

Essay

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

von Ulrich Schmidt

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 einen 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 allerweites-

ten 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. So gesehen sind die Instrumente für das Management im 21. Jahrhundert gelebtes Wissensmanagement 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.

► *Klicken Sie hier, um diesen Beitrag per Mail an Autor und Redaktion zu kommentieren.*



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.