

### **Fiktiv-Beispiel: New Media-Beratungshaus**

Lösen Sie folgende Aufgaben unter der Annahme, das bezogene Unternehmen sei eine New Media-Beratungshaus:

#### **Konfliktpotenzial:**

1. Seit Jahren ist dem Management die sprichwörtliche Unkooperativität der High Achievers im Haus ein Dorn im Auge – kontinuierlich behindern diese die eigentlich vorgesehene Weitergabe ihrer Fachkenntnisse an dafür vorgesehene andere Mitarbeiter. Bisher war man aber immer auf deren Wissen angewiesen, da es sich um Spezialisten mit ausgesprochen seltenen und hochprofitablen Kenntnissen in den Bereichen **Online-Communities**, **Suchmaschinen-Optimierung** und **Affiliate Systems** handelte.

Nun soll aber in Allianz mit dem Betriebsrat und unterstützt durch eine einschlägig bekannte Wissensmanagement-Beratung eine ‚**Zentral-Personalisierung**‘ mit aller Kraft durchgesetzt werden.

Welche Befürchtungen dürften den High Achievern nun aufkommen?

High Achievers besitzen sehr wichtiges und erfolgskritisches Wissen. Sie haben also mehr abzugeben als sie möglicherweise von anderen erhalten. Daher ist für sie der Nutzen gering und führt nur zu einer Verringerung des Abstandes von ihnen zu den anderen MA. Sie bilden meist ohnehin schon einen eigenen Kreis in dem Informationen ausgetauscht werden, allerdings unabhängig von den anderen MA. = Wissenskanal

Daher ergeben sich auf deren Seite die Bedenken, dass ihre Stellung untergraben wird. Wenn ihr Stärken-Schwächen-Profil überall bekannt ist, dann könne die Schwächen von Konkurrenten ausgenutzt werden oder ihre Stärken und Fähigkeit als Verpflichtung aufgefasst werden. (Wenn ich dieses Problem habe kann mir nur Herr x helfen)

SUPER :-)

2. Nach dem Bekanntwerden der Umstrukturierungspläne stößt das Management des New Media-Beratungshauses auf starken Missmut bei den High Achievern – man sucht nun nach geeigneten Mitteln, das Vorhaben durchzusetzen.

a) Was raten Sie dem Management?

b) Bitte begründen Sie Ihre Empfehlung.

Man sollte überlegen, ob man nicht so genannte High Achiever-Netzwerke aufbaut, die meist ohnehin schon existieren, um durch die geringeren persönlichen Risiken für den Einzelnen eine höhere Teilungsbereitschaft zu erreichen. Das Leistungsgefälle zwischen den Teilnehmern ist nicht so groß. Die Netzwerke entwickeln sich eigenständig und selbstkontrolliert, d.h. der Einfluss des Unternehmens darauf ist gering. Ein gezielter Wissenstransfer findet nicht statt, das Unternehmen kann aber trotzdem von diesen Netzwerken profitieren, da sich hier das Wissen meist schnell weiterentwickelt, was wiederum von Vorteil (wenn auch nicht direkt messbar) für das Unternehmen ist. Es kann also besser sein die High Achievers flexibel untereinander kommunizieren zu lassen.

SUPER :-)

3. Trotz der Kontroverse versucht eine einflussreiche Gruppe mit erheblichem Einsatz an der ‚Zentral-Personalisierung‘ festzuhalten.

a) Darf man von rein uneigennützigen Beweggründen ausgehen?

b) Ist ein solches Vorgehen sachlich uneingeschränkt gerechtfertigt?

Möglicherweise ist diese Gruppe nur vordergründig an einer „Zentral-Personalisierung“ interessiert. Eventuell spielen dort eine Reihe an persönlichen Interessen mit, da sie derzeit nicht an das erfolgskritische Wissen der High Achievers herankommen. Evtl. ist gerade dies ein Faktor, der sie auf dem Weg nach oben behindert. Wenn alle ihr Wissen preisgeben, dann wird dieser Aspekt unbedeutend und die Schwächen der HA können ausgenutzt werden, um selber Karriere zu machen.

Super :-) Ein weiterer Aspekt wäre die Faulheit dieser WISSENSBÜROKRATIE, sich nicht selbst die Fertigkeit dieser HA anzueignen aber stattdessen dennoch als ‚Funktionäre‘ über dieses zu verfügen.

Siehe auch Folie 10, „Wissensbürokratie...“

*5. Die Fachleute in den Bereichen Online-Communities, Suchmaschinen-Optimierung und Affiliate Systems – also die High Achievers des Beratungshauses – konnten die ganze Zeit ihre Unabhängigkeit mit Erfolg wahren.*

*a) Wie ist das möglich?*

*b) Gibt es eine wirtschaftliche Rechtfertigung für diesen Zustand?*

*c) Kennen Sie eine Art, wie sich diese Unabhängigkeit rechtlich niederschlagen kann?*

- a) High Achievers sind meist separiert im Unternehmen, d.h. sie setzen sich aufgrund ihrer fachlichen Qualifikation von den übrigen ab. Durch ihr erfolgskritisches Wissen haben sie eine besondere Stellung. Sie haben mehr Wissen abzugeben als zu empfangen und haben dadurch kein Interesse an einem Austausch mit den anderen MA.

Super :-)

- b) High Achievers Netzwerke arbeiten meist sehr effektiv zusammen und generieren so oft einen höheren Mehrwert für das Unternehmen als wenn man die HA in ihren Freiheiten beschränken würde. Es ist jedoch schwierig dies mit Zahlen zu belegen, da aussenstehende den direkten Nutzen des Netzwerks nicht erkennen können. Aber das Wissen entwickelt sich dort sehr dynamisch auch über die Grenzen des Unternehmens hinweg.

Sehr schön. :-) Man könnte noch auf die Schwachstellen einer WISSENSBÜROKRATIE verweisen, wenn man diese durchsetzt: KORRUPTIONS-Risiko, fragliche Eignung bei ANSPRUCHSVOLLEM Wissen, grundsätzliche UNVOLLSTÄNDIGKEIT der Expertenverzeichnisse, BLOCKIERUNG von Eigeninitiative...

Gute Gründe, hier nicht GANZ SO EIFRIG zu sein...

- c) Rechte für Entwickler eigene Patente zu sichern (Copyright), oder arbeit an Open Source Projekten (Copyleft)

Super :-)

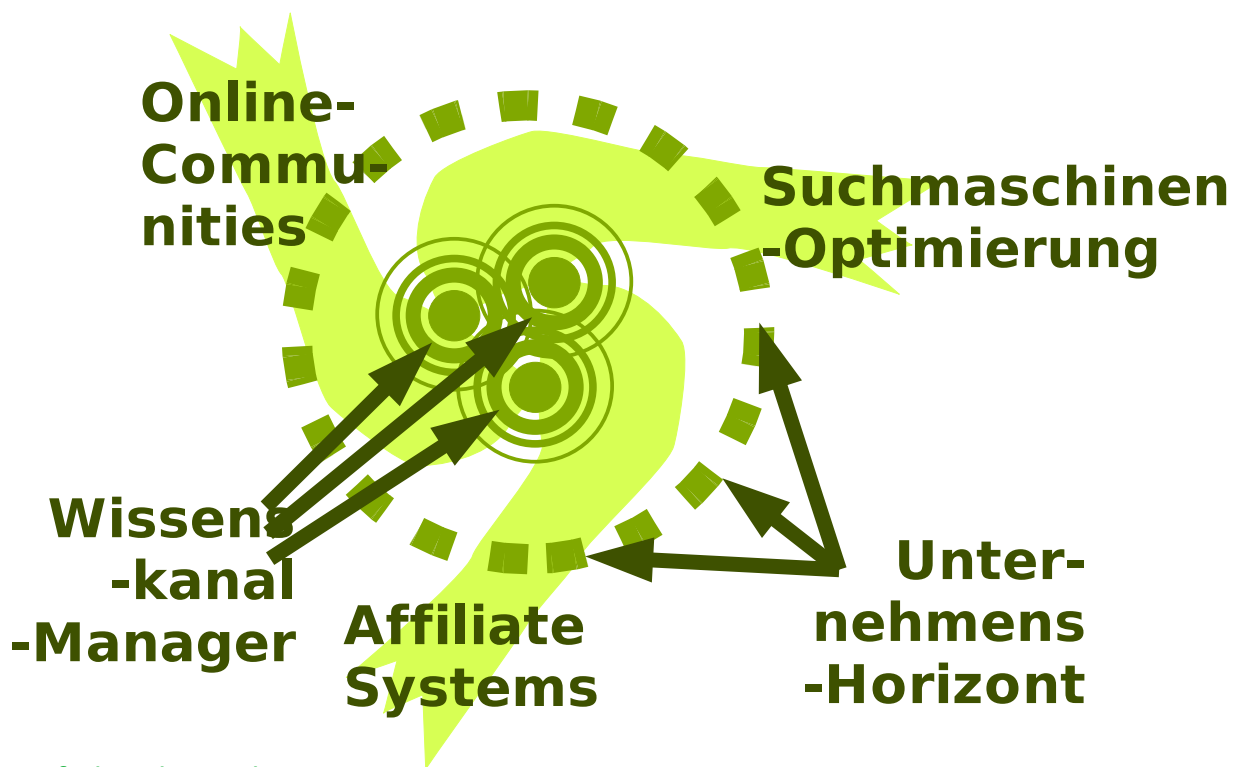
*6. Inwieweit kann anhand des wissensorientierten Ansatzes begründet werden, dass der Versuch einer zentralen Wissenskoordination oft zu kurz greifen kann?*

Wissen ist oft nicht intern anzusiedeln sondern auch extern zu suchen. Gerade High Achievers sind meist stark nach aussen vernetzt. Insbesondere Wissen von höherer Qualität liegt meist nur extern vor und entzieht sich somit einer „Zentral-Personalisierung“. Hier ist ZP meist eher kontraproduktiv, da die Freiheit der High Achievers eingeschränkt wird.

SUPER... :-)

7. Beschreiben sie beispielhaft, wie welche Personen des Beratungshauses an Wissenskanälen beteiligt sind.

Das Beratungsunternehmen besteht aus mehreren Standorten, daher kann es sein, dass dort sprachliche und auch kulturelle Barrieren auftreten. MA die mehrere Sprachen sprechen können hier als Vermittler fungieren und so Kontakte zwischen „Gleichgesinnten“ herstellen. Die MA müssen natürlich ein echtes Interesse an Kooperation aufweisen, da sie sich auch in fremde Problematiken einarbeiten müssen.



Hier einfach mal eine Skizze...

8. Beschreiben Sie die für Wissenskanäle erwartungsgemäß anzutreffenden Bedingungen.

Wissenskanäle haben sich meist historisch ausgebildet und sind somit das Ergebnis der Auseinandersetzung der beteiligten Parteien. Sie sind daher nicht oder nur in geringem Maße vom Unternehmen beeinflussbar. Sie zeichnen sich in der Regel durch ein geringes Wissensgefälle aus.

SUPER... :-)

9. Was könnte für das Beratungshaus eine Wissenskanal-Infrastruktur aussehen?

Wissenskanalinfrastruktur bezeichnet das Gefüge aller relevanten Wissenskanäle eines bestimmten Unternehmens. Es ist die derzeitige Situation, die historisch entstanden ist.

Im Falle des Beratungsunternehmens ist es die Bildung von kleinen autarken Netzwerken, die nur minimal miteinander verbunden sind.

Sehr schön :-)

*10. Durch welche Besonderheiten würde sich ein Wissenskanal-Management für das Beratungshaus auszeichnen?*

Das Wissensmanagement in dieser Unternehmung müsste sich darum kümmern, dass die internen Möglichkeiten zwischen den einzelnen Netzwerken besser genutzt werden. Da es sich aber um ein junges Unternehmen handelt sind die Strukturen noch nicht so verhärtet und gestatten eine relativ große Einflussnahme.

Zunächst muss jedoch eine zentrale Organisationseinheit gebildet werden, die die Steuerung übernimmt und auch von allen akzeptiert wird.

Sorry; hier geht es nicht um ein klassisches Wissensmanagement, sondern ein Wissenskanal-Management (ich verweise auf Folie 27: „Wissenskanal-Management“)

Ein Wissenskanal-Management versucht zwar auch, Einfluss auf die bestehende Wissenskanal-Infrastruktur zu nehmen, aber NICHT ALS ZENTRALE STEUEREINHEIT, sondern:

- sich als SERVICE an den anderen verstehend
- sich über das FEEDBACK ständig neu ANPASSEND an die Entwicklung (statt umgekehrt diese formen zu wollen)
- die Wissenskanäle soweit würdigend, dass Wissenskanalmanager NICHT OHNE DIE AUFNAHME in einen Wissenskanal selbst (durch Aneignung hinreichender Fertigkeiten; die Mitglieder eines Wissenskanals können selbst über die Zulassung entscheiden) für diesen beauftragt werden – nix für Lernfaule...

Vergleiche die Art und Weise, wie sich das MARKETING nach den Absatzmärkten richtet und nicht umgekehrt.