

Bei einer Betriebsweihnachtsfeier in Bremen habe ich von einem der Vorstände des Unternehmens, einem mittelständischen IT-Entwicklungs- und Beratungshaus, ein tolles Lob an die Mitarbeiter gehört: „Wir sind stolz auf das, was Ihr aus den Möglichkeiten, die wir euch geben, gemacht habt.“ Besser kann man zeitgemäße Führung, oder wenn Sie so wollen „Führung 2.0“, also das Führen von Wissensarbeitern in einer intelligenten, lernenden Organisation, nicht ausdrücken. Ich war (und bin) begeistert.

Vorrangiges Ziel dieser Art von Führung ist es, Wissensarbeit produktiver zu machen. Laut Peter Drucker – wie die regelmäßigen Leser meiner Kolumne wissen und mir trotzdem hoffentlich die n-te Wiederholung verzeihen – DIE Managementherausforderung des 21. Jahrhunderts. Aufgrund der Spezifika von Wissen – sowohl als Produktionsfaktor als auch als Produkt – sowie von Wissensarbeit lässt sich eine Produktionssteigerung in diesem Umfeld nicht mit den altbekannten Methoden erreichen, die ich an dieser Stelle einmal verkürzend „tayloristisch“ nennen möchte und die in einem Regelkreis auf konkreten und detaillierten Ziel- und Prozessvorgaben, Messung und Kontrolle und darauf basierend kontinuierlicher inkrementeller Optimierung beruhen. Dieses quasi mechanistische Verständnis funktioniert bei einem weitgehend verborgenen, teilweise emergenten und schwer planbaren Prozess der Wissensarbeit, der sich im Spannungsfeld zwischen Individuum und Kollektiv ansiedelt, nicht. Was funktioniert ist eine Führung, die sich auf das Gestalten förderlicher Rahmenbedingungen für die Wissensarbeiter einlässt. Mit allem, was dazu gehört: Vertrauensvorschuss und Kontrollverlust, Unwägbarkeit und Überraschung, Mut und Durchhaltevermögen, Vision und Pragmatismus, Sparring und Wegweiser... nun sicher fallen Ihnen auch noch ein paar Begriffspaare ein. Unterm Strich ist diese Art von wissenschaftlicher Führung – oder auch Wissensmanagement (?) – aber schlicht eine Zumutung, oder? Warum? Weil es eine radikale Neuinterpretation der Führungsrolle verlangt.

Eigentlich ein, wenn nicht gar das, zentrale Thema im Wissensmanagement. Und doch wenig thematisiert, wenig diskutiert in unserer WM-Community – zumindest in meiner Wahrnehmung.

Meine Wahrnehmung ist vielmehr, dass das Thema Wissensmanagement mal wieder durch technologiezentrierte Fragestellungen beherrscht wird: sei es seit einigen Jahren schon der Hype um Social Media oder ganz aktuell der um Big Data. Ein Blick in die relevanten Wissensmanagementkongress-Programme der letzten Monate genügt. Warum ist das so? Warum scheint Wissensmanagement immer nur im Sog von IT-Themen Fahrt aufzunehmen und seine Sexiness zu steigern?

→ Zitat

„Warum scheint Wissensmanagement immer nur im Sog von IT-Themen Fahrt aufzunehmen?“

Lassen Sie mich eine These wagen (der Sie gern widersprechen dürfen): Bei aller Komplexität, die vor allem derzeit im Kontext Big Data bemüht wird, versprechen diese Themen machbare, planbare, letztlich kaufbare Problemlösungen, kurz Beherrschbarkeit. Ganz im Gegensatz zu den Themen rund um Führung, „Mensch als Wissensträger“, individuelles, kollektives und organisationales Lernen und Veränderung. Hier ist – zu Recht – die Rede von nachhaltigem Bemühen, Dauer, Langsamkeit, eingeschränkter Erfolgsgarantie, Unmöglichkeit eines belastbar nachweisbaren Return on Invest, individuellem Commitment usw. Die erlösende Heilsbotschaft sucht man vergebens – das ist die Krux.

Und doch sollten wir nicht müde werden, genau diese Fragestellungen aufzuwerfen, auch wenn sie unbequem sind, und unsere Kreativität (auch) hier einzusetzen. Und ein wenig gegen den Sog der momentan vorherrschenden IT-Themen anzurudern. Damit der viel beschworene Begriff der Ganzheitlichkeit im Wissensmanagement wieder mehr wird als ein Lippenbekenntnis.

P.S.: Auch ein Thema, das wir als Wissensmanager viel zu wenig zu unserem machen, ist das der Daten- und Informationssicherheit und des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung. Ein guter Vorsatz für 2014?

Gabriele Vollmar

Alles nicht so einfach

→ Die Autorin



Gabriele Vollmar von der Unternehmensberatung VOLLMAR Wissen+Kommunikation ist Präsidentin der GfWM, unterrichtet an der Universität Duisburg Essen und erhielt den Lehrauftrag an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg.

✉ vollmar@
wissensmanagement.net