



Der Kampf um talentierte Mitarbeiter ist in einigen Branchen schon im Gange. Das knappe Gut Wissen wird immer mehr zu einer heißen Ware. Foto: Andreas Sues

Interview

„Den berühmten Pudding an die Wand nageln“

Vom richtigen Umgang mit Wissen: steuern, bewerten, erhalten und fördern. Schlaue Köpfe werden zum wichtigsten Kapital

Dietrich von der Oelsnitz fordert eine konsequenteren Steuerung von Wissen in Unternehmen. Er lehrt an der Universität Braunschweig Betriebswirtschaft und vertritt die Auffassung, dass Unternehmen ihr Wissenskapital – gerade in Bezug auf den Kampf um die Talente – besser und gezielter fördern müssen. Noch betrieben viele Firmen zu wenig aktives Wissensmanagement, sagt der Professor.

SZ: Herr von der Oelsnitz, bedeutet Wissen vielleicht heute mehr denn je Macht?

Oelsnitz: Ja, absolut. Der alte Satz gilt noch. Die Weitergabe von Wissen ist in vielen Fällen ein machtrelevanter Vorgang. Nämlich dann, wenn ein Experte mehr weiß als ein anderer. Für diesen einen gilt natürlich, dass es schlecht wäre, die anderen auf sein Niveau zu heben.

SZ: Geteiltes Wissen ist nachteilig?

Oelsnitz: Aus egoistischer Sicht eventuell schon. Wenn dieser Experte aber gleichzeitig von anderen etwas zurückbekommt, kann auch er sich besser entwickeln. Beispielsweise in einem sogenannten Innovationsteam, da trägt jeder etwas bei. Wissensteilung ist hier Pflicht.

SZ: Um mehr Wissen zu generieren, braucht es dafür geniale Einzelleister oder starke Teams?

Oelsnitz: Meistens braucht man bei komplexen Entwicklungen ein Team, wengleich dieses auch manchmal überschätzt wird. Ein Team muss nämlich mehr sein als die Summe der Einzelleistungen. Um das zu gewährleisten, kommt hier die richtige Organisation oder das Management ins Spiel.

SZ: Welche Formen des Managements gibt es da?

Oelsnitz: Das ist die spannende Frage. Gutes Management soll Mehrwert bringen. Nach unseren Forschungsergebnissen bringen gerade große Teams einige Nachteile mit sich. Denn je größer die Gruppe, desto größer ist die Tendenz, dass sich einige in ihrer Leistung zurücknehmen und faulenzeln.

SZ: Kleine Teams als Ausweg also?

Oelsnitz: Die umgehen den alten Tau-

zieheffekt jedenfalls besser. Je mehr Leute an einem Tau ziehen, mit umso weniger Kraft zieht der Einzelne. Bei kleinen Teams hängen sich die Leute einfach mehr rein.

SZ: Aber nur die Größe eines Teams kann doch nicht der Schlüssel zu mehr Wissensentwicklung sein?

Oelsnitz: Nein, es gibt natürlich weitere Klippen, die umschiffen werden müssen. Zum Beispiel das Phänomen des sogenannten Groupthink. Hier kommt es dazu, dass in einem Team plötzlich keine abweichenden Meinungen mehr akzeptiert werden. Es gibt nur noch ein kollektives Gruppendenken. Dieses zielt ganz auf die Erhaltung der Gruppenharmonie ab.

SZ: Gilt das auch für kreative Wissens-teams?

Oelsnitz: Ja, dasselbe gilt auch für Innovationsteams. Sind diese abgekapselt und besitzen keine festen methodischen Strukturen, dann kommt es auch hier oft zum Gruppendenken. Zum Beispiel beim Weiterentwickeln bestimmter Motortechnologien: Das Team verfolgt nur noch das Lieblingsprojekt, ohne auf den Markt zu achten. Der kritische Geist ist gelähmt, geistige Inzucht das Resultat.

SZ: Um das zu vermeiden – wie stellt man das perfekte Team zusammen?

Oelsnitz: Für Innovationsteams ist die Vielfalt wichtig: unterschiedliche Einstellungen, Erfahrungen, jüngere und ältere Mitglieder, Männer und Frauen, verschiedene Nationalitäten. Leider stellen viele Unternehmen solche Teams eher ungern zusammen. Denn hier knallt es öfter.

SZ: Wahrscheinlich auch, weil so ein Team schwieriger zu führen ist, oder?

Oelsnitz: Sicher, dennoch sollte kein allzu dominanter Teamführer eingesetzt werden. Er darf nicht zu stark auf das Gruppendenken einwirken, denn gerade die unterschiedlichen Ansätze stehen oft für verschiedene Werte und Lösungen.

SZ: Für wie wichtig halten die Unternehmen heute Wissensmanagement?

Oelsnitz: Viele haben erkannt, dass Wissensmanagement wichtig ist. Vor zehn Jahren war das anders. Trotzdem fehlen auch heute noch vielen die Instru-

mente. Statt eines Zahlencontrollers wären bestimmt auch Wissenscontroller sinnvoll. Leute, die den Wissenswert einer Firma einschätzen können.

SZ: Verzeihung, aber wie soll denn ein Mittelständler dieses Wissen messen?

Oelsnitz: Wenn zu vermuten ist, dass von fünf Ingenieuren zwei abgeworben werden, muss er ja entscheiden, welche drei er unbedingt halten will. Und wie viel ihm diese Köpfe wert sind. Dafür muss ich deren Expertise, deren Know-how bewerten.

SZ: Und zwar wie?

Oelsnitz: Das zu ermitteln hat leider etwas vom berühmten Pudding, den Sie an die Wand nageln wollen. Wissen ist immer an ein Subjekt gebunden. Es ist also einerseits eine subjektive Bewertung, andererseits bleibt Wissen immer relativ. Geht ein Trend plötzlich in eine andere Richtung, dann sind Ingenieure mit einem bestimmten Fachwissen schnell gar nicht mehr so gefragt.

SZ: Empfehlen Sie ein bestimmtes Messinstrument?

Oelsnitz: Nein, aber es gibt eine interessante Rechnung: zum Beispiel den sogenannten Tobins-Quotienten. Im Zähler steht der Marktwert eines Unternehmens, unten steht der Buchwert, wie etwa Maschinen und Mitarbeitergehälter. Je mehr der obere Wert den unteren übersteigt, umso mehr Wissen steckt in einem Unternehmen. Gute Beispiele sind hier derzeit SAP oder Google. Trotzdem wirken natürlich auch viele fremde Faktoren auf den Marktwert. Wissen ist eben eine weiche Größe.

SZ: Das klingt fast deprimierend.

Oelsnitz: Es ist zweifelsohne schwierig, den richtigen Umgang mit Wissen zu finden. Die Unternehmen geben Milliarden für Weiterbildung aus. Und am Ende ist der Zugewinn gar nicht schnell und genau zu messen. Die Manager aber wollen natürlich „harte“ Zahlen sehen.

SZ: Was schlagen Sie denn als Weg in eine gute Wissenszukunft vor?

Oelsnitz: Mein Credo ist das lernende Unternehmen. Denn die geeigneten Rahmenbedingungen für zielführende Wis-

senarbeit sind beeinflussbar. Beispielsweise eine lernfördernde Arbeitskultur.

SZ: Was sind denn die häufigsten Fehler beim Wissensmanagement?

Oelsnitz: Oft wird es auf ein reines IT-Management reduziert. Zu viele Menschen glauben, wenn sie den Computer richtig füttern, dann hätten sie ein gutes Wissensmanagement. Da gibt es sofort zwei Einwände: Wer sagt ihnen, dass sie die richtigen Daten haben, und wer interpretiert diese Daten? Außerdem: Am Ende müssen Sie die Leute auch noch dazu bringen, die Informationen zu nutzen.

SZ: Welche positiven Weichen sollten Unternehmen stellen?

Oelsnitz: Haben die Mitarbeiter ausreichend Zeit zur Reflexion? Kreativität braucht Freiräume. Wer von morgens bis abends unter Druck steht, der wird keine Ideen produzieren.

SZ: Aber das Alltagsgeschäft muss doch erledigt werden!

Oelsnitz: Ja, das stimmt, aber mehr klappt dann auch nicht. Wenn ich immer am Anschlag bin, dann bin ich ausgelastet und kann nichts Neues überdenken. Aber genau dort fängt die Investition an. Heute mehr Kosten, aber erst morgen mehr Erträge. Kein Unternehmen sollte zu sehr am bestehenden Wissen festhalten. Entwicklung ist gefragt.

SZ: Was muss also kommen?

Oelsnitz: Neben organisatorischen Änderungen die denkende IT: neue Suchtechniken, das sogenannte semantische Web, das Anfragen auf einer Metaebene versteht. Oder auch die neuen Agentensysteme, also Programme, die von sich aus nach geeigneten Informationen suchen. Für die Unternehmen bedeutet das, dass bei suchenden Mitarbeitern zwölf Dateien statt 12 000 Treffer auftauchen. Und die Echtzeitkommunikation wird kommen, durch die Verschmelzung von Telefon, Computer, TV und Handy. Die Mitarbeiter müssen dann als Mega-Manager auftreten. Fluch und Segen liegen auch hier nie weit auseinander – das bleibt auch so.

Interview: Friederike Nagel