
- Scrum (Projektmanagement)
- Syntegration (Entscheidungs- und Konsensfindung)
- Realtime Strategic Change (Veränderungsmanagement)
- „The Cube“ (Wissenstransfer)

Schon diese kleine Auswahl zeigt, wie groß die Bandbreite der Instrumente und die Zahl der Anwendungsfelder ist. Entsprechend unterschiedlich sind auch die Ergebnistypen, u. a. Produkt- und Projektideen, Bewertungen, Priorisierungen, Verbesserungsvorschläge, Argumente, Standpunkte. Folgendes zeichnet aber alle Instrumente aus:

- Sie fördern den Austausch und die Zusammenarbeit und mobilisieren damit das in der Organisation bereits vorhandene intellektuelle Potenzial besser.
- Sie liefern wesentliche Grundlagen oder Impulse für Entscheidungen, unterstützen also die Entscheidungsfindung, sie müssen aber nicht automatisch eine Entscheidung zum Ergebnis haben.
- Viele (aber nicht alle) sind auch mit einer großen Anzahl von Beteiligten durchführbar.

Darüber hinaus, das zeigt die praktische Erfahrung, ist noch etwas charakteristisch. Nach der Anwendung der Instrumente sind die Beteiligten „erschöpft, aber glücklich“. Das liegt daran, dass sie sehr intensiv miteinander arbeiten (das erschöpft), aber sie sich auch bei der Bearbeitung wichtiger Fragestellung aktiv einbringen können (das macht glücklich). Was hat das jetzt alles mit Wissensmanagement zu tun? Zahlreiche der aufgelisteten Instrumente würden Sie, liebe Leserinnen und Leser, vermutlich gar nicht oder nur im allerweitesten Sinne dem Wissensmanagement zuschreiben. Und hier landen wir prompt wieder bei der Fragestellung, an der sich die Wissensmanagement Communities schon seit Jahrzehnten erfolglos abarbeiten und mit der sie es meiner Erfahrung nach schaffen, jede Zusammenkunft von Wissensmanagern mittels einer nicht enden wollenden Grundsatzdebatte zu sprengen.

Es ist die Frage: Was ist Wissensmanagement? Was gehört dazu, was nicht? Wo ist die Abgrenzung zu Themen wie Informations-, Personal- oder Innovationsmanagement? Meine persönliche Meinung zu diesen Diskussionen ist: Eine ultimative Definition von Wissensmanagement gibt es noch – und vermutlich auch noch ziemlich lange – nicht. Es existiert stattdessen eine große Zahl von Ansätzen, die in bestimmten Kontexten mehr oder weniger hilfreich sind. Meiner Erfahrung nach ist es beispielsweise äußerst hilfreich und sinnvoll, zwischen Wissen und Information zu unterscheiden. Wobei sich Wissen ausschließlich, wie ich zu sagen pflege, ‚zwischen den Ohren‘ befindet, es ist also an den Menschen gebunden. Im Zentrum von Wissensmanagement steht der Mensch mit allem, was ein Individuum ausmacht. Dazu zählen u. a. seine Talente, Begabungen, Kompetenzen, Überzeugungen, Lernfähig- und Lernwilligkeit wie auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbstkritik. In der Praxis lebt Wissensmanagement insbesondere (a) vom direkten Austausch zwischen und der Vernetzung von Menschen und (b) der Transparenz, die benötigt wird, um kompetente Gesprächspartner und relevante Informationen aufzufinden sowie (c) den vielfältigen Möglichkeiten zu lernen. Hierfür den Rahmen und die Voraussetzungen zu schaffen, ist meiner Meinung nach der Kern von Wissensmanagement. Und genau hier setzen die Managementinstrumente für das 21. Jahrhundert an. Sie schaffen zum einen den Handlungsrahmen für den direkten, persönlichen und systematischen Austausch zwischen Menschen. Der Systematik des jeweiligen Managementinstruments folgend (in manchen Fällen gibt es sogar eine regelrechte Choreografie),





setzen diese sich mit der konkreten Aufgabenstellung auseinander und bringen so ihre Erfahrungen und Kenntnisse in die Problemlösung ein. Zum anderen ergibt sich im Zuge dieser Diskurse für sie die Chance, im Sinne des informellen Lernens neues Wissen zu generieren sowie sich persönlich weiterzuentwickeln.

SogesehensinddieInstrumentefürdasManagementim21.JahrhundertgelebtesWissensmanagement oder, plakativ formuliert, dort ist „Wissensmanagement inside“. Vor allem meine Erfahrungen mit der Wissensbilanz – Made in Germany, Future Backwards, World Cafés und Bar Camps in den letzten Jahren haben mir gezeigt, wie wertvoll Managementinstrumente sind, deren zentrales Element dialogische Partizipation ist. Es gibt allerdings auch einige Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit sie ihre Kraft voll entfalten können. An erster Stelle steht Vertrauen. Nur wenn der Dialog in aller Offenheit und einer angstfreien Atmosphäre geführt wird, also ohne die Sorge haben zu müssen, dass einem Aussagen, Bewertungen etc. einmal zum Nachteil gereichen, kann er auch den angestrebten Erfolg erzielen. Dies setzt Vertrauen voraus, das sich z. B. in einer ausgeprägten Feedbackkultur und Fehlertoleranz manifestiert. Ebenso wichtig ist aber auch die Unterstützung und Nutzung der Instrumente durch das Management. Dieses muss die Anwendung der Instrumente wollen, besser noch, sie selbst anwenden und aktiv deren Nutzung einfordern. Zudem muss das Management die Ergebnisse, die sich aus der Anwendung der Instrumente ergeben, anerkennen, indem es sie bei seinen Entscheidungen auch berücksichtigt. Bei bestimmten Instrumenten, wie der Wissensbilanz – Made in Germany, zählt zu den Erfolgsfaktoren außerdem die bewusste Auswahl der Beteiligten. In Fällen, in denen spezielle Fragestellungen behandelt werden, ist es zwingend notwendig, dass auch die hierfür relevante fachliche Expertise vertreten ist. In anderen Fällen, dies gilt u. a. für die bereits erwähnte Wissensbilanz, ist es essenziell, dass verschiedene hierarchische Ebenen der Organisation repräsentiert sind. Sind diese Bedingungen erfüllt, steht dem erfolgreichen Einsatz der Instrumente für das Management im 21. Jahrhundert nichts Grundsätzliches mehr im Weg.

„Der Worte sind genug gewechselt, lasst mich auch endlich Taten sehn!“ Mit diesem Zitat aus Goethes ‚Faust‘ möchte ich schließen und Sie ermuntern zumindest eines der Instrumente einmal auszuprobieren. Sie werden dann selbst erleben welche Substanz darin steckt und ich verspreche Ihnen, auch Sie werden danach erschöpft, aber glücklich sein.

*Dieser Artikel erschien in den GfWM-Themen 2/2012.*

## Über den Autor

Ulrich Schmidt

Ulrich Schmidt ist Vorsitzender des Beirats der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM), davor war er von 2004 bis 2010 Präsident der GfWM. Er arbeitet als Senior Manager Wissensmanagement bei der EnBW Energie Baden-Württemberg AG in Karlsruhe und war vorher in verschiedenen Wissensmanagement-Rollen u. a. bei der ZF Friedrichshafen AG, der PricewaterhouseCoopers Unternehmensberatung GmbH und der IBM Deutschland GmbH tätig.



## Plädoyer für eine andere Sicht auf den Begriff “Wissen”

Von Wolfram Schäfer

### Abstract

*Um von vornherein zwei Missverständnissen vorzubeugen: Der Begriff Wissens-Management ist in einem solchen Maße etabliert, daß er nicht einfach weg zu diskutieren ist, ob er mir nun gefällt oder nicht. Und eine GfWM hat ihren Namen unter anderem mit Bezug zu eben jenem Begriff und der Name ist inzwischen historisch gefestigt, ob es mir nun gefällt oder nicht. Aber hier geht es um unser verdrehtes Denken, mit dem wir uns reichlich selbst im Weg stehen.*

Seit den 90iger Jahren steht das Thema Wissens-Management im Raum, mit Nonaka und Takeuchi begann das Thema ins allgemeine Bewusstsein zu rücken und hat seit dem eine Reihe von Wendungen, Modifikationen, Interpretationen et cetera erfahren. Und wie in allen Themen Bereichen gab es die Hochs und die Tiefs. Beim Wissens-Management kam der Hype mit dem Aufkommen erster IT basierter Systeme zur Unterstützung des Wissens-Managements, basierend auf speziellen Daten Banken, Collaborative Systems, Portalen und vielen anderen Technologien. Um das ganze zu fundieren hat man sich natürlich auch mit den Methoden des Wissens-Managements auseinander zu setzen, wie das zum Beispiel Probst, Raub, Romhardt taten. Deren Verdienst bestand vor allem in einer Systematisierung, welche sich in Begriffen wie Wissensziele - Wissensidentifikation - Wissenserwerb - Wissensentwicklung - Wissensverteilung - Wissensnutzung - Wissensbewahrung - Wissensbewertung / -messung spiegelt. In meinen Ohren klingen diese Begriffe schlicht merkwürdig, viel sinnhaltiger jedoch, wenn “Wissen” durch “Information” ersetzt wird: Informationsziele - Informationsidentifikation - Informationserwerb - Informationsentwicklung - Informationsverteilung - Informationsnutzung - Informationsbewahrung - Informationsbewertung / -messung. Aber das ist natürlich mein ganz subjektiver Eindruck.

### Ist explizites Wissen Information?

Im nächsten Schritt sind dann Namen wie z.B. Norbert Gronau, Holger Nohr, Andreas Abecker, Peter Heisig verbunden mit einer Sicht durch die Wissens-Management Brille auf die Prozesse. Da gibt es plötzlich “Wissens- Management Prozesse” oder den “wissensbasierten Gestaltungsprozeß von Geschäftsprozessen” oder das “geschäftspraxisorientierte Wissens-Management” bei dem “Wissensprozesse angebunden werden an Geschäftsprozesse”. Da beschleicht mich dann schon ein ganz ungutes Gefühl!

Auch nicht uninteressant ist die Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen. Selbst wenn man sich dieser Begrifflichkeit mit einer positiven Grundhaltung nähert, ist dann nicht explizites Wissen nichts anderes als Information? Etwas, das systematisiert, kategorisiert, quantifiziert und zu Papier gebracht ist? Wir kommen unweigerlich zu der Diskussion des Unterschieds zwischen Information und Wissen.

Bevor wir uns diesem Teil des Themas nähern, wollen wir uns aber einem ganz anderen Begriff widmen - dem des Managements. Im amerikanischen Unternehmensalltag ist der Begriff des Managers in etwa zu vergleichen mit dem deutschen Begriff des Sachbearbeiters. Um hier innerhalb der Unternehmens-Hierarchie unterscheiden zu können, wird in amerikanischen Unternehmen vom Team Manager oder Group Manager gesprochen, es gibt das so genannte Middle Management, das C-Level- Management und den Officer. Im deutschen Sprachgebrauch gibt es das Mittlere Management, das gehobene Management oder einfach den Manager. Der Manager ist im deutschen Sprachraum meistens per se eine Führungskraft. Dies alles einmal beiseite gelassen:



## Was macht ein Manager eigentlich?

Wikipedia antwortet: "Ein Manager ist eine Führungskraft in einem wirtschaftlichen Unternehmen. Betriebswirtschaftlich leitet und verantwortet er Geschäfte, Finanzen, Personalwesen und Planungen einer wirtschaftlichen Organisation". Übersetzen wir das ein Mal etwas freier:

Ein Manager arbeitet auf ein von anderen vorgegebenes oder selbst gestecktes Ziel hin, indem er Entscheidungs- und Handlungs-Spielräume nutzt. Diese Entscheidungs- und Handlungs-Spielräume sind durch seine Kompetenzen vorbestimmt und beziehen sich auf den Ziel orientierten Einsatz von Ressourcen, welche entweder unmittelbar eingesetzt werden können oder zunächst beschafft werden müssen, um dann im zweiten Schritt zum Einsatz zu kommen. In noch ein Mal anderen Worten und kürzer: Ein Manager managt, in dem er über den Einsatz von Ressourcen entscheidet. Nach meinem Verständnis trifft das den Kern!

So gesehen ist beispielsweise der Begriff des Projekt Managers ein Nonsens. Das Projekt an sich ist keine Ressource und kann in so fern auch nicht gemanagt werden. Allerdings hat sich hier ein Verständnis des Begriffs heraus gebildet, welches in etwa so gefasst werden kann: Ein Projekt Manager managt Ressourcen, in dem er über deren Einsatz in einer Weise entscheidet, welche dem Projekt Ziel dient.

Versuchen wir es ein Mal mit dem Qualitäts-Manager (auch Qualität an sich ist keine Ressource): Ein Qualitäts-Manager managt Ressourcen, in dem er über deren Einsatz in einer Weise entscheidet, welche einem gegebenen Qualitäts-Anspruch dient. Das geht auch.

Jetzt Wissens-Management: Ein Wissens-Manager managt Ressourcen, in dem er über deren Einsatz in einer Weise entscheidet, welche dem Wissens-Erwerb (-Erhalt, -Erweiterung, ...) dient. Hier wird's jetzt schwierig!

## Die Ressource "Wissen"?

Nehmen wir ein Mal an Wissen sei eine Ressource (ein erheblicher Teil der Literatur geht genau davon aus!). Verkörpert wird dieses Verständnis unter anderem und sehr anschaulich in dem Ausspruch: "Wissen ist die einzige Ressource, welche sich bei Gebrauch nicht verbraucht, sondern vermehrt". Auf den ersten Blick eine sehr griffige Formulierung. Fragen wir weiter: Was lässt sich mit Ressourcen anstellen? Nun, man kann sie beschaffen, ver- oder gebrauchen, zum Einsatz bringen, dabei Zeit und Menge des Einsatzes bestimmen et cetera. Die klassische Diskussion geht bei dem Begriff der Ressource von Arbeit, Boden und Kapital aus. Kapital lässt sich dabei unterteilen in Geld, Gebäude, Maschinen. Und eben auch Informationen (man kann sie beschaffen, veräußern, gebrauchen, zum Einsatz bringen, ...). Wie passt da der Begriff "Wissen" hinein? Meines Erachtens gar nicht!

Während des Wissens-Management Hypes - also in jener Zeit, in der jede Datenbank in ein Wissens-Management Tool uminterpretiert wurde - hatte jeder Lösungs-Anbieter seinen eigenen Marketing Slogan. Einer davon hieß: "Wissen ist verstandene Information". Der betreffende Lösungs- Anbieter hat wahrscheinlich bis heute nicht begriffen, wie sehr er den Nagel auf den Kopf getroffen hat!

Wissen ist verstandene Information! Lassen Sie das mal im Hirn kreisen. Wissen ist verstandene Information - Wissen ist verstandene Information - Wissen ist verstandene Information - ...

Ziehen wir Wikipedia zu Rate: "Verstehen ist das inhaltliche Begreifen eines Sachverhalts, das nicht in der bloßen Kenntnisnahme besteht, sondern in der intellektuellen Erfassung des Zusammenhangs,



in dem der Sachverhalt steht." Und: "Verstehen im obigen Sinn und als Interpretation setzt Intelligenz bzw. Geist voraus. Nach Werner Sombart beruht das Verstehen auf der Identität des Menschengestes. Es ist also nur aufgrund der prinzipiellen Identität von Erkenntnissubjekt und Erkenntnisobjekt möglich."

### **Das ist ja, was ich sagen will: Wissen ist verstandene Information!**

Ein Beispiel muß her: Der 24.11.1999 ist ein Datum (wie Sie vielleicht bemerken, bewegen wir uns am unteren Ende von Prof. Norths "Wissens- Treppe"). Es ist zunächst irgend ein Datum. Wenn ich Ihnen zusätzlich verrate, daß mein Sohn an diesem Tag geboren wurde, dann ist dieses Datum mit Bedeutung versehen. Jedenfalls für mich und alle, die unterscheiden zwischen Menschen mit Kindern und solchen ohne - aus welchem Grund auch immer. Es ergeben sich z.B. die Informationen, daß der Autor mindestens ein Kind hat. Zusätzlich, daß dieses Kind neun Jahre alt, im deutschen Kultur Raum also schulpflichtig ist und männlichen Geschlechts (auf der "Wissens-Treppe" bewegen wir auf der nächsten Stufe - das Datum wurde mit "Bedeutung" versehen - wir reden über Information). Nun bedarf es nur noch eines weiteren Stichworts und wir erreichen die nächste Stufe - Wissen. Das Stichwort heißt beispielsweise "Geburtstag". Zumindest jene, die Kinder haben, "verstehen" was ich meine - in anderen Worten: "Begreifen", was am 24.11.2009 los sein wird - in anderen Worten: "Können nachvollziehen", was kindliche Aufregung bedeuten kann - in anderen Worten: "Wissen", daß Geschenke dazu gehören ..., beliebig fortsetzbar.

### **Wie wollen Sie dieses Wissen managen?**

Gesetzt den Fall, wir wären am 24.11.2008 in einem Debriefing interviewt worden um Wissen explizit zu machen, welches mit dem Stichwort Geburtstag verbunden ist, so hätten sich sicherlich einige Informationen zusammen gefunden, welche man hätte dokumentieren können: Ablauf der Feier, Zahl und Namen der Gäste, Menge der gegessenen Stücke Kuchen, Liste der Geschenke et cetera. Am Ende hätten wir eine Menge Informationen über den Geburtstag meines Sohnes im vergangenen Jahr gesammelt. Aber hätten wir damit den gesamten qualitativen Gehalt des Begriffs Geburtstag, erlebt durch ein Kind, erfasst? Ich meine, wir wären auf der "Wissens-Treppe" wieder eine Stufe hinunter gestiegen!

### **Wissen ist mehr als die Summe aller Informationen**

Wenn wir eine Maschine vor uns sehen, welche eine bestimmte Menge Teile in einer vorher definier-ten Zeit innerhalb einer Toleranz Bandbreite von 0,01 mm stanzt, haben wir dann diese Maschine in ihrer ganzen Qualität erfasst? Nehmen wir noch die Stückliste hinzu, die Technische Zeichnung und die Arbeitspläne, welche zur Fertigung der Maschine herangezogen wurden, die genaue Anforderungs-Beschreibung des Kunden, für den diese Maschine gefertigt wurde - haben wir dann die Maschine verstanden? "Wissen" wir also, wie wir eine zweite Maschine gleicher Bauart zu fertigen hätten?

Kommt drauf an: Ein Maschinenbauer kann die oben erwähnten Informationen vor dem Hintergrund seiner (!) Erfahrung sicher so einordnen - interpretieren - verstehen - intellektuell erfassen, daß eine Kopie der ersten Maschine entsteht, zumal dann, wenn er die erste Maschine selbst gebaut hat. Warum aber kann das der Arzt, Pädagoge, Lokführer, Architekt, Polizist, Dachdecker nicht, auch nicht, wenn ihm alle Informationen zur Verfügung gestellt werden?

Um es kurz zu machen: Weil Wissen eben mehr als die Summe aller Informationen ist! Dem Verstehen geht Lernen voraus. Lernen ist ein zutiefst emotionaler Prozeß. Der Volksmund weiß, daß Lernen äußerst schmerzhaft sein kann (jeder Fehlversuch ist in gewisser Weise schmerzhaft).



Wir wissen aber auch, daß Lernen lustvoll und befriedigend sein kann (z.B. das Erfolgserlebnis, die Erfahrung der Neugierde, ...). Lernen führt zu Wissen. Und um noch ein Mal den Volksmund zu zitieren: "Erfahrung kann man nicht vermitteln, man muß sie (selbst) machen".

### **Und die GfWM?**

Vor dem Hintergrund eines solchen qualitativen Verständnisses des Begriffs Wissen und dessen, was wir weiter oben zum Thema Management ausgeführt haben, führt das Begriffspaar Wissens-Management zu nichts anderem als Kopfschmerzen. In Fortführung dieser absurden Logik könnte man GfWM übersetzen als "Gesellschaft für das Management der Ressource Wissen". Angesichts der geradezu unglaublichen thematischen Vielfalt und Breite der Vorträge, welche auf den Stammtischen in den vergangenen Jahren zu hören waren, der Diskussionen, welche diese Vorträge nach sich zogen wie auch der vielfältigen Herkunft der Stammtisch-Besucher und GfWM-Mitglieder wäre eine solche Übersetzung von GfWM eine schmerzhaft Einengung des Gegenstands des Interesses. Begreifen wir jedoch das "M" in GfWM als eine bislang unreflektierte Entgleisung unseres Verstandes, ergäbe sich die Chance zur Fortentwicklung der GfWM auf inhaltlicher Ebene, wie sie in diversen Ansätzen zur "Lernenden Organisation" im Grunde bereits gestartet ist. Übrigens auch unter Einbeziehung von sehr viel mehr Menschen als bislang.

### **Arbeit und Wissen**

Wird nämlich Wissen als ein Attribut, eine Eigenschaft, eine Qualität, eine Dimension der Ressource Arbeit verstanden, erhalten wir einen ganz neuen Zugang zur menschlichen Arbeitskraft als solcher, gewinnt der Begriff Qualifikation einen neuen Stellenwert und schaffen wir uns ein Bild von einem Unternehmen (oder einer anderen organisationalen Einheit) als lernendem Organismus, bei dem die Entfernung jeder einzelnen Arbeitskraft - zwar in unterschiedlichem Ausmaß, aber dennoch - zu einem Verlust an relevantem Wissen führt! Die Art und Weise des Wirtschaftens an sich spiegelt unser Wissen über wirtschaftliche Zusammenhänge wieder. In unserem Wissen liegt das Potential zu nachhaltigerem und langfristigerem Denken. Wer aber nur und ausschließlich in den Kategorien Kosten und Ertrag denkt und das möglichst im Monats- oder Quartals-Rhythmus, wird freilich die Stufe des Wissens nicht erreichen und auf der Stufe der Information verharren. Genau so wenig wird er durchdringen, was es eigentlich heißt, wenn eine Unternehmensleitung sagt (und dies nicht nur als hohle Phrase): "Unsere Mitarbeiter sind unsere wichtigste Stütze."

Für die GfWM jedenfalls eröffnet sich bei einem Verständnis von Wissen wie oben kurz skizziert ein Weg, sich von anderen abzusetzen, welche den Begriff "Wissens-Management" auf ihren Fahnen tragen (und allen Ernstes "Wissens-Prozesse" in Unternehmen implementieren wollen, um dort die "Wissens-Ressourcen" optimal einzusetzen). Und damit ein (!) möglicher Weg, die Strategie Diskussion konsequent fort zu führen mit dem Ziel eine Antwort zu finden auf die Frage: Wie machen wir die GfWM so einzigartig, daß die Mitglieder sich mit dem Herzen zu ihr bekennen?

Ein Teil der Antwort steht bereits klar im Raum: Die Akzeptanz und Verdeutlichung der ganzen Breite und Vielfalt, welche in dem Kontext Lernen - Verstehen - Begreifen - Durchdringen - Erfahren - Wissen steckt!

### **Einzigartigkeit - Unsere Zukunft**

Den anderen Teil der Antwort - die Beschreibung des Weges nämlich, über den unser Wissen auf individueller, wirtschaftlicher und gesamtgesellschaftlicher Ebene nutzbar werden kann - kennen wir auch, wir sehen ihn aber offenbar noch nicht. Dafür fehlt uns noch der richtige Blick. Ganz nach Prof. Norths Wissens-Treppe: Wenn wir Wissen in Bezug setzen zu einer Anwendung, gelangen wir auf



die nächste Treppen Stufe: Können. Und erst wenn wir Können verbinden mit Wollen, kommen wir zum Handeln. Richtiges Handeln führt uns in jene Regionen, welche Kompetenz genannt werden. Wenn wir unsere Kompetenz mit Einzigartigkeit verbinden, ergibt sich Wettbewerbsfähigkeit. Und wettbewerbsfähig will die GfWM doch werden, wofür sonst die mühevollen Strategiediskussion?

*Dieser Beitrag erschien im Newsletter der Gesellschaft für Wissensmanagement 1/2009.*

## Über den Autor

Wolfram Schäfer

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre begann Wolfram Schäfer seine Laufbahn im Umfeld der Informations-Technologie ganz klassisch als Verkäufer. Die Tätigkeit wurde zunehmend anspruchsvoller und beratungsintensiver. 1996 erfolgte der Schritt in die Selbstständigkeit als freier Unternehmensberater (WSU - <http://www.wsu-online.de/>). Die Schwerpunkte seiner Tätigkeit bilden das nachhaltige Projekt Management und Multiprojekt Management, das Interim Management sowie das Qualitäts-Management. Seit vielen Jahren ist er Mitglied der GfWM.



## Medienkooperationen

Bei der Community of Knowledge heißt es in der Regel "lesen und gelesen werden". Wir können Wissensmanagementinteressierte online zusammenbringen und Themen miteinander verknüpfen, aber der persönliche Austausch kommt hier meist zu kurz.

Deswegen wollen wir mit einigen interessanten Veranstaltungen zum Thema Wissensmanagement kooperieren, um auch Face-to-Face Begegnungen zu unterstützen. "Lesen und gelesen werden" wird hier ergänzt mit "sich treffen und getroffen werden".

Wir versuchen auch, auf diesen Veranstaltungen persönlich präsent zu sein. Wenn Sie uns mal treffen wollen, würden wir uns freuen, Sie dort zu sehen, zu hören oder von Ihnen zu lesen.

### 2013

19. - 22. März 2013: isi 2013 International Symposium of Information Science



12. - 13. März 2013: Trendforum 2013, Berlin



Exzellente Wissensorganisation und der EWO Kongress am 13. März, Passau



29. - 31. Januar 2013: LEARNTEC, Karlsruhe



