

Benno Ackermann · Oliver Krancher
Klaus North · Katrin Schildknecht
Silvia Schorta

Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen

Hintergrund – Methodik – Fallbeispiele



Springer Gabler

Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen

Benno Ackermann · Oliver Krancher · Klaus North
Katrin Schildknecht · Silvia Schorta

Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen

Hintergrund – Methodik – Fallbeispiele

Benno Ackermann
Wissenstransfer GmbH
Lenzburg, Schweiz

Katrin Schildknecht
CreaChange Schildknecht
Rüschlikon, Schweiz

Oliver Krancher
Universität Bern
Bern, Schweiz

Silvia Schorta
silviaschorta.com
Zürich, Schweiz

Klaus North
Hochschule RheinMain
Wiesbaden, Deutschland

ISBN 978-3-658-19467-3 ISBN 978-3-658-19468-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-19468-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Unternehmen und Organisationen müssen sich effizient an Markt- und Umweltveränderungen in produktiver und kostengünstiger Weise anpassen können. Diese Fähigkeit einer „Lernenden Organisation“ sorgt dafür, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder diese auszubauen und neue Marktchancen nutzbar zu machen. Sich immer wieder zu hinterfragen, neu zu erfinden, das Geschäftsmodell zu ergänzen und zu verändern, gehören zum organisatorischen Alltag.

Das vorliegende Buch zeigt Ihnen Hintergründe, Methoden, Werkzeuge und Fallbeispiele aus der Praxis, wie andere und wie Sie mit der organisatorischen Agilität erfolgreich unterwegs sind oder sein werden. Es beleuchtet das Thema Wissenstransfer in agilen Organisationen aus unterschiedlichen Perspektiven, immer mit dem Fokus, das Machbare vom Wünschbaren und Idealen zu unterscheiden. Sie erhalten Hinweise und praktische Anleitungen, um sich des Themenkomplexes erfolgreich anzunehmen und das für Ihre Organisation Wertvolle abzuleiten und umzusetzen.

Einige der Inhalte sind redundant, einerseits, um deren Relevanz in der Praxis zu unterstreichen und andererseits, um Ihnen zu ermöglichen, auch ein einzelnes Kapitel zu lesen und trotzdem den Kontext zu verstehen (z. B. Kap. 8 – Erfolgreiche Wissenstransfers aus Sicht Wissensträger und Kap. 9 – Erfolgreiche Wissenstransfers aus Sicht Wissensempfänger).

Ein kleiner, aber erfolgreicher „Pilot“ mit praktischen Anpassungen vor dem Rollout ist für Ihre Organisation wertvoller als ein groß angelegter Organisationsevent zum Thema, aber ohne konkrete Maßnahmen. Am besten verbinden Sie einen „Bottom-Up“ mit einem „Top-Down“ Ansatz und leben vor, dass erfolgreiche Wissenstransfers integriert in einer entsprechenden Strategie in der Organisation den nachhaltigsten Wert entfalten.

Als Autorengemeinschaft ist uns aufgefallen, dass in der täglichen Praxis oft von agilen Organisationen, lernenden Organisationen, Wissensmanagement und Wissenstransfer die Rede ist, diese Begriffe jedoch sehr unterschiedlich interpretiert werden. Deshalb ist es uns ein Anliegen, Sie, liebe Leser und Leserinnen, zu unterstützen. Sei es in der Rolle als CEO, COO, Führungskraft, Organisationsentwickler, QM- und Projektverantwortliche, HR-Experten oder als Schlüsselperson mit wertvollem Erfahrungswissen.

Nach der Lektüre werden Sie kompetent beurteilen können, ob das breite Feld an agilen Vorgehensweisen und Methodiken bezüglich Wissenstransfer für Ihre Organisation Mehrwert schafft. Durch die vorgestellte Methodik, die Praxisbeispiele und Vorlagen für Wissenstransfers werden Sie in der Lage sein, mit der Umsetzung von konkreten Maßnahmen zu starten. Lernen Sie aus den eigenen Pilot-Wissenstransfers und entwickeln Sie iterativ, mit eingebauten Lernschlaufen, eine für Ihre Organisation erfolgreiche Variante. Diese kann und wird dann im beruflichen Alltag den gewünschten Erfolg bringen.

Auch eine größere, spannende Reise beginnt mit dem ersten Schritt.

Packen Sie es an, wir unterstützen Sie dabei!

Wir wünschen Ihnen bei der Lektüre und Umsetzung Ihrer Projekte interessante Erkenntnisse und viel Erfolg.

Weitere Informationen finden Sie auf der Website www.wissenstransfer-in-agilen-organisationen.pub

Benno Ackermann
Oliver Krancher
Klaus North
Katrin Schildknecht
Silvia Schorta

Inhaltsverzeichnis

1	Wissensmanagement für agile Organisationen	1
	Klaus North	
1.1	Handlungsfähig in turbulentem Umfeld	1
1.2	Wie kann Wissensmanagement zur Agilität beitragen?	7
	Literatur.	10
2	Einführung und Hinweise zur Verwendung der Publikation	13
	Benno Ackermann	
2.1	Der Aufbau des Buches	16
2.2	Vorschläge, wie Sie das Buch lesen können	17
	2.2.1 Rollenbasiertes Lesen der Publikation.	17
	2.2.2 Rollenunabhängige Lese-Varianten	18
2.3	Visualisierter Aufbau des Buches	18
	Literatur.	20
3	Strukturierte Wissenstransfers – enormes Potenzial für Wirtschaft und Verwaltung	21
	Benno Ackermann	
3.1	Veränderungsprozesse als Motor benutzen	23
3.2	Wissen ist ein Klebstoff mit zwei Komponenten.	26
	3.2.1 Einarbeitung.	27
	3.2.2 Mitarbeiterwechsel: Wissensverlust.	28
	3.2.3 Optimierte Wissensweitergabe – minimale Wissenslücke bei Mitarbeiterwechseln.	29
3.3	Wer sind Schlüsselpersonen?	31
3.4	Potenzial einer Schweizer Großbank im Jahr 2013	32
3.5	Potenzial schweizweit im Jahr 2015	32
	Literatur.	35

4	Was Sie Motiviert – Grundlagen für erfolgreiche Wissenstransfers	37
	Benno Ackermann	
4.1	Motivation – das ist eine Grundvoraussetzung bei uns!	38
4.2	Motivation und Generation	41
4.2.1	Welche Grundsätze lassen sich bezüglich Generation und Motivation feststellen?	44
4.2.2	Die Kristallkugel: Prognose für das Jahr 2060	45
4.3	Motivation und Mensch	46
4.4	Bedeutung für erfolgreiche Wissenstransfers	48
4.4.1	Sinnstiftendes Größeres – Sinnerfüllung	49
4.4.2	Selbstbestimmung	50
4.4.3	Perfektionierung	50
4.5	Nachhilfe für die Motivation zu Wissenstransfers	51
	Literatur	52
5	Lernen im Wissenstransfer	53
	Katrin Schildknecht	
5.1	Einflüsse der Gesellschaft auf das Lernen	54
5.2	Wie lernt der Mensch?	54
5.2.1	Aspekte der Hirnforschung und Lernpsychologie	54
5.2.2	Wie hängt Lernen mit Verstand, Denken, Gedächtnis und Wissen zusammen?	57
5.2.3	Was bedeutet Wissen?	59
5.2.4	Expertenwissen	60
5.3	Lernen im digitalen Zeitalter	61
5.3.1	Lernen heute	61
5.4	Einflussfaktoren des Lernens	65
5.4.1	Reizüberflutung	66
5.4.2	Zwischenmenschliche Aspekte	66
5.4.3	Stress	67
5.4.4	Change Management	68
5.5	Lernen im Wissenstransfer – von der Übersicht zum Detail	70
5.5.1	Lernen aus Sicht des Wissensempfängers	70
5.6	Lernende Person: Zusammenfassung – Erfolgsfaktoren	74
5.7	Organisationales Lernen – Lernende Organisation	75
	Literatur	78
6	Was macht Wissenstransfer erfolgreich?	79
	Silvia Schorta	
6.1	Wir wissen nur, was wir wissen, wenn wir Wissen anwenden wollen	80
6.2	Wir wissen mehr, als wir erzählen können, und wir können mehr erzählen als aufschreiben	81

6.3	Voraussetzungen für eine gelingende Methodik	82
6.4	Die Wissenstransfer-Methodik im Überblick	83
6.4.1	Initialisierung – Grundlage und Zielsetzung erarbeiten.	84
6.4.2	Phase 1 – Wissen identifizieren	84
6.4.3	Phase 2 – Wissen strukturiert und priorisiert weitergeben	87
6.4.4	Phase 3 – Wissen umwandeln	89
6.5	Vom Tool zum Tun.	97
	Literatur.	98
7	Der Vorgesetzte als Initiator und Motor des Wissenstransfers.	99
	Silvia Schorta	
7.1	Braucht es noch Chefs?	99
7.2	Führungskultur und Führungskompetenz	100
7.2.1	Die Kultur der lernenden Organisation	101
7.2.2	Die Führungskompetenz	102
7.3	Ein Manager hat Untergebene, ein Leader hat Anhänger	103
7.4	Führen in Zeiten der Agilität	103
7.4.1	Agile Führung	104
7.5	Wissenstransfer im Mitarbeiter-Life-Cycle	105
7.5.1	Wissenstransfer beim Onboarding	106
7.5.2	Wissenstransfer bei der täglichen Arbeit	106
7.5.3	Wissenstransfer beim Offboarding	107
7.6	Wissenstransfer als Haltung	108
7.7	Praktische Erfahrungen aus der Vorgesetztenperspektive	109
7.7.1	Wenn Wissenstransfer ein Managementteam stärkt.	109
7.7.2	Wenn Wissenstransfer den Stellvertreter zum Chef macht.	110
7.7.3	Wenn Wissenstransfer den Support sicherstellt	110
7.8	Packen Sie es an.	111
	Literatur.	112
8	Für Wissensträger: So können Sie Erfahrungswissen erfolgreich weitergeben	113
	Benno Ackermann	
8.1	Was Wissensträger wünschen	114
8.2	Das Gesamtbild (wieder)herstellen	114
8.2.1	Die Maslow'sche Pyramide im Wissenstransfer	115
8.2.2	Worksphere Map©.	116
8.3	Anknüpfen am Vorwissen – Priorisierung der Themen	119
8.4	Einarbeitungsplan	121
8.5	Die (schriftliche) Dokumentation	123

8.6	Was bedeutet „Lehren“ – Wissen weitergeben im Kontext des Arbeitsumfeldes	123
8.6.1	70:20:10	123
8.6.2	Vom Überblick zum Detail	123
8.6.3	Anknüpfen am Vorwissen	124
8.6.4	Sinnhaftigkeit und Wertschätzung	124
8.6.5	Lerntypen erkennen	124
8.7	Ablauf eines strukturierten Wissenstransfers	126
8.7.1	Initialisierung – Grundlage und Zielsetzung erarbeiten	126
8.7.2	Phase 1 – Wissen identifizieren	126
8.7.3	Phase 2 – Wissen strukturiert und priorisiert weitergeben	127
8.7.4	Phase 3 – Wissen umwandeln	128
8.8	Wie beginnen?	128
8.9	Wo beginnen?	129
8.10	Kann das auch über größere, regionale Distanzen funktionieren? Virtual Collaboration (VC) für Wissenstransfer	130
8.10.1	VC-Tools für Wissenstransfers	131
8.10.2	Virtuelle Zusammenarbeit erfordert noch genauere Organisation	131
8.10.3	YouTube for Professionals: iCast	131
	Literatur	132
9	Für Wissensempfänger: Einarbeitung in neue Tätigkeitsfelder ohne Umwege	135
	Benno Ackermann	
9.1	Was Wissensempfänger wünschen	136
9.2	Der gesamte Wald	137
9.3	Anknüpfen am Vorwissen – Priorisierung der Themen	141
9.4	Wissensempfänger erstellt den eigenen Einarbeitungsplan	145
9.5	Transferdokument/Wiki	145
9.5.1	Beispielstruktur eines Transferdokuments	145
9.5.2	Beispielstruktur eines Wiki	146
9.6	Was bedeutet „Lernen“ – Wissen aufbauen im Kontext des Arbeitsumfeldes	146
9.6.1	70:20:10	147
9.6.2	Vom Überblick zum Detail	147
9.6.3	Anknüpfen am Vorwissen	148
9.6.4	Sinnhaftigkeit und Wertschätzung	148
9.6.5	Lerntypen erkennen	148

9.7	Ablauf eines strukturierten Wissenstransfers	150
9.7.1	Initialisierung – Grundlage und Zielsetzung erarbeiten	150
9.7.2	Phase 1 – Wissen identifizieren	151
9.7.3	Phase 2 – Wissen strukturiert und priorisiert weitergeben	151
9.7.4	Phase 3 – Wissen umwandeln	152
9.8	Wie beginnen?	152
9.9	Wo beginnen?	153
9.10	Kann das auch über größere, regionale Distanzen funktionieren? Virtual Collaboration (VC) für Wissenstransfer	155
9.10.1	VC-Tools für Wissenstransfers	155
9.10.2	Virtuelle Zusammenarbeit bedingt noch genauere Organisation	156
9.10.3	YouTube for Professionals: iCast	156
	Literatur	157
10	Zwei Fallstudien zu begleitetem Wissenstransfer im Outsourcing: Implikationen für die Praxis	159
	Oliver Krancher	
10.1	Problemstellung	159
10.2	Die Fallbeispiele	161
10.2.1	Der Kontext der Fallbeispiele	161
10.2.2	Anand	162
10.2.3	Saikarun	168
10.3	Implikationen	174
10.3.1	Wie fließt Wissen?	175
10.3.2	Welche Herausforderungen bestehen beim Wissenstransfer und wie hilft eine Begleitung beim Umgang mit diesen Herausforderungen?	176
	Literatur	180
11	Erfolgreiche Anwendungsszenarien für Wissenstransfers in der Praxis – Auswertung von Rückmeldungen	183
	Benno Ackermann	
11.1	Anwendungs-Szenarien der Wissenstransfermethodik	183
11.2	Wissenstransfers aus Sicht der Person	193
11.2.1	Demografie – Pensionierung	193
11.2.2	Nachfolge von Spezialisten	193
11.2.3	Beschleunigtes Onboarding für Schlüsselpersonen	194
11.2.4	Aufbau einer echten Stellvertretung	195
11.2.5	Flexible Arbeitszeiten ermöglichen	195

11.3	Wissenstransfer aus Sicht der Organisation	196
11.3.1	Teamzusammenarbeit in einer komplexen Arbeitslandschaft fördern.	196
11.3.2	Outsourcing mit Struktur	197
11.3.3	Schlüsselperson – organisationale Risiken minimieren.	198
12	Digitalisierung und Wissenstransfer: praxiserprobte Onlinematerialien für agile Organisationen.	201
	Benno Ackermann	
12.1	Checklisten.	202
12.1.1	Strukturierter Wissenstransfer – wenn es einmal eilt.	203
12.1.2	Onboarding einer neuen Fach- oder Führungskraft.	203
12.1.3	Stellenbeschreibung.	203
12.2	Vorlagen Worksphere Map© (WSM)	204
12.2.1	Inhalte der Visualisierung	204
12.2.2	Struktur	205
12.2.3	Symbole.	205
12.3	WSM-Experte	207
12.4	WSM-Manager	209
12.5	WSM-Zeitachse und Rollen.	211
12.6	WSM-Value Stream	211
12.7	WSM-Non-Profit-Organisation	212
12.8	WSM-Business Model.	214
12.9	WSM und Confluence Wiki	214
12.10	WSM und Mindliner	217
12.11	Weiterbildungen.	217
	Literatur.	218

Über die Autoren



Benno Ackermann

2014 – heute

Geschäftsführer und Inhaber www.wissenstransfer.ch, Work-
sphere Map©

Bisherige Tätigkeiten

Head Knowledge Transfer bei der Credit Suisse AG, die Methodik und der daraus resultierende Nutzen wurde mit dem Credit Suisse global CFO Award ausgezeichnet. Senior Project Manager TDC Switzerland/sunrise, MAS/MBA e-learning und Wissensmanagement, Universität Luzern/ikf, Scrum Master Coach, Dozent in Master und Bachelor Studiengängen: Universitäten Bern, St. Gallen, Luzern; am ikf, an der FH Kaleidos, Projektmitglied im IKT Projekt Exzellenz in der Beratung, PHZ Luzern u. a.

Die Erfahrungen aus mehr als 650 begleiteten Wissenstransfers für Schlüsselpersonen in unterschiedlichen Branchen ermöglichen eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Methodik, der verwendeten Tools und die gezielte Anpassung für unterschiedlichste Arbeitsumfelder.

anfrage@wissenstransfer.ch

**Oliver Krancher****2013 – heute**

Assistenzprofessor am Institut für Wirtschaftsinformatik an der Universität Bern.

Bisherige Tätigkeiten

Vor seiner akademischen Laufbahn arbeitete Herr Krancher als Berater bei Accenture Deutschland. Einer seiner Tätigkeitsschwerpunkte war Wissenstransfer in IT-Outsourcing-Projekten. Anschließend promovierte er an der Universität Bern zum Thema Wissenstransfer beim Outsourcing von Softwarewartung. Seit 2013 ist er als Assistenzprofessor am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern tätig. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf Wissensprozessen in Themenbereichen, die IT-Abteilungen in heutigen Organisationen beschäftigen, wie etwa IT-Outsourcing, Social Media und Cloud Computing. Seine Arbeit wurde mit dem McKinsey Business Technology Award und dem Innovation in Teaching Award der Association for Information Systems ausgezeichnet.

oliver.krancher@iwi.unibe.ch

**Klaus North****1993 – heute**

Professor Wiesbaden Business School, Hochschule Rhein-Main

Bisherige Tätigkeiten

Lehrt Internationale Unternehmensführung. Er entwickelt zusammen mit Organisationen anwendungsorientierte Konzepte zur wissensorientierten Unternehmensführung.

Nach Studium und Promotion an der Technischen Universität Darmstadt war Prof. North für das International Labour Office (ILO) auf dem Gebiet der Unternehmens- und Managemententwicklung sowie in der Unternehmensberatung mehr als 15 Jahre weltweit tätig, bevor er nach Wiesbaden berufen wurde. Er berät weiterhin Unternehmen und Verwaltungen und lehrt weltweit an führenden Hochschulen. Er war Gründungspräsident der Gesellschaft für Wissensmanagement und wissenschaftlicher Leiter des Preises „Wissensmanager des Jahres“.

Prof. North hat eine Vielzahl von Veröffentlichungen, u. a. Bücher zum Thema, publiziert, die in mehrere Sprachen übersetzt wurden: „Wissensorientierte Unternehmensführung“, (Gabler 1998, 6. Auflage 2016), ist ein Standardwerk.

K.North@gmx.de



Katrin Schildknecht

2017 – heute

Geschäftsführerin und Inhaberin CreaChange Schildknecht Coaching & Consulting, selbstständige Maltherapeutin und Partnerin Wissenstransfer GmbH.

Bisherige Tätigkeiten

Als ausgebildete Sekundarlehrerin begab sie sich nach ein paar Jahren Berufserfahrung in die Privatwirtschaft. Dort stieg sie in den Bereich der Human Resources (HR) ein. Zuerst war sie als Consultant einer Personalberatungsagentur in der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften tätig. Anschließend arbeitete sie als Recruiting Manager bei Deloitte Schweiz, betreute als HR Managerin die Mitarbeitenden mehrerer Geschäftsbereiche bei der Zürich Versicherung am internationalen Konzernhauptszitz und war HR Business Partnerin bei Swissgrid.

Berufsbegleitend hat sie das Studium zum Master of Advanced Studies in Human Resources Management an der Fachhochschule Nordwestschweiz abgeschlossen. Ihre Masterarbeit umfasste die Schwerpunktgebiete Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement. Ergänzend hat sie sich weitergebildet zum Project Management Associate IPMA und ist seit 2010 Mitglied im Verband der Wirtschaftsfrauen Schweiz.

k.schildknecht@creachange.ch



Silvia Schorta

2015 – heute

unterstützt Unternehmen in der digitalen Transformation und der Wissensarbeit; coacht Wissenstransfers und begleitet Kulturveränderungen.

Bisherige Tätigkeiten

Nach der kaufmännischen Ausbildung bekleidete sie verschiedene Positionen und Funktionen in der IT-Branche; für die Branchenzeitschrift Computerworld Schweiz war sie mehrere Jahre als Redakteurin tätig. Es folgte die Gründung

des eigenen Unternehmens, das auf Public Relations für IT-Firmen im deutschsprachigen Raum spezialisiert war. Der Wechsel zurück ins Corporate Life brachte verschiedene Leitungspositionen mit sich, so u. a. als Geschäftsleitungsmitglied und Leiterin Marketing beim Kaufmännischen Verband Schweiz. In dieser Funktion führte sie den schweizweiten Rebranding-Prozess durch.

An der Fachhochschule Nordwestschweiz und an der HWZ studierte sie berufsbegleitend Strategiewandel, Führungskompetenz und Corporate Communications.

Heute lebt und arbeitet sie in der Schweiz und in Norddeutschland, ist Mitglied der Gesellschaft für Wissensmanagement (GfWM) und der Digitalen Wirtschaft Schleswig-Holstein (DiWiSH) sowie zertifizierte Partnerin der Wissenstransfer GmbH.

www.silviaschorta.com

mail@silviaschorta.com

Klaus North

Zusammenfassung

Dieses Kapitel beschreibt, was agile Organisationen kennzeichnet und wie Wissensmanagement zur Agilität beiträgt. Sie erfahren, was lernende und agile Organisationen verbindet und was dies für die Führung bedeutet. Sowohl strategische als auch operative Agilität sind eng mit dem Konzept der „Dynamischen Fähigkeiten“ verbunden, das im Kapitel praxisbezogen erläutert wird. In einem immer turbulenter und komplexer werdenden Umfeld unterstützt Wissensmanagement einerseits eine schnelle Reaktionsfähigkeit und Problemlösung im operativen Geschäft, andererseits trägt Wissensmanagement dazu bei, das zukünftig benötigte Wissen bzw. die Kompetenzen zu entwickeln. In diesem Sinne hat Wissensmanagement sowohl eine stabilisierende als auch eine dynamisierende Funktion. Sie erfahren, wie diese Aufgaben in der Praxis realisiert werden können.

1.1 Handlungsfähig in turbulentem Umfeld

Wissenstransfer ist kein Selbstzweck. Der Aufbau und Austausch von Wissen dient dazu, die Handlungsfähigkeit von Personen, Teams und Organisationen sicherzustellen. Dies ist umso wichtiger in einem sich schnell verändernden, turbulenten Umfeld, das rasche Entscheidungen und kurze Reaktionszeiten erfordert. Es gilt also, agil zu handeln. Aber was ist Agilität? Wie kann Agilität erlernt werden? Was kann Wissensmanagement zur Agilität beitragen? Diesen Fragen wollen wir uns im Folgenden widmen.

Was ist Agilität?

In einem geschäftlichen Kontext ist Agilität die Fähigkeit einer Organisation, sich schnell an Markt- und Umweltveränderungen in produktiver und kostengünstiger Weise

anzupassen [16]¹. Agilität bedeutet auch, rechtzeitig Veränderungen wahrzunehmen, zu antizipieren, Veränderungen zu initiieren und vor allem zu nutzen (vgl. [2]). Dies erfordert häufig, sich von alten Wahrheiten zu trennen und neues Wissen aufzubauen. In Organisationen unterscheiden wir zwischen strategischer und operativer Agilität. *Strategische Agilität* entsteht, indem Organisationen eine Reihe von Ressourcen- und Fähigkeitsalternativen generieren, als das Gegenteil zur „Alternativlosigkeit“ wenig beweglicher Organisationen (vgl. [6]). Mit Ressourcen sind dabei vor allem die Fähigkeiten der Mitarbeiter und ihr Zusammenspiel in der Organisation gemeint, was besondere (einzigartige) wettbewerbsrelevante Leistungen hervorzubringen vermag. Hierzu müssen Organisationen, aber auch Teams und Individuen lernen, abgestimmt zu handeln, sich neu ausrichten und rasch Ressourcen zu mobilisieren. Es gilt, entschlossen Maßnahmen zu ergreifen und Barrieren der Veränderung abzubauen. All dies erfordert geteiltes Wissen darüber: Wie verändert sich unser Geschäft, wie wollen wir uns ausrichten und welches Wissen und welche Kompetenzen benötigen wir hierfür? Eine intensive Kommunikation und Wissenstransfer über Hierarchie-, Abteilungs-, Geschäftseinheiten und Organisationsgrenzen hinweg gewinnen in schnell veränderlichem Umfeld an Bedeutung.

Die *operative Agilität* beinhaltet die Fähigkeit einer Organisation, in ihrem täglichen, operativen Kerngeschäft schneller, effektiver und konsequenter als die Konkurrenz zu handeln (vgl. [13]). Dazu sind Informationen, Wissen und Kompetenz zu mobilisieren, um z. B. Kundenanfragen rasch zu beantworten, Umsatzsteigerungs- und Kostensenkungsmöglichkeiten rasch zu erkennen und zu realisieren.

Fragen zur strategischen Agilität

„Wie können wir kommende Trends und Entwicklungen so frühzeitig wahrnehmen, dass wir auch bei ihrer kommerziellen Nutzung dabei sind?“

„Wie vermeiden wir, dass die speziellen Fähigkeiten, die uns heute stark machen, morgen zur Spezialisierungsfalle werden?“

„Wie mobilisieren wir das Wissen und Engagement der Mitarbeiter, um Spitzenleistungen zu erbringen?“

„Was können wir tun, um uns auf kommende Entwicklungen rechtzeitig einzustellen?“

„Wie schaffen wir es, nicht nur die besten Ideen zu haben, sondern diese auch in marktfähige Produkte umzusetzen, bevor es die Wettbewerber tun?“

„Wie entwickeln wir die Fähigkeit, als Organisation effizient zu lernen und Veränderungen gezielt und reibungsfrei umzusetzen?“

Quelle: [5]

¹Eine gute Übersicht zur Agilität von Organisationen geben [12], siehe auch [4].

Die Diskussion, was Agilität ausmacht, wurde bereits früh in der Softwareentwicklung diskutiert und im „Agilen Manifest“ <http://agilemanifesto.org/> [1] formuliert. Es sind insbesondere Veränderungen von Haltungen („Mindset“), die Agilität kennzeichnen: Individuen und Interaktionen sind wichtiger als (starre) Prozesse und Werkzeuge; funktionierende Lösungen haben Priorität vor umfassender Dokumentation; die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als das Aushandeln unflexibler Verträge; das Reagieren auf Veränderungen führt zu besseren Ergebnissen als das Befolgen eines Plans.

Agile Organisationen werden anders geführt als klassische Organisationen. Agiles Handeln erfordert, dass die Mitglieder das System als Ganzes verstehen. Dies erfordert intensive Kommunikation über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen und einen partizipativen Führungsstil. Eine gute Abstimmung zwischen Führung und Selbstführung eröffnet Handlungs- und Entscheidungsspielräume auf allen Ebenen der Organisation.

Agile Organisationen sind Lernende Organisationen; sie lernen rasch und umfassend. Dafür schaffen sie Raum fürs Experimentieren und lernen kontinuierlich aus diesen Experimenten. Peter [10] hat in seinem bekannten Buch „The Fifth Discipline“ analog zu Sportarten fünf Disziplinen beschrieben, die lernende (agile) Organisationen beherrschen müssen²:

1. **„Personal Mastery“ – Die Disziplin der Selbstschulung und Persönlichkeitsentwicklung:**

Senge schreibt: „Menschen, die einen hohen Grad an Personal Mastery erlangen, erweitern beständig die Fähigkeit, die Ergebnisse zu erzielen, die sie wahrhaft anstreben. Ihr kontinuierliches Streben nach Selbstschulung und Selbstführung prägt den Geist der lernenden Organisation“ [11, S. 155].

2. **„Mental Models“ – Mentale Modelle:**

Welche expliziten und impliziten Grundannahmen besitzen wir, um die Welt um uns herum zu erklären? Thema dieser Disziplin ist es, diese Annahmen sichtbar, verhandelbar und damit zum Gegenstand der Entwicklung zu machen.

3. **„Shared Vision“ – Gemeinsame Vision:**

Das aktive Verfolgen einer gemeinsamen Vision kann entstehen, wenn alle Mitglieder sich über die gemeinsamen Ziele der Organisation verständigt haben und dazu übergehen, sie zu verinnerlichen.

4. **„Team Learning“ – Lernen im Team:**

Senge bezeichnet mit Team Learning die Entwicklung eines gemeinschaftlichen Verstehens, um abgestimmt zu handeln. Teammitglieder können im Rahmen der Teamarbeit über sich selbst hinauswachsen und ihre Kompetenzen entwickeln.

5. **„Systems Thinking“ – Systemisches Denken:**

Die übergreifende und wichtigste der fünf Disziplinen bildet das systemische Denken. Mitglieder des Systems werden sich der Strukturen, die vom System her auf sie einwirken, bewusst, in der gleichen Weise, wie Ihnen bewusst ist, dass Ihr Handeln auf das System einwirkt und das System mitgestaltet.

²Deutsche Übersetzung nach <http://gendemous.com/die-5-disziplinen-von-peter-senge/>.

Dynamische Fähigkeiten entwickeln

Sowohl strategische als auch operative Agilität sind eng mit dem Konzept der „Dynamischen Fähigkeiten“ verbunden. Mit *dynamischen Fähigkeiten* werden die Fähigkeiten eines Unternehmens bezeichnet, durch die absichtsvolle, ständige Weiterentwicklung seiner organisationalen Ressourcen und Kompetenzen seine Wettbewerbsfähigkeit weiterzuentwickeln und zu sichern. Dynamische Fähigkeiten sind das Ergebnis des Lernens, der ständigen Verbesserung und der Reaktion einer Organisation auf seine Umwelt (vgl. [15]).

Die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten führt über mehrere Stufen der Differenzierung und Anpassung. Organisationen kaufen auf Faktormärkten die Produktionsfaktoren, die sie benötigen, entwickeln daraus Ressourcen, die in Prozessen und Routinen zusammengeführt werden und zu Kompetenzen der Organisation führen, Leistungen am Markt zu erbringen. Einige dieser Kompetenzen werden soweit ausdifferenziert und entwickelt, dass sie als Kernkompetenzen die Wettbewerbsfähigkeit prägen. Um eine Anpassung dieser Kernkompetenzen an veränderte Bedingungen zu leisten, sehen Teece et al. [15] die Notwendigkeit der Entwicklung dynamischer Fähigkeiten, zur Rekonfiguration, Neuausrichtung und Integration von Kernkompetenzen mit externen Ressourcen. Dies lässt sich gut an einer Entwicklungsabteilung deutlich machen: Hochschulabsolventen (Produktionsfaktor) werden auf dem Arbeitsmarkt rekrutiert und in ein Team mit erfahrenen Entwicklern integriert, um eine innovative, spezialisierte Entwicklergruppe zu schaffen (Ressource), die durch Prozesse des Technologie- und Projektmanagements schwer imitierbare Entwicklungsleistungen erbringt (Routinen/Kompetenzen). Inhalt und Art der Entwicklungsarbeit werden in Reflexionen, strategischem Dialog mit führenden Forschungsinstitutionen und Kunden kontinuierlich hinterfragt, neue Wissensgebiete und Vorgehensweisen integriert (dynamische Fähigkeiten) und somit die Wettbewerbsfähigkeit gesichert (vgl. [7]).

Was müssen Organisationen können, um dynamische Fähigkeiten zu entwickeln? Nach Teece [14] müssen sie in der Lage sein, Chancen und Bedrohungen rechtzeitig wahrzunehmen, Chancen zu ergreifen und Bedrohungen abzuwehren und die dabei geforderten Veränderungen zu bewältigen bzw. die Organisation zu transformieren. Im Folgenden wollen wir uns diese drei Aspekte dynamischer Fähigkeiten näher anschauen und deutlich machen, was dies für den Umgang mit Wissen bedeutet (vgl. [5, 9]):

1. **Wahrnehmen von Chancen:** Um neue Chancen zu identifizieren, muss eine Organisation über die Fähigkeit verfügen, nach neuen Handlungsoptionen aktiv zu suchen und über deren Relevanz entscheiden zu können. Um dies leisten zu können, muss eine Organisation die Sichtweisen von Mitarbeitern zusammenführen (jeder Mitarbeitende ist ein „Sensor“, der ggf. Unterschiedliches wahrnimmt) und ein gemeinsames Verständnis schaffen, was externe Veränderungen für die Organisation bedeutet. Neues oder auch bereits existierendes Wissen über Märkte, Technologien oder Prozesse ist zu finden, weiterzuentwickeln oder auch neu zu interpretieren. Es ist eine Offenheit für Neues und Lernfähigkeit notwendig, um sich nicht zu stark an bisherige Sichtweisen zu klammern. Diese organisationale Fähigkeit kann in unterschiedlichen Prozessen und Systemen verankert sein:

- Systeme und Praktiken der Steuerung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und systematische Vorgehensweisen bei der Auswahl neuer Technologien.
 - Prozesse oder Systeme, welche die Aufnahme neuen Wissens von Zulieferern und Partner unterstützen und für die Nutzung dieses Wissens sorgen.
 - Kooperationen mit z. B. Forschungseinrichtungen, Hochschulen, Verbänden usw. eingehen oder die Zusammenarbeit in Netzwerken suchen, um externes Wissen zu erschließen oder neue Sichtweisen zu erlangen.
 - Organisierte Möglichkeiten, durch gezielte Analysen und Systeme Marktpotenziale zu identifizieren und Kundenbedürfnisse zu analysieren (vgl. Abb. 1.1).
2. **Ergreifen von Chancen:** Wenn neue Chancen wahrgenommen worden sind, müssen sie ergriffen und z. B. in neue Produkte, Prozesse oder Leistungen umgesetzt werden. Dies erfordert die Fähigkeit zu Strategie- und Investitionsentscheidungen in Entwicklungs-, Produktions- und Marktaktivitäten, wobei man sich frühzeitig zwischen konkurrierenden Optionen entscheiden können muss. Teece [14] sieht vier Grundlagen für diese Fähigkeit, Wachstumschancen ergreifen zu können.
- Die Kompetenz, tragfähige Kundenlösungen oder Businessmodelle zu entwickeln, die keine individuelle Fähigkeit darstellt, sondern aus dem gelungenen Zusammenspiel (Wissenstransfer und Kooperation!) unterschiedlicher Unternehmensfunktionen resultiert.

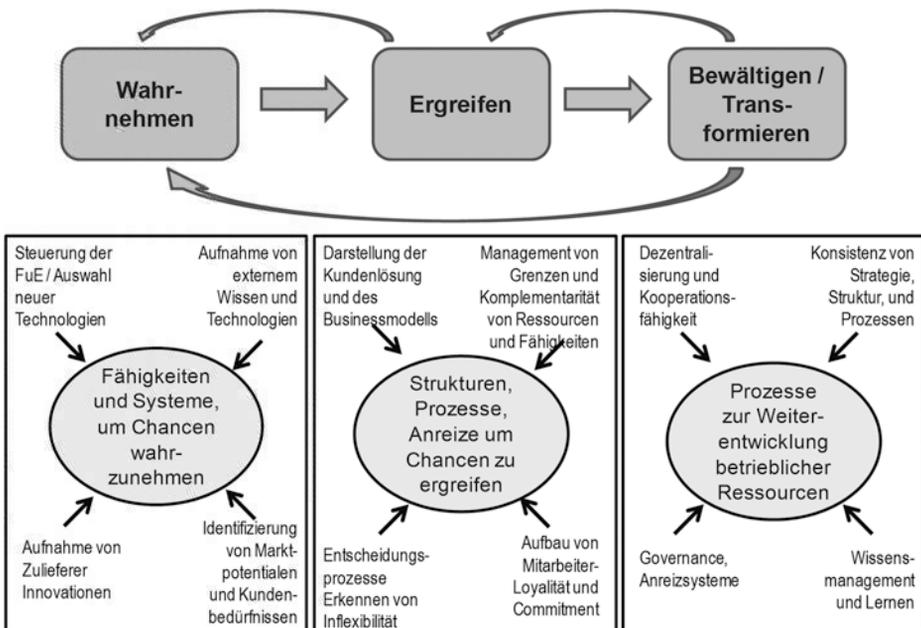


Abb. 1.1 Grundlagen dynamischer Fähigkeiten. (Vereinfachende Darstellung des Modells dynamischer Fähigkeiten. Nach [14, S. 1342])

- Das richtige Setzen von Grenzen zwischen den unterschiedlichen Aktivitäten, sodass sich Aktivitäten nicht gegenseitig behindern, sondern innovative Lösungen ermöglicht werden. Es geht darum, Entwicklungsprozesse anzustoßen sowie komplementäre Ressourcen geschickt zu managen, um Synergieeffekte zu erzielen und die Effizienz zu steigern.
 - Entscheidungsprozesse, die so strukturiert sein müssen, dass sich neue Sichtweisen und Perspektiven durchsetzen können. Es kommt nicht selten vor, dass Gelegenheiten erkannt werden, aber die Investitionsentscheidungen dann ausbleiben. Umgekehrt dürfen aber auch nicht zu viele Optionen verfolgt werden.
 - Die Fähigkeit, Mitarbeiterloyalität sowie Motivation der Mitarbeiter und Beteiligung durch gute Führung, die Freiräume schafft, zu erreichen. Siehe auch Kap. 4 dieser Publikation.
3. **Bewältigen/Transformieren:** Die Fähigkeit einer Organisation, die eigenen betrieblichen Ressourcen gezielt weiterzuentwickeln, macht den dritten Aspekt dynamischer Fähigkeiten aus. Dabei geht es um die Systeme und Prozesse, die dazu führen, das Unternehmen selbst neu zu strukturieren, um die Kooperationsfähigkeit zu verbessern und die Weiterentwicklung von Kompetenzen anzustoßen. Insbesondere wenn sich ein Unternehmen auf einem Wachstumspfad befindet, ist es erforderlich, die vorhandenen Ressourcen auch neu zu kombinieren. Je stärker das Unternehmen wächst, desto mehr Kapital muss geschützt werden und desto stärkere Prozesse und Strukturen werden etabliert, die wiederum die Offenheit für Innovationen einschränken können. Die Fähigkeit, Wachstum zu bewältigen und Wandel zu gestalten, wird durch folgende Strukturen und Prozesse bestimmt:
- Im Wachstumsprozess geht es vor allem um die Dezentralisierung der Organisation, um die Chancen zu erhöhen, dass die Entwicklung von Technologien, Kundenbedürfnissen und Märkten weiter wahrgenommen werden kann und mehr Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse involviert werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Aktivitäten integriert bleiben, die zur Leistungserbringung für den Kunden zusammenspielen müssen.
 - Mechanismen und Routinen zur Anpassung von Strategie, Strukturen und Prozessen, um die Komplementarität der Elemente und damit die Effizienz der Aktivitäten zu sichern. Auch Führungsqualität spielt eine Rolle, um die verschiedenen Aktivposten zur „orchestrieren“.
 - Strukturen und Prozesse, welche das Lernen und das Wissensmanagement in der Organisation zielgerichtet steuern. Dies betrifft sowohl den Austausch internen Wissens als auch die Nutzung externen Wissens.
 - Praktiken der Corporate Governance und der Etablierung von Anreizsystemen, die unternehmerisches Handeln, aber auch Zusammenarbeit und Wissensaustausch positiv unterstützen.

1.2 Wie kann Wissensmanagement zur Agilität beitragen?

Im vorangegangenen Abschnitt haben wir diskutiert, wie Organisationen agil werden und dynamische Fähigkeiten entwickeln können. Im Folgenden wollen wir näher untersuchen, wie Wissensmanagement zur Agilität von Organisationen beitragen kann.

In einem immer turbulenter und komplexer werdenden Umfeld unterstützt Wissensmanagement einerseits eine schnelle Reaktionsfähigkeit und Problemlösung im operativen Geschäft, andererseits trägt Wissensmanagement dazu bei, dass zukünftig benötigte Wissen bzw. die Kompetenzen zu entwickeln. In diesem Sinne hat Wissensmanagement sowohl eine stabilisierende als auch eine dynamisierende Funktion (vgl. [8]). Die stabilisierende Seite des Wissensmanagements sorgt dafür, dass Prozesse, Erfahrungen sowie spezifische Lösungen dokumentiert sind und von den Nutzern rasch in der benötigten Form abgerufen werden können. Best Practices werden identifiziert, systematisiert und ausgetauscht. Ein Wissenstransfer über Mitarbeitergenerationen stellt sicher, dass kritisches Wissen der Organisation nicht verloren geht.

Diese stabilisierende Seite des Wissensmanagements ist immer dann von Bedeutung, wenn rasches Reagieren auf bereits bekannte Situationen erforderlich ist. Das Wissen von gestern ist aber nicht ausreichend, wenn die Organisation mit neuen Situationen konfrontiert wird und kann sogar hinderlich sein, wenn es darum geht, neue Lösungen für neue Probleme zu finden (vgl. Abb. 1.2).

Daher hat die agile oder die dynamisierende Seite des Wissensmanagements die Aufgabe, rasche und kompetente Handlungsfähigkeit in neuen Kontexten zu unterstützen. Wie wir schon oben bei der Diskussion des agilen Manifests gesehen haben, sind geteilte mentale Modelle und eine gut abgestimmte Interaktion, ähnlich wie in einer Sportmannschaft, Voraussetzung für das erfolgreiche Bewältigen neuer Fragestellungen. Das Teilen von implizitem Wissen durch Prozesse der Sozialisation (z. B. durch Coaching, Mentoring,

„Stabilisierendes“ Wissensmanagement	„Agiles“ Wissensmanagement
<ul style="list-style-type: none"> •Wissen explizieren und Prozesse dokumentieren •Auf Erfahrungen aufbauen •„Best practices“ austauschen •Wissenstransfer über Mitarbeitergenerationen sicherstellen 	<ul style="list-style-type: none"> •Implizites Wissen teilen •Hohe Lernfähigkeit entwickeln „ Turbo-Problemlösung“ • „Next practices“ entwickeln • Ad-hoc-Verfügbarkeit von Wissen ermöglichen

Abb. 1.2 Stabilisierendes und agiles Wissensmanagement. (Nach [8])