

Aufgabenblatt 4 / Wissens-Pioneering

1. Auf welche Sachlage könnte sich dieser Manager beziehen – erläutern Sie drei verschiedene Szenarien.

Ersten sind die Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens betriebsblind geworden, d.h. sie sehen die Probleme nicht mehr. Aber einem externen werden verschiedene Probleme auffallen. Er kann diese dann explizit machen und durch die Hilfe der Mitarbeiter eine Veränderung herbeiführen.

Zweitens kann ich mir vorstellen, dass die Mitarbeiter vielleicht sogar gute Ideen bzgl. des Wissensmanagements haben, aber Angst diese Neuerungen durchzusetzen, da sie damit ein Risiko eingehen. Ein externer Mitarbeiter hat mehr „Mut“ diese Neuerungen durchzusetzen, da er eine größere Distanz zum Unternehmen hat. Er wird auch nur für die Einführung der Wissensfragen eingestellt, dies stellt somit seinen Verantwortungsbereich dar.

Drittens der externe Mitarbeiter hat mehr Kenntnis in Wissensmanagement als die internen Mitarbeiter. Deshalb ist er für diese Aufgabe besser geeignet als die internen Mitarbeiter.

zu 2 & 3: Seien wir doch mal ehrlich: ich würde mal davon ausgehen, dass Daimler-Chrysler ganz hervorragende Wissensmanager beschäftigt – sicherlich als versiertere als einen frischen Abgänger unserer Uni. Sorry.

zu 1 & 2: Mit einigem guten Willen ist dies das Szenario ‚erster Schritt‘ - der Manager könnte freilich befürchten, dass die notwendigen Maßnahmen innerhalb seiner eigenen Orga blockiert werden könnten.

Weitere Szenarien:

- ‚Wissens-Feuerwehr‘: Die Orga des Managers kann in diesem besonderen Falle keine Ressourcen mobilisieren.
- ‚wirkliches Neuland‘: Es handelt sich um eine völlig neuartige Aufgabenstellung, für welche es noch gar keine Spezialisten gibt

2. Wenn diesem Manager klar ist, dass Sie kein Spezialist in der bezogenen Fragestellung sind – welche Qualitäten könnte er dann von Ihnen erwarten?

Der externe Mitarbeiter kommt gerade von der Universität, d.h. er hat eine aktuelle Ausbildung und sollte somit auf den neusten Stand bzgl. Wissensmanagement sein. Er ist „unverbraucht“ und hat die Motivation etwas zu bewegen und zu verändern. Er hat Interesse am Wissensmanagement, er ist begeistert davon, er sieht die Notwendigkeit des Wissensmanagements innerhalb eines Unternehmens.

WICHTIGE ANMERKUNG: Ich glaube, ich habe hier ein Missverständnis entdeckt:

Kennt Ihr die Geschichte von dem Kerle, der zu einer Frau geht und stolz verkündet: „Ich kann 3174 Sextechniken...“??

Dies ist NICHT die Auffassung von Wissensmanagement in DIESER Vorlesung – stellt Euch also BITTE NICHT vor, dass Ihr in ein Unternehmen geht, Eure 3174 gelernten Techniken anwendet und ‚gut iss‘...! Das geht hier genauso in die Hose wie beim Sex!

Für die Klausur heißt dies: Eine derartige TECHNIK-ÜBERSCHÄTZUNG bringt keine Pluspunkte, weil dies dem Bewerter-Ego schmeichelt – Ihr sollt hier NIX VERKAUFEN...! Unrealistische Annahmen, an die Ihr selbst NICHT WIRKLICH glaubt, werden mit größter Wahrscheinlichkeit AUCH VON MIR nicht geglaubt und als UNREALISTISCH eingestuft.

Sorry – ich fürchte, da überschätzen wir doch den Wert einer universitären Ausbildung – mit Daimler-Chrysler können wir da kaum mithalten (s.o.)...

Die Motivation, etwas zu verändern und zu bewegen, könnte bei einem jungen Freelancer hingegen tatsächlich besonders groß sein – eben ‚unverbraucht‘.

Weitere Qualitäten:

- Improvisationsvermögen & -bereitschaft
- Generalistentum (Spezialisierung unerwünscht)
- Fähigkeit, auch bei eigenen Unzulänglichkeiten weiterzugehen
- gutes Verständnis der sich darbietenden Aufgabenlage

Was könnte dies mit Wissensmanagement-Fertigkeiten zu tun haben?

Er möchte etwas verändern. Dadurch dass er die Notwendigkeit von Wissensmanagement verkörpert, wird er in der Lage sein **dies den Angestellten des Unternehmens verständlich zu machen. Er ist bereit Veränderungen durchzuführen und Risiken einzugehen.**

Das mit dem Verändern hätte oben gut rein gepasst.

Ich gehe mal davon aus, mit dem ‚Verständlichmachen‘ meinst Du notwendige Maßnahmen (die ‚Werbetrommel‘ für Wissensmanagement wäre hier falsch). Für das Wissensmanagement sollte sprechen die Fähigkeit, einen guten Überblick über die Wissens-Gesamtbedarfslage im Unternehmen zu haben – der Manager könnte also von Dir erwarten, dass Du Deine Arbeiten sehr gut auf die betrieblichen Gegebenheiten abstimmen kannst.

Weitere Punkte:

- ganzheitlicher, generalistischer Zugang zu Wissen
- Fertigkeit zu Verrichtung nicht vorgegebener Aufgaben (also keine ‚3174 Techniken‘)
- Vertrautheit mit Entrepreneur-mäßigem Denken durch besondere Rolle des Wissensmanagements (überall die Nase drin, bei Neuem mit dabei, Adlerperspektive)

Wissens-Pioneering:

3. Beschreiben Sie kurz, was unter Wissens-Pioneering zu verstehen ist.

Unter Wissens-Pioneering versteht man die Einführung von neuen Wissen, d.h. Wissen anderen Menschen zugänglich zu machen, so dass auch diese davon profitieren können.

Wissens-Pioneering heißt Pionierarbeit (der erste zu sein) auf dem Gebiet des Wissensmanagements zu sein.

Welche besonderen Eigenschaften werden von einem Wissenspionier erwartet?

Er muss von seiner Entdeckung/Erfindung in einem hohen Maße überzeugt sein und den Drang haben seine neue Entdeckung/Erfindung mit der übrigen Menschheit zu teilen. **Er muss gewillt sein Risiken einzugehen, denn Anfangs wird er auf Ablehnung stoßen, da die meisten Menschen Angst vor neuem haben.** Er muss Durchsetzungskraft haben, damit seine Erfindung bei den übrigen Menschen angenommen und genutzt wird.

Sorry. Wissens-Pioneering findet erst dann statt, wenn die bezogene Kunde FÜR EINEN SELBST NEU ist – mit der ‚Einführung‘ kann sehr wohl ROUTINEARBEIT gemeint sein, der ‚Einführer‘ kann ja von Unternehmen zu Unternehmen ziehen und jedesmal dasselbe (z.B. Windows-Schulungen) tun: Kein Wissenspioneering.

Entscheidend beim Wissens-Pioneering ist vielmehr das Vermögen, PRAKTISCH OHNE FACHFERTIGKEITEN sich an NEUARTIGE AUFGABEN heranzuwagen – genau dies ist ja der Auftrag des Daimler-Chrysler-Managers.

Wissens-Pioneering heißt, EIGENE WEGE beschreiten zu können, wo es keinen Verlass auf die Erfahrungen anderer gibt.

Wissens-Pioneering heißt die Verfügbarkeit höchst VIELSEITIGER FERTIGKEITEN – wie ein Schweizer Taschenmesser.

Sorry, die ‚Teilung mit der übrigen Menschheit‘ ist heikel: Was sollte z.B. der Daimler-Chrysler-Manager sagen, wenn Du Deine Ergebnisse noch an Audi, BMW und VW weitergibst??

Die ‚Durchsetzung‘ bezieht sich auf den Innovator, nicht den Wissenspionier – beides sollte man nicht zusammenwerfen.

WICHTIGE BEMERKUNG:

Der Wissens-Pionier ist NICHT der Evangelist – oder habt Ihr INDIANA JONES schon einmal dabei gesehen, wie er die Massen bekehren wollte?? Auch MARIE CURIE dürfte dies eher befremdet haben – die Selbstüberzeugung ist in der Wissenschaft sehr verpönt...

4. Welche Gründe könnten den Manager dazu bewogen haben, einen unabhängigen Entrepreneur an stelle eines Angestellten von Daimler-Chrysler mit dem Auftrage zu betrauen?

Da das Daimler-Chrysler Unternehmen nicht über die nötige Kreativität und Flexibilität verfügt, kann ein unabhängiger Entrepreneur solch eine Aufgabenstellung besser lösen, als das Unternehmen. Des Weiteren heerschen in so einen großen Unternehmen Geschäftsprozesse, die nicht schnell auf Veränderungen reagieren können, dafür ist das Unternehmen von zuviel Bürokratie beherrscht.

Du beleidigst ja den Daimler-Chrysler-Konzern...! ;-))

Als Antwort hätte man ganz einfach schreiben können:

Die beim Wissens-Pioneering verwandten Fertigkeiten sind jenen des Innovators verwandt und passen nicht so recht auf die Angestellten-Rolle in unserer Orga-Kultur.

5. Stellen Sie Entdeckung, Erfindung und Innovation und deren Beziehung zueinander kurz dar.

Entdeckung:

Eine Entdeckung betrifft etwas zur Zeit der Entdeckung bereits Vorhandenes, das aber bislang unbekannt war. Dadurch hat sich jedoch infolge der Entdeckung nichts geändert (außer der damit verbundene Wissenszuwachs eines Einzelnen oder der Allgemeinheit). So sprechen wir von der Entdeckung der Schwerkraft, eines Planetoiden, eines chemischen Stoffes, einer Tierart usw.

Erfindung:

Eine Erfindung dagegen betrifft stets etwas, was bisher nicht da gewesen ist. Diese Sache steht jedoch mit bereits Bekanntem in einem Zusammenhang, sie tritt nicht als etwas völlig Neues auf (z.B. die Erfindung der Glühlampe). Es werden an bekannten Dingen Veränderungen vorgenommen, so dass ihre Wirkung qualitativ oder quantitativ verbessert wird. Erfinden ist die geistige Fähigkeit Probleme zu erkennen und eine Lösung dafür anzubieten.

Innovation:

Nach dem Volkswirt Joseph Schumpeter ist "Innovation" die Durchsetzung einer technischen oder organisatorischen Neuerung, nicht allein ihre Erfindung.

Nach Schumpeter sind Entdeckung/Erfindung von Innovation abzugrenzen. Dabei ist der Entdecker/Erfinder nicht gleich dem Innovator. Oben habe ich ja schon beschrieben, was ein Entdecker/Erfinder ist. Ein Innovator ist derjenige der die Entdeckung/Erfindung der Öffentlichkeit zugänglich macht, d.h. sie auf den Markt bringt. Dabei kann der Innovator verschiedenen Risiken begegnen (z.B. Ablehnung, Innovation wird von der Öffentlichkeit nicht angenommen, da die Menschheit Angst vor Veränderung hat).

Schön... :-)

6. Welche Besonderheiten im Zielgefüge sind für die besondere Art der Tätigkeit Ihres Unternehmens angemessen? @Nick: Diese Aufgabe verstehe ich nicht. Was ist ein Zielgefüge?

Ich weiß nicht so richtig, was ich auf diese Frage antworten soll. Hat das Zielgefüge etwas mit dem Zielwissen zu tun? Vielleicht ist damit gemeint, das sich das Unternehmen Ziele setzen soll. Dieses Ziel sollte in Ober- und Unterziele aufgeteilt werden, so das man auch kleine Fortschritte wahrnehmen kann und dadurch größere Motivation entwickelt das nächste Ziel zu erreichen. Irgendwann erreicht das Unternehmen durch die Erreichung der Unterziele das Oberziel.

Die Folie ‚Zielwissen‘ ist richtig, die ‚klassische‘ Zielplanung hast Du auch schön zitiert – das ist doch schon das Gefüge der Ziele...

Jetzt fehlt aber, was BEI UNS NEU ist – hier hättest Du ein Beispiel schreiben können, wie Folgendes umgesetzt wird:

- Abkehr von dem Glauben, Oberziele wären höchst einfach und quantifizierbar (z.B. Umsatz- oder Gewinnmaximierung) – ein solcher könnte hier Deine Ich-AG behindern
- Reservierung von Platz für unvorhergesehenes & Flexibilität

7. Nehmen wir einmal an, zu Ihrem Auftrage gehöre auch ‚Scheuklappen-Wacht‘ - wie würden Sie diese Aufgabe angehen? (@Nick: Was ist mit „Scheuklappen-Wacht“ gemeint?)

Wenn ein Mitarbeiter lange in einem Unternehmen beschäftigt ist, dann wird dieser „betriebsblind“. Da der Mitarbeiter seine Arbeitsprozesse schon für eine lange Zeit ausführt sieht er das Problem innerhalb seines Arbeitsprozesses nicht mehr, er macht es einfach, da er es schon die ganze Zeit so gemacht hat (mit anderen Worten: es ist eine Routine entstanden). Die Aufgabe der „Scheuklappen-Wacht“ ist die, das ein Mitarbeiter nicht betriebsblind wird. Diesem Zustand kann entgegengewirkt werden, indem der Mitarbeiter durch Jobrotation für eine bestimmte Zeit in einer anderen Abteilung oder sogar an einem anderen Standort des Unternehmens arbeitet (wenn das Unternehmen mehrerer Standorte hat).

GRRR, da bist Du fremdgegangen... ;-)) Diese Technik wird in vielen Wissensmanagement-Büchern beschrieben, ist aber etwas ganz anderes (kam in W/M-Prozess & -Strategie vor) und hat hier wenig zu suchen.

WICHTIGER HINWEIS: Der Wissens-Pionier ist KEIN WISSENSPOLITIKER!!!

Ich habe Indiana Jones und Marie Curie selten mit ‚Kindergarten‘ gesehen...
Wer immer noch glaubt, ein Wissensmanager sei ein ‚Betreuer‘, der hat was in Vorlesung verpasst: Wie sind jetzt nicht mehr in der Wissenspolitik!

Einer der WICHTIGSTEN Inhalte von WISSENS-PIONIERING ist, dass Aspekte des Wissensmanagements EINZELGÄNGER-Tätigkeiten sein können – sei es im Dschungel, im Labor oder sonstwo...

Andere Version:

Bei der „Scheuklappen-Wacht“ setzt sich das Unternehmen ein bestimmtes Unternehmensziel. Aber dadurch, das das Unternehmen stur diesem gesetzten Unternehmensziel folgt ist es nicht in der Lage auf eventuell andere aufkommende Ziele (so genannte Oportunities) zu reagieren. Das Unternehmen grenzt sich somit seinen eigenen Handlungs- und Entwicklungsspielraum ein. Das so genannte Gewohnheitsverhalten fällt nur auf, wenn etwas außerhalb des Gewohnheitsspielraum liegt. Bei der „Scheuklappen-Wacht“ versucht man über den Gewohnheitsspielraum hinaus zu schauen, um eventuelle „Zwischenfälle“ vor dem Eintreten identifizieren können.

SUPER... - richtige Antwort... :-)) Man hätte noch sagen können, dass die Versuchung davon ausgeht, dass manche Aufgabenfelder leichter formalisieren lassen...

8. Beschreiben Sie, wie Ihr Unternehmen bei der Lösung des Wissensproblems von Daimler-Chrysler Nichtwissens-Management einsetzen könnte.

Nichtwissens-Management bedeutet ein Bewusstsein für das Nichtwissen im Unternehmen zu erlangen. Dabei sollte eine Kategorisierung des Nichtwissens aufgeschlüsselt werden. Hierbei könnte durch Interviews mit den Mitarbeitern herausgefunden werden, was die einzelnen Mitarbeiter nicht wissen. Oder durch Fragenkataloge könnte das Nichtwissen auch herausgefunden werden. Kann mir aber vorstellen, das einige Mitarbeiter bedenken haben werden ihr Nichtwissen explizit zu machen.

Dabei gibt es zwei verschiedene Varianten:

1. die „unknown-knowns“: über die Sachverhalte weiß man, das man sie nicht weiß
2. die „unknown-unknowns“: man weiß nicht, was man nicht weiß

Schön... :-) Aber „unknown-knowns“ sollte wohl „known-unknowns“ heißen, oder??

Nichtwissens-Management kann übrigens auch am kodifizierten Wissen vorgenommen werden – da stört es die Mitarbeiter weniger...