

Führungsinstrumente und Wissensmanagement – oder: Was ist Wissen wert?

Zentrale Aufgabe jeder Organisation ist es, das Wissen, das primär – ebenso wie das Lernen – an Personen gebunden ist, verfügbar zu machen, zu erhalten und zu verbreitern. Dieses Wissen ist in aufwendigen Prozessen entstanden bzw. erzeugt worden, etwa durch Bildung und Weiterbildung, Arbeitserfahrungen oder in einer Vielzahl von kooperativen Prozessen des Austauschs zwischen den Beschäftigten einer oder mehrerer Organisationen. Dieses Wissen stellt neben den üblichen Produktionsfaktoren eine wichtige Ressource dar; sie ist sowohl teuer im Hinblick auf ihre Herstellkosten (direkte Kosten der Weiterbildung, Arbeitsmarktwert eines vorgängig erworbenen Wissens, Transferkosten, „Ablösesumme“) als auch wertvoll im Hinblick auf ihre wertschöpfende Nutzbarkeit. Aus der Tatsache, dass das Wissen **untrennbar**¹ an die Person gebunden ist, resultiert für die Organisation die extrem schwierige, aber gleichwohl dringliche Aufgabe, die Verfügung über dieses Wissen unabhängig von der Person ihres Trägers herzustellen bzw. zu gewährleisten, damit das Wissen übergreifend nutzbar (Verfügbarkeit) und die Organisation vor ihrem Verlust durch Ausscheiden des Wissensträgers (Export) geschützt ist. Dies gilt umso mehr, wenn die Art des Wissens schlecht algorithmisierbar ist und sich primär auf Themen wie Problemlösungskompetenz und Innovationskompetenz beziehen lässt. Einzelvertragliche Abmachungen, wie z.B. die Vereinbarung von Mindestbeschäftigungsdauern, Konkurrenzklauseln und Wettbewerbsverbote usw., sind juristische Lösungsansätze, die jedoch zum Kern der hier interessierenden Frage, „wie stelle ich **Wissensteilung** sicher?“, gar nicht erst vordringen.

Im Vorfeld der Klärung dieser Frage ergeben sich einige kategorial sehr unterschiedliche Probleme:

- Definitionsproblem (wir wissen nicht, was Wissen ist, wie man es vermittelt, wie man es prüft, wie sein Lebenszyklus² ist, wie man es entlohnt etc.)
- Verfügbarkeitsproblem (Schüler und Studenten können sich z.B. ihre Referate, Haus- und Diplomarbeiten aus dem Internet herunterladen, nicht aber das darin inkorporierte Wissen)
- Paradoxien im Umgang mit Wissen („Wir bilden unsere Mitarbeiter gründlich aus, aber lassen sie ihr Wissen nicht anwenden“; Wir fordern jeden zur Wissensteilung auf, aber behalten Geheimnisse für uns“ usw.; vgl. Roehl/ Romhardt 1997 nach KPMG 2001)

¹ Auf die Frage, warum diese Bindung untrennbar ist, komme ich im Zusammenhang mit der Diskussion der Enteignungsthese zurück

² Die falsche Metapher von der „Halbwertszeit“ des Wissens ist ein Beleg dafür

- Kooperationsproblem (die Beschäftigten müssen ihr Wissen freiwillig, aktiv und sequentiell vollständig teilen bzw. hergeben; das Direktionsrecht greift hier nicht)

Im Mittelpunkt der folgenden Thesen soll primär die Bereitschaft der Wissensträger zur Wissensteilung stehen. Diese erforderliche Bereitschaft hängt von einer Vielzahl von Voraussetzungen ab, und diese zu schaffen, ist die zentrale Aufgabe der Führungsinstrumente.

Aus der Perspektive des Wissensträgers, der als Arbeitnehmer in einem Unternehmen einen ganz bestimmten Arbeitsplatz ausfüllt, stellt sich dieses Problem ganz anders dar. Für den Arbeitnehmer ist sein Wissen, seine Qualifikation und deren Nützlichkeit für den jetzigen bzw. einen zukünftigen Arbeitsplatz die zentrale Ressource überhaupt. In dem Sinne, in dem die Verfügung über knappe Ressourcen generell Bedeutung verleiht, legt die Logik der Unternehmenskultur nahe, Wissen nach Möglichkeit zu monopolisieren, dieses eben gerade **nicht** freiwillig zur Verfügung zu stellen. Denn durch die Teilung des Wissens wird die Bedeutung des einzelnen Wissensträgers, z.B. im Sinne von Angewiesensein, relativiert. Ein an sich knappes Gut, das andere aus naheliegenden Gründen gern hätten, herzugeben, und dies auch noch aus freien Stücken und ohne Gegenleistung, kann demnach nicht im wohlverstandenen Eigeninteresse des Wissensträgers liegen. Und darüber hinaus verliert ein Gut, das nicht mehr knapp ist, weil viele darüber verfügen, erheblich an Wert. Führungsinstrumente müssen an diesem Zusammenhang ansetzen und eine nicht nur rhetorische Umkehrung dieser Logik bewirken. Sie müssen auf die einfache Frage aus der Perspektive der Wissensträger: „Was habe ich denn davon?“; anders ausgedrückt: „Was ist (mein) Wissen denn nun wirklich wert?“ eine plausible Antwort vorschlagen.

Indikatoren für die Wirksamkeit dieser Zusammenhänge in der betrieblichen Umsetzung von Projekten zum Wissensmanagement finden sich in vielen Studien wieder, ohne dass den Ursachen dafür umfassend nachgegangen wird. So wird z.B. in einer KPMG-Studie festgestellt, dass eine der Hauptbarrieren bei der Einführung von Wissensmanagement die „mangelnde Bereitschaft, eigenes Wissen zu teilen“ ist (62 % der Nennungen bei der Unternehmensbefragung); als weitere Barrieren werden „geringe Akzeptanz bei Mitarbeitern“, „Mitarbeiter ungenügend eingebunden“ und - ebenfalls interessant in unserem Zusammenhang – „falsches Incentive-System“ genannt.

Es ist die zentrale Aufgabe der Führung(sinstrumente), eine Situation herzustellen und dauerhaft aufrecht zu erhalten, in der die Wissensteilung nicht nur nicht zu einem Nachteil für die Beschäftigten wird, sondern klare, erkennbare und beschreibbare Vorteile – nicht bloß diffus behauptete – erbringt. Um einem Missverständnis vorzubeugen: diese Vorteile müssen weder ausschließlich noch primär materieller Natur³

³ Es geht hier nicht um eine unfruchtbare Entgegensetzung von extrinsischer vs. intrinsischer Motivation und die Frage, welche vorrangig gefördert werden solle, sondern um die Schaffung einer Umgebung, in der alle wirksamen Faktoren **in die gleiche Richtung** zeigen.

sein. Eine solche win/win-Situation ist nicht durch **einzelne** Führungsinstrumente herstellbar. Zentral ist demgegenüber eine „**stimmige**“ **Unternehmenskultur** als Summe aller Führungsinstrumente, ihrer Passgenauigkeit und einheitlichen Anwendung und ihrer abgestimmten Einbettung in den Unternehmenskontext.

Zu den im Zusammenhang mit Wissensmanagement relevanten Führungsinstrumenten gehören u.a.:

- Betriebliches Vorschlagswesen/KVP
- Systeme von Zielvereinbarungen
- Leistungsbewertungssysteme
- Generell: Incentivestrukturen
- Elemente des EFQM-Modelles
- Balanced Scorecard
- Innovationsmanagementsysteme und Innovationspartnerschaften

Welche Kombinationen welcher einzelnen Führungsinstrumente sinnvoll sind, hängt von den betrieblichen Strukturen ab. Wesentlich ist jedoch ihre widerspruchsfreie Konstruktion und die gemeinsame Förderung eines Klimas von Vertrauen und Reziprozität. Allerdings werden alle isolierten Ansätze, sofern sie nicht zu einer „stimmigen“ Unternehmenskultur beitragen, ergebnislos verpuffen und bei der Belegschaft den Eindruck hervorrufen, hier werde mal wieder „eine neue Sau durchs Dorf getrieben“ – was man selbstverständlich aussitzt. Der Begriff der Unternehmenskultur ist zweifellos unscharf, deshalb aber noch nicht unnützlich. Konstitutiv für den Begriff ist die historische Bedingtheit, also der Verweis darauf, dass Kultur gewachsen ist (im Gegensatz zu angeordnet oder „eingeschaltet“), dass sie die Summe aller Erfahrungen, die man in einem Unternehmen im positiven wie im negativen Sinne miteinander gemacht hat, repräsentiert. Die Beziehung zwischen Rhetorik und tatsächlichem Handeln aller Beteiligten bildet die Basis und den Maßstab, an dem die eigene Haltung zu Veränderungen im Unternehmen kalibriert wird. Ist das Verhältnis stimmig, so können die Führungsinstrumente ihre Wirksamkeit entfalten; ist es nicht stimmig, so ist mit erheblichen (meist verdeckten) Widerständen und hohem Scheiternsrisiko zu rechnen.