
Vorüberlegungen

„Wenn wir wüssten, was bei uns im Unternehmen alles gewusst wird ...“

Wussten Sie, dass die Quarz-Armbanduhr mit digitaler Anzeige in der Schweiz erfunden wurde, obwohl es vor allem *japanische* Unternehmen waren, die damit viel Geld verdienen und der Schweizer Uhrenindustrie fast den Garaus gemacht hätten?

Es ist sehr wahrscheinlich, dass genügend viele kluge Schweizer frühzeitig wussten oder zumindest ahnten, welche Märkte sich mit Digitaluhren erschließen ließen. Doch ihr – vielleicht intuitives – Wissen blieb ungenutzt, sie drangen in ihren Organisationen nicht durch. Für eine ganze Weile zogen es Schweizer Unternehmen vor, weiterhin auf ihre mechanische Exzellenz zu bauen. Alternative Techniken erschienen ihnen lediglich vorübergehende Modeerscheinungen zu sein.

Solche Beispiele sind nicht selten. In unseren Seminaren treffen wir häufig auf Mitarbeiter, die kopfschüttelnd davon berichten, welche letztlich ungenutzt gebliebenen Chancen und Möglichkeiten und welche tatsächlich eingetretenen Schwierigkeiten und Katastrophen sie für ihre Organisationen vorausgesehen haben – aber sie wurden nicht gefragt, blieben selbst passiv oder man hörte ihnen nicht zu. Allgemeiner ausgedrückt: Es ist eine wiederkehrende Erfahrung, dass ein erheblicher Teil des in einem Unternehmen vorhandenen Wissens ungenutzt bleibt. In den letzten Jahren haben wir insgesamt einige hundert Seminarteilnehmer – in der Regel Fachexperten – danach gefragt, inwieweit ihr Wissen bisher Eingang in die relevanten Entscheidungsprozesse ihres Unternehmens gefunden habe. Die groben Schätzungen „mit dem dicken Daumen“ lagen meist zwischen zehn und 40 Prozent, selten höher. Wenn man das Verhältnis aus genutztem Wissen und prinzipiell vorhandenem relevanten Wissen als den *Nutzungsgrad des verfügbaren Wissens* beschreibt, liegt dieser also bei vielleicht 25 Prozent.

Natürlich ist diese Aussage sehr spekulativ. Der tatsächliche Wirkungsgrad des in einer Organisation potenziell verfügbaren Wissens lässt sich, wenn überhaupt, nur sehr schwer methodisch sauber ermitteln. Auch lässt sich leicht begründen, dass ein Wirkungsgrad von 100 Prozent praktisch unmöglich ist. Aber dennoch: Wenn in einer Organisation ca. 75 Prozent des für eine konkrete Entscheidung relevanten Wissens nicht genutzt werden, muss man von einer gewaltigen Verschwendung dieser Ressource sprechen. Umgekehrt: Wenn es gelingen würde, den Wirkungsgrad des im Unternehmen vorhandenen Wissens auch nur um fünf Prozent zu erhöhen, käme das vermutlich einem Quantensprung in der Unternehmensentwicklung gleich.

Sollte ein Unternehmen ein solches Ziel erfolgversprechend angehen wollen, müsste es an mehreren, teilweise nicht leicht zugänglichen Stellhebeln ansetzen. Die wichtigsten lassen sich unter den Gesichtspunkten „Organisation“, „Technologie“ und „Verhalten“ zusammenfassen.

Organisation: Gemeint sind die formalen und informellen Aspekte, die für den Einzelnen einen Handlungsrahmen bilden und die das Zusammenspiel der Organisationsmitglieder regeln. In unserem Zusammenhang geht es dabei u. a. um folgende Fragen:

Sind die gegebenen Strukturen und Prozesse sowie die maßgeblichen Strategien, Leitbilder, Programme und Routinen geeignet, diejenigen Personen tatsächlich zusammenzubringen, die sich zum Vorteil der Organisation austauschen sollten? Inwieweit werden der Austausch und die Generierung von Wissen überhaupt gefördert? Ist das ein Wert an sich? Wird das selbst initiierte Einbringen von Ideen und Wissensbeiträgen gewünscht und belohnt? Erlaubt die Kultur die Einmischung in laufende Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse? Oder heißt es vielleicht „Bitte nicht stören“, „Keine Experimente“, „Never change a running system“ oder gar „Wissen ist Macht“, sodass es sich lohnt, separate Wissensinseln und Wissensmonopole auszubilden?

Technologie: Die Grundfragen lauten: Wie lässt sich relevantes Wissen digitalisieren und in Datenbanken speichern? Mit welchen Werkzeugen lässt sich der Wissensaustausch einfach, effizient und motivierend gestalten? Aktuelle Antworten darauf sind u. a. wissensbasierte Systeme für das Daten- und Kommunikationsmanagement, Wissensplattformen und Portale oder auch Social Software wie Weblogs und Wikis.

Zu Beginn der 1990er Jahre entstand mit Wissensmanagement eine neue Disziplin, die sich zunächst intensiv mit Fragen der Wissensidentifikation und der Wissensspeicherung beschäftigte. Die Erwartungen an die Möglichkeiten der modernen Technik waren groß, die Resultate jedoch ernüchternd. Datenbänke blieben entweder leer, weil es nur wenige Anreize gab, sie zu füllen, oder sie quollen vor allen möglichen unsortierten Inhalten über und wurden kaum genutzt. Nach Meinung vieler potenzieller Nutzer blieben sie vor allem deshalb von geringem Wert, weil man das, was man gerade suchte, nicht finden konnte oder weil man die Suchergebnisse vor ihrem Gebrauch zunächst einmal „verlebbenden“, d. h. in die eigene Erfahrungswelt übersetzen und bezogen auf das jeweilige Thema differenzieren, modifizieren und ergänzen musste. Das war oft mühselig, schwierig oder gar unmöglich. Heute ist die entsprechende Hard- und Software deutlich leistungsstärker und nutzerfreundlicher geworden und die technischen Möglichkeiten sind sicher noch längst nicht ausgeschöpft. Dennoch scheint der spezifische Beitrag, den Technologie leisten kann, um den Nutzungsgrad des im Unternehmen vorhandenen Wissens zu erhöhen, deutlich limitiert.

Verhalten im beruflichen Zusammenhang resultiert einerseits aus den Anforderungen, die die Organisation ihren Mitgliedern stellt, und den prinzipiellen Möglichkeiten, die sie

ihnen gewährt. Andererseits resultiert das Verhalten aus der Motivation der Menschen, sich in die Organisation einzubringen, und zwar mit den Leistungs- und Handlungsmöglichkeiten, über die sie verfügen. Die ausdrücklichen oder stillschweigenden Verhaltenserwartungen bündeln sich in Rollen. Was soll wozu getan werden? In welcher Weise? Und welche Verantwortung ist damit verbunden? Rollenanforderungen sind selten völlig eindeutig und erlauben meistens Interpretations- und Gestaltungsspielräume. Dennoch ist neben der Akzeptanz die grundsätzliche Klarheit von Rollen für die Effektivität und Effizienz der Organisation enorm wichtig. In der Praxis beobachten wir demgegenüber oft erstaunliche Unklarheiten und Missverständnisse, die teilweise zu Irritationen, Verzögerungen, Doppelarbeiten, Enttäuschungen, Konflikten etc. führen.

In diesem Buch werden drei fundamentale Rollen unterschieden: die Rolle des Linienmanagers, des Projektleiters und des Fachexperten. Linienmanager sind Vorgesetzte aller Ebenen, vom Gruppenleiter bis zum Vorstandsvorsitzenden. Sie repräsentieren die Hierarchie. Mit Projektleitern sind die Leiter kleinerer Teilprojekte genauso gemeint wie die Leiter großer und komplexer Gesamtprojekte. Fachexperten sind hoch qualifizierte Sachbearbeiter. In formalen Expertenhierarchien werden sie auch als Senior Experts bzw. Chief Experts bezeichnet.

Über die Rolle des Linienmanagers (synonym im Folgenden auch als Führungskraft oder einfach nur als Manager bezeichnet) besteht heute weitgehend Einigkeit, auch wenn sie sich in Teilbereichen ständig verändert und differenziert. In den letzten 20 bis 30 Jahren wurden viele Modelle entwickelt, Erfahrungen ausgetauscht, Bücher geschrieben und Weiterbildungsveranstaltungen durchgeführt. In den meisten Organisationen gibt es auf dieser Grundlage klar beschriebene Entwicklungspfade und Führungslaufbahnen. Für die Rolle eines Fachexperten gilt das überwiegend nicht. Fachexperten (zum Beispiel Forscher und Entwickler, Qualitätsbeauftragte, Marketingspezialisten, Juristen, Controller oder Personalentwickler) haben oft nur ungefähre Vorstellungen von ihrer Funktion und Verantwortung und sehen den Unterschied zu Führungskräften vor allem im Hinblick auf Entwicklungschancen, Vergütung und Status. „Wir sind die Esel, auf deren Rücken die Manager reiten und ihre Erfolge erzielen“, sagte einmal ein frustrierter Fachexperte in einem unserer Seminare. Damit sprach er auch die Frage der Wertigkeit an. Viele Fachexperten erleben sich gegenüber Führungskräften als Mitarbeiter zweiter Klasse, was zu Motivationsverlusten führen kann oder zum Bestreben, selbst in eine Führungslaufbahn einzusteigen. Im Erfolgsfall verliert das Unternehmen dann häufig einen hervorragenden Fachmann bzw. eine Fachfrau und gewinnt einen mittelmäßigen Manager.

Da ein Fachexperte wichtige Wissenspotenziale besitzt, die schon alleine wegen der globalen Marktverhältnisse immer wertvoller werden und geworden sind, kann er nicht grundsätzlich weniger wichtig sein als die Entscheider, mit denen er zusammenarbeitet. Sein betriebswirtschaftlicher Wert ist jedoch direkt davon abhängig, inwieweit sein spezifisches Wissen für seine Organisation nutzbar wird. An dieser Stelle kommt die Metapher des „Wissensunternehmers“ ins Spiel.

Unternehmerisches Handeln heißt, im Kern zu wissen, was man will, sich mit Courage und Herzblut auf den Weg zu machen und unterwegs konsequent Chancen zu nutzen und Risiken abzumildern oder zu umgehen. Der Wissensunternehmer ist dabei im doppelten Sinne unterwegs: zum einen als Mitunternehmer in „seiner“ Organisation und zum anderen als Unternehmer in eigener Sache, quasi als Frau oder Herr XYZ GmbH. In seiner Eigenschaft als Mitunternehmer ist er hoch identifiziert mit seinem Fachgebiet *und* seiner Organisation. Hier schaut er durch eine ganz spezifische fachliche Brille, die er aufgrund seiner Fachkompetenz und persönlichen Erfahrung exklusiv besitzt, in Richtung auf das Organisationsziel. Bestimmte Chancen und Risiken sieht dann nur er. Wenn er als Wissensunternehmer handelt, wird er sich einschalten und – wenn nötig – auch Konflikte austragen. Damit er etwas bewirken kann, muss er seine Organisation allerdings gut kennen und in strategische Diskussionen über die Zukunft eingebunden sein. Als Unternehmer in eigener Sache hat der Fachexperte eine eigene Vision, d. h. eine klare Vorstellung von einer für ihn attraktiven Zukunft. Zur Realisierung dieser Vision ist er bereit, sich zu engagieren und Risiken einzugehen. Er muss dann zum Beispiel die Frage beantworten können, was er davon hat, wenn er sich – auch gegen Widerstände – anstrengt, Einfluss auszuüben und Spuren in der Organisation zu hinterlassen. Als Unternehmer in eigener Sache benötigt er zumindest eine ihn inspirierende Idee davon, was er längerfristig beruflich erreichen und wie er Beruf und Privatleben balancieren möchte. Er muss wissen, worauf es ihm ankommt.

Anders ausgedrückt: Die Wirksamkeit des Fachexperten hängt davon ab, welche Identifikationsmöglichkeiten und Unterstützung seine Organisation ihm anbietet, aber auch davon, inwieweit er sich als Unternehmer in eigener Sache versteht und sich auf dieser Grundlage selbst zu managen weiß. Der Normalfall sollte sein, dass er mit seinen Anstrengungen dazu beiträgt, dass die Organisation erfolgreich ist, und dass er gleichzeitig durch sein Tun seinen eigenen Zielen näherkommt. Die Verantwortung dafür, dass dies geschieht, tragen beide Seiten gleichermaßen.

Persönliche Wirksamkeit ist darüber hinaus von handwerklichem Können abhängig. Im Fall des Fachexperten ist damit vor allem Kommunikation gemeint, und zwar mit unterschiedlichen Zielen in unterschiedlichen Kontexten: beraten und überzeugen, Wissen vermitteln und Empfehlungen adressieren, Fragen stellen, Konflikte handhaben, Wissen im Team austauschen und generieren etc.

Dieses Buch konzentriert sich auf die Rolle und das Verhalten von Fachexperten im Rahmen ihrer Organisationen. Es soll ihnen helfen herauszufinden, was sie selbst wollen, welche Spuren sie in ihren Organisationen hinterlassen möchten und wie sie das bewerkstelligen können. Der Gedanke des „Wissensunternehmers“ liefert dafür die Leitidee. Interessierte Führungskräfte und Personalentwickler erhalten die Möglichkeit, sich eine (größere) Klarheit über die Besonderheiten und Entwicklungschancen von Fachexperten zu verschaffen, damit deren Wirksamkeit in der Organisation wachsen kann.

Vor diesem Hintergrund ist das Buch in drei Teile unterteilt, die gegebenenfalls auch unabhängig voneinander gelesen werden können. In Teil I werden einige allgemeine und zum Teil theoretische Grundlagen diskutiert. Sie betreffen den Kontext und die wichtigsten Wirksamkeitsaspekte. In Teil II geht es um die Frage des Selbstmanagements von Fachexperten. Was wollen sie selbst, in welchem Rahmen und warum? Teil III beschäftigt sich mit den wichtigsten Techniken für das Gestalten der Rolle des Fachexperten und das Umsetzen der persönlichen Ziele. Jedes Kapitel beginnt mit einer kurzen Übersicht („Auf einen Blick“). Für eilige Leser mag die eine oder andere Zusammenfassung schon genügen. Abschließende Überlegungen zur Führung von Fachexperten sowie Hinweise auf Literatur befinden sich am Ende des Buches.

Vom Fachexperten zum Wissensunternehmer
Wissenspotenziale stärker nutzen, die persönliche
Wirksamkeit erhöhen

Reiber, W.

2013, XVII, 211 S. 22 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-2414-8