

Prof. Dr. Doris Weßels, Fachhochschule Kiel, Institut für Wirtschaftsinformatik

# Expedition Zukunft – Leben in Wissensnetzwerken

## Schriftliche Ausarbeitung des gleichnamigen Vortrags zur Veranstaltung „Wissensbilanz – Made in Germany, Wissen und Unternehmensfinanzierung“ am 30.08.2011 im Kieler Wissenschaftszentrum

### Gesellschaftsformationen im Wandel

Die Gesellschaftsformationen unterliegen einem stetigen Wandel. Während nach Peter F. Drucker unsere Gesellschaft in den 60er-Jahren davon geprägt war, dass Wissen neben Kapital, Arbeitskraft und Rohstoffen als zentrale Ressource identifiziert wurde und der Terminus „Wissensgesellschaft“ seinen Einzug hielt, wurden die 70er-Jahre durch den Einzug vielfältiger IT-gestützter Techniken als „Informationsgesellschaft“ attribuiert. Unser 21. Jahrhundert ist nach Meinung des spanischen Soziologen Manuel Castells durch die „Verdichtung von Zeit und Raum“ als Netzwerkgesellschaft neuen Herausforderungen ausgesetzt. Ob sich als Folge eine schicksalshafte „informierte Verwirrtheit“ ausprägt, wird die weitere gesellschaftliche Entwicklung zeigen. Erstmals steht aber unser Wissen über das Wissen selbst – somit die Metaebene des Wissens – als „Hebel“ der Produktivität im Vordergrund der Betrachtung.

Die wachsende gesellschaftliche Bedeutung des Themenfeldes „Wissen und Wissensmanagement“ als „Hebelwirkung“ spiegelte sich bereits im Jahr 2000 in der Lissabon-Agenda wider: „The original Lisbon Strategy was launched in 2000 as a response to the challenges of globalisation and ageing. The European Council defined the objective of the strategy for the EU „to become the most

dynamic and competitive knowledge-based economy in the world by 2010 capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion and respect for the environment“.

Bei der zentralen Frage nach der Entstehung von Wissen sind drei Merkmale von besonderer Relevanz, die in ihrem Zusammentreffen, d.h. in der Kombination von Individuen und deren Interaktionen, einen besonderen Bezug zur Bedeutung der „Vernetzung“ aufweisen (siehe hierzu die Darstellung in Abbildung 1):

1. Kombination
2. Individuen
3. Interaktion



Abb. 1: Prozess der Wissensentstehung durch Wissensvernetzung.

Diese Bedeutung für den Strukturwandel und für neue Wertschöpfungsmuster, die flexible Kooperationen (im Sinne von

Kombinationen und Interaktionen) von Spezialisten (im Sinne von Individuen als Experten) in einer Projektwirtschaft erfordern, belegt die Studie „Deutschland im Jahr 2020“, die von dem Think Tank der Deutsche Bank Research im Jahr 2007 veröffentlicht wurde. Auch unter Berücksichtigung der dort skizzierten weiteren Zunahme der Digitalisierung (siehe auch vernetzte Güter) und der besonderen Bedeutung des intellektuellen Kapitels wird folgende These formuliert:

*„Kooperative Netzwerkstrukturen (in und zwischen Organisationen) führen zu neuen organisatorischen Ausprägungen, den sogenannten Wissensnetzwerken, die innovative Formen des Wissens- und Projektmanagements erfordern.“*

Zur Illustration siehe Abbildung 2 auf der nächsten Seite.

### Charakteristika von Wissens- und Unternehmensnetzwerken

Die Zielsetzung von Wissensnetzwerken besteht in der Generierung, der Nutzung und Verteilung von Wissen im Kreise der beteiligten Akteure, zu denen sowohl Experten wie auch „nur“ Interessierte zählen.

Die spezifischen Merkmale lauten:

1. Kommunikation/Lernen durch Vernetzung über den gesamten Lebenszyklus von Wissen
2. unabhängig von Organisationsgrenzen



Abb. 2: Entstehung kooperativer Netzwerkstrukturen.

3. hohe Dynamik
4. komplexe und teilweise intransparente Kommunikations- und Entscheidungsprozesse.

Der Bezug zu den übergreifenden, d.h. auf Kooperation abzielenden Unternehmensnetzwerken ist offensichtlich, da diese aus struktureller Sicht interorganisatorische Wissensnetzwerke darstellen:

Potenziale	Risiken
Zielerreichung im Verbund mit strategischen Allianzen wird ermöglicht oder erleichtert	Abhängigkeit von Partnern schränkt Autonomie ein
Erfahrung von Partnern für eigene Innovationsprozesse nutzen	Abstimmungsprozesse sind zeit- und kostenintensiv
Synergien durch Know-how-Bündelung schaffen	Wissensverlust bei Trennung von Partnern oder Auflösung des Netzwerkes droht
neue Perspektiven durch unternehmensexterne Kontakte gewinnen	Unternehmenseinblicke der externen Partner können rechtswidrig genutzt werden und die eigene Wettbewerbsposition gefährden

Tab. 1: Potenziale und Risiken von Unternehmensnetzwerken.

**Zielsetzung:** Ausrichtung auf die Generierung von Wettbewerbsvorteilen

**Entstehung:** Komplexität der Anforderungen überfordert das einzelne Unternehmen, daher wird im Netzwerk mit Partnern an einer Lösung gleichartiger oder ähnlicher Problemstellungen gearbeitet

**Struktur:** relativ stabil im Vergleich zu privaten Wissensnetzwerken oder Communities

**Beteiligte:** Unternehmen, Forschungseinrichtungen, öffentliche Einrichtungen, Hochschulen.

Eine Gegenüberstellung der Vorteile als Potenziale und der Risiken auf der anderen Seite ist der nachfolgenden Tabelle 1 zu entnehmen.

### Erfolgsfaktoren von Unternehmensnetzwerken als interorganisatorische Wissensnetzwerke

Die Suche nach den Erfolgsfaktoren, die als Schlüsselgrößen für die Zielerreichung von Unternehmensnetzwerken von zentraler Bedeutung sind, deutet auf folgende Faktoren hin:

1. Promotoren mit einer eigenen Idee, einer hohen Motivation und Belastbarkeit sowie ausreichenden Ressourcen
2. gemeinsame Vision
3. Durchführung identitätsbildender Maßnahmen
4. relevante Partner, Organisationen und Multiplikatoren mit Kompetenz und Engagement

5. vertrauensvolle Kooperation und persönliche Beziehungen, Kontakte und Kontinuität
6. effektive Organisationsprozesse der internen Abstimmung und Entscheidungsfindung
7. Entwicklungsspielraum für Innovationen
8. Persönlichkeit des „Community-Leaders“
9. kompetente Netzwerkmanager/-innen.

Diese grobe Sammlung der Erfolgsfaktoren von Wissensnetzwerken führt zu der Frage des heutigen Ausbildungsstands von Managern oder Managerinnen in inter- oder intraorganisatorischen Netzwerken, die in der Regel in der Organisationsform „Projekt“ durchgeführt werden. Die Antwort hierzu ist eindeutig: Die Qualifizierung im Bereich Projektmanagement hinkt leider dem Bedarf der Wirtschaft immer weiter hinterher. Viele Universitäten und Hochschulen sind nach wie vor zögerlich bei der Integration der Grundlagendisziplin „Projektmanagement“ in ihr Curriculum. Dabei liegt es im privaten wie im beruflichen Umfeld klar auf der Hand: Die Handlungskompetenz

in projektorientierten Netzwerken wird zu einer entscheidenden Erfolgskomponente in unserem (Projekt-)Leben. Netzwerke sind der folgerichtige nächste Schritt vom Einzelprojekt über das Projektportfolio- oder Programmmanagement hin zu einer Projektstruktur in offenen (Wissens-)Netzwerken.

### Herausforderungen für die Zukunft: Projektwirtschaft und Wissensnetzwerk-Management

Dass die Bedeutung der Projektwirtschaft drastisch zunimmt, ist keine neue Erkenntnis – der Think Tank der Deutsche Bank Gruppe unter Leitung von Prof. Dr. Norbert Walter hat es uns als Ergebnis des Workshops "Deutschland 2020" bereits im Frühjahr 2007 klar aufgezeigt:

1. Der Anteil der "Projektwirtschaft" an der Wertschöpfung wird gemäß dieser Studie von 2% im Jahr 2007 bis auf 15% im Jahre 2020 steigen.
2. Innovationsfähigkeit wird demzufolge künftig immer stärker mit Kompetenzen im Projektmanagement verknüpft sein und auf diesen beruhen.

Wenn diese Erkenntnis noch in der Ära des klassischen Projektmanagements anzusiedeln war, stehen wir nun bereits auf der Stufe zu einer neuen Ära der „Interorganisatorischen, wissensorientierten Projektnetzwerke“: Diese Ausprägungen der Unternehmensnetzwerke werden von Experten zweifelsfrei als Organisationsform der Zukunft bewertet. Sind wir aber in der Lage, hierfür qualifizierte Projektmanager/-innen in ausreichender Anzahl bereitzustellen? Wohl eher nicht – Zweifel sind zumindest angebracht.

Für das Management dieser Organisationsform müssen Projektmanager/-innen als „Community-Leader“ eine Fülle anspruchsvoller Aufgabenbereiche und Fähigkeiten abdecken:

1. Auswahl und Gewinnung der richtigen Netzwerkteilnehmer – verstanden als kontinuierlichen Prozess.
2. Kontinuierliche und serviceorientierte Betreuung der Netzwerkteilnehmer inklusive der Fähigkeit zur zielorientierten „Verlinkung“ untereinander.

3. Ausgeprägte kommunikative Kompetenzen und Moderations- sowie Mediationsfähigkeiten.
4. Hervorragende Kenntnisse von Kommunikationsplattformen und Tools für die vernetzte Projektarbeit im internationalen Umfeld.
5. Starke Fokussierung auf Synergien und Potenziale im Sinne eines professionellen Ressourcenmanagements mit klarer Zielorientierung.
6. Hohe Affinität und intensives Gespür für Innovationen im Themenumfeld.
7. Begeisterungsfähigkeit im Sinne des „Motors“ dieser Organisationsform, um die Netzwerkteilnehmer auch in schwierigen Projektphasen motivieren zu können.

Abschließend bleibt festzuhalten: Der Transformationsprozess hin zu vernetzten (wissensbasierten) Projektstrukturen beschert uns neue Management-Herausforderungen, die durch adäquate Qualifizierungsangebote an Hochschulen abgedeckt werden müssen.

Dr. Robert Freund

### Das Konzept der Multiplen Kompetenz auf den Analyseebenen Individuum, Gruppe, Organisation und Netzwerk

Verlag Dr. Kovac, Hamburg 2011, 244 S., 68,- €, ISBN 978-3-8300-5720-8

Der Strukturbruch zwischen der ersten und zweiten Moderne (Reflexive Modernisierung) zeichnet sich durch Kontingenzzuwachs, nicht-intendierte Nebenfolgen und eine Krise der Rationalitätsunterstellungen aus. Die Auswirkungen wie Flexibilisierung, Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit sind dabei wesentliche Bausteine neuer Strategien zur Bewältigung von Unbestimmtheit. Modernisierung stellt sich

in diesem Zusammenhang als Umgang mit Entscheidungen unter vielfältigen Ungewissheitsbedingungen dar, und wird somit zum Handlungsproblem auf allen Ebenen (Individuum, Gruppe, Organisation, Netzwerk). Es geht dabei nicht darum, Ungewissheit zu beherrschen oder zu verdrängen, sondern Ungewissheit zu akzeptieren und zu lernen, in allen Bereichen damit umzugehen.

Die Bewältigung solcher realer Arbeitssituationen ist entscheidendes Kriterium eines modernen Kompetenzbegriffs. So verstandene Kompetenzen sind dann auch entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen, die vor der Frage stehen, wie der Umgang mit Un-

stimmtheit auf allen Ebenen (Individuum, Gruppe, Organisation und Netzwerk) zielgerichtet bewältigt werden kann.



Das hier vorgestellte Konzept der Multiplen Kompetenz basiert auf dem Systemmodell der Multiplen Intelligenz, berücksichtigt sowohl subjektive Leistungsvoraussetzungen als auch objektive Kompetenzanforderungen und ist dadurch anschlussfähig zu aktuellen Erkenntnissen der Arbeitssituationsanalyse. Mit dem Konzept der

Multiplen Kompetenz als Emergenzphänomen wird ein Rahmen für ein modernes und ebenenübergreifendes Kompetenzmanagement aufgezeigt.