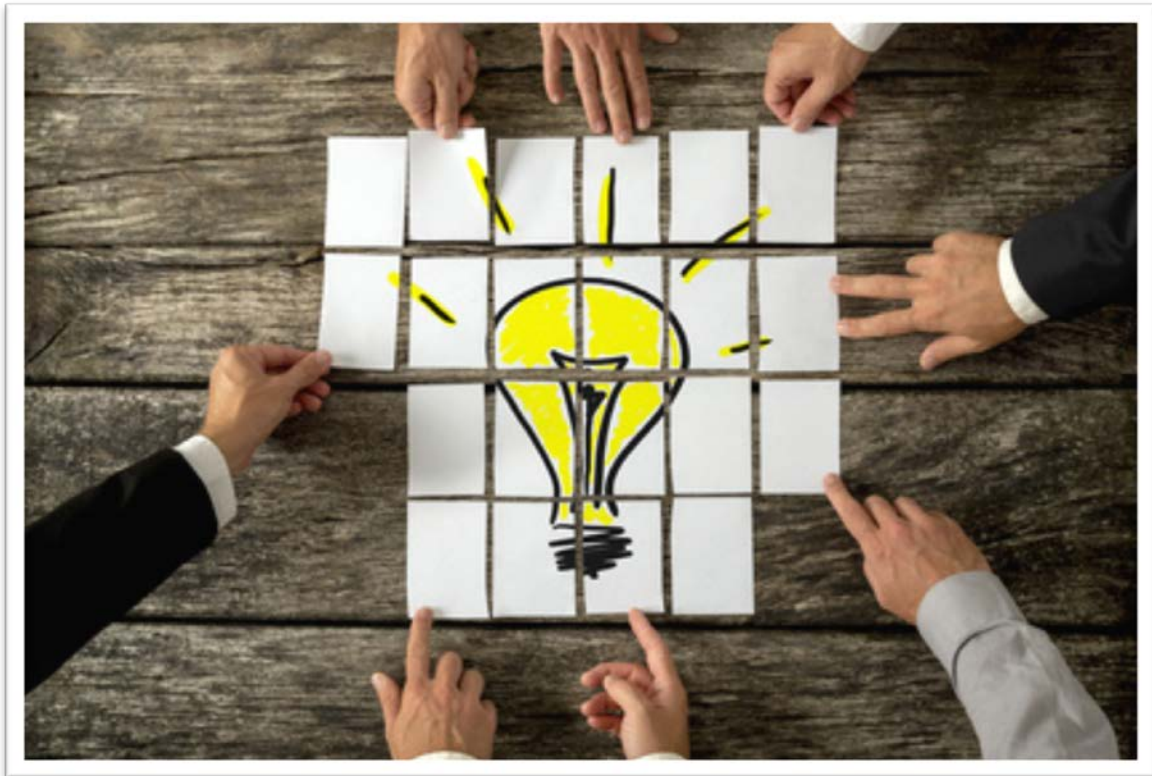


Mit welchen Tools im Wissensmanagement können Innovationen vorangebracht werden?

©Anna Hoffmann 2016



1

Eine wichtige Aufgabe von Wissensmanagement liegt in der Unterstützung und Förderung der Innovationskraft von Unternehmen: „Wissen ist überall und jederzeit abrufbar. [...] Durch den Austausch, die Vernetzung und Zusammenarbeit [wird] eine Steigerung von Produktivität und Innovationsfähigkeit erwartet.“¹ Nach Rustler ist eine Innovation „die Einführung von etwas Neuem, das Nutzen für einen Markt, eine Organisation oder eine Gesellschaft bringt.“² Wissensmanagement dient zu einem wesentlichen Teil dazu, dieses Neue in die Welt zu bringen. Ideen, Einfälle und neue Lösungen wachsen auf dem Nährboden des vorhandenen Wissens, das mit neuen Informationen, Sichtweisen und Erfahrungen kombiniert wird. Die Summe des Wissens, das einer Organisation zur Verfügung steht, ist demgemäß eine entscheidende Ressource für die Fähigkeit, durch innovative Produkte und Dienstleistung mittel- und

¹ Broßmann, Michael und Mödinger, Wilfried 2011, S. 250

² Rustler, Florian 2016, S. 19



langfristig im Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Wissensmanagement muss also eine Brücke zwischen der Vergangenheit und der Zukunft bauen, denn das Neue entsteht aus dem Bekannten. Damit steht das moderne Wissensmanagement durch die zunehmend komplexe Arbeitswelt vor einer großen Herausforderung, denn „die Produktionszyklen von neuem Wissen [werden] stetig kürzer.“³



2

Zeitgemäßes Wissensmanagement, das die Entwicklung von Innovationen voranbringen soll, muss mit der Schnelligkeit der Wissenszyklen mithalten und auf der Tatsache aufbauen, dass für die Verschriftlichung von Wissen und auch für die Pflege und Aufnahme von schriftlich abgelegtem Wissen in der täglichen Arbeitsroutine immer weniger Zeit bleibt. Die Akzeptanz und Nutzung von klassischen Wissensmanagementtools nimmt dadurch rapide ab: „Projekt-Wiki hört sich wunderbar zeitgemäß an, aber Wikis treffen erfahrungsgemäß auf wenig Gegenliebe bei den Projektteilnehmern, da sie nur dann etwas bringen, wenn sie intensiv gepflegt werden.“⁴ Die Wissensvermittlung und -verteilung sollte deshalb möglichst oft mündlich erfolgen, da sowohl die schriftliche Informationsaufbereitung, als auch die Übermittlung über schriftliche (womöglich multiple) Kanäle wie auch das Lesen der Informationen als ineffizient und umständlich erlebt wird. Kurze Wissenszyklen sind vor allem in der IT ein sehr bedeutender Faktor, da in der Softwareentwicklung sehr kurze Produktzyklen und häufige Technikupdates zu den üblichen

³ Haas, Oliver und North, Klaus 2014, S.51

⁴ Erbdinger und Range 2013, S. 150



Rahmenbedingungen gehören. Der Wissens- und Informationsaustausch muss deshalb schnell erfolgen: Zeit ist immer knapp, da die entstehenden Produkte oftmals schon während der Entwicklung „veralten“ oder durch technische Neuerungen in ihrem Marktwert bedroht werden.

Auch für die Wissensgenerierung und die Wissensbewahrung ergeben sich andere Prioritäten: Neue Informationen und Wissen müssen für den aktuellen Arbeitsalltag des Wissensnehmers unmittelbar relevant sein. Wissen wird nicht für den „Notfall“ gehortet, da das Wissen von heute schon morgen unbedeutend sein kann. Zudem ist gerade in der IT seit Anfang der 2000er Jahre immer „zu viel“ Wissen vorhanden, so dass es nicht mehr möglich ist, sich mit allem, was einmal relevant werden könnte, zu beschäftigen. Das Arbeitsumfeld in der IT, insbesondere auch in agilen Strukturen, verlangt spezifisches, tagesaktuelles und auf den akuten Bedarf angepasstes Wissen, das sofort angewendet werden kann.

Eine weitere Herausforderung liegt in dem Punkt, dass Innovationen verstärkt aus implizitem Wissen generiert werden, denn gerade aus dem impliziten Wissen von Mitarbeitenden und Organisationen ergeben sich Kernkompetenzen, Alleinstellungsmerkmale und Wettbewerbsvorteile. Implizites Wissen muss zunächst bewusst und explizit gemacht werden. Das gelingt leichter, wenn das Wissen in einen konkreten Kontext gestellt und durch den direkten Austausch mit anderen Wissensgebern exploriert wird. Optische und haptische Hilfsmittel, die von allen Teilnehmenden gleichzeitig erfasst und benutzt werden können, unterstützen den Prozess. Auch der Wissenstransfer und die Wissensverteilung gehen in der Gruppe einfacher, wie die Etablierung der Communities of Practice bezeugt.



3

Haas und North haben zu der Frage geforscht, welche Resultate sich durch die Einführung des Wissensmanagements seit den 2000er Jahren ergeben haben und kommen unter anderem zu folgendem Ergebnis: „Wissen ist und bleibt eine



kontextgebundenen Ressource, und diese lässt sich weder in Datenbanken ablegen, noch in irgendwelche IT-Systeme zwängen. [...] Schlechte Nachrichten also für alle >Tooligans<: Wissensmanagement auf Knopfdruck ist nicht möglich.“⁵ Wenn die bekannten IT- Werkzeuge die erhofften Ergebnisse nicht bringen, welche Tools aus dem Wissensmanagement können dann dabei helfen, Innovationen zu ermöglichen?

Neuere Tools im Wissensmanagement, die nicht verwunderlich häufig in IT-lastigen Umgebungen entwickelt wurden, haben Lösungen für die genannten Herausforderungen und Fragen gefunden. Die verbreitetsten Werkzeuge werden im Folgenden vorgestellt.

1.1. Kollaborative Iterationsschleifen

Unter dem Begriff der kollaborative Iterationsschleifen habe ich wissensorientierte Prozessabläufe zusammengefasst, die vor allem in agilen, IT-nahen Projektumgebungen zu finden sind und in der Regel der Entwicklung und Realisierung von Innovationen dienen. Diese komplexen Prozessabläufe haben unterschiedliche Namen (z.B. SCRUM, Smart, eXtreme Programming etc.), laufen aber in Bezug auf das Wissensmanagement sehr ähnlich ab und zeigen auch ein gemeinsames Selbstverständnis für kontinuierliches Lernen und die dahinterliegenden organisationalen Werte.

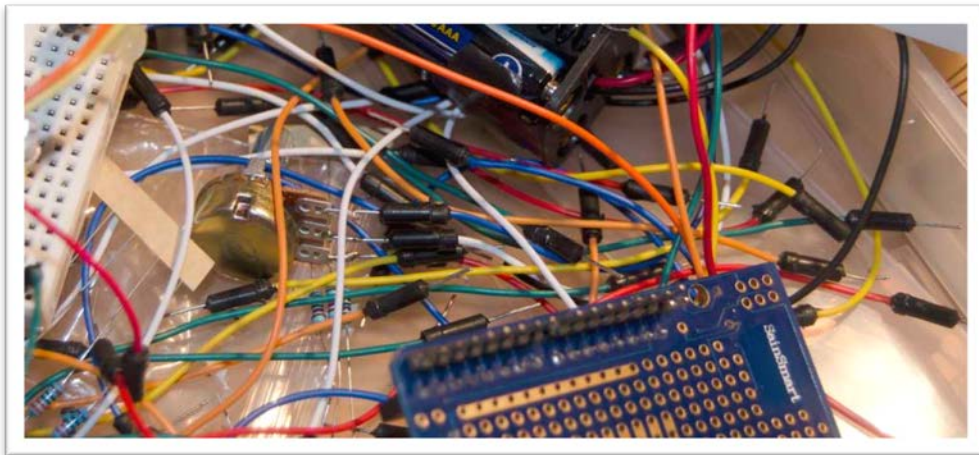
4



⁵ Haas, Oliver und North, Klaus 2014, S.51



Eine Iteration ist als ein relativ kurzer, verbindlich festgelegter Zeitraum von gewöhnlich zwei bis vier Wochen definiert, in dem ein klar festgelegtes Zwischenziel erreicht werden soll. Innerhalb der Iteration wird Wissen generiert und gesammelt, das bei zukünftigen Iterationen eingesetzt werden soll, um das Endziel auf besseren Wegen und mit erhöhter Qualität zu erreichen. Das neu erworbene Wissen wird direkt im Anschluss an eine Iteration im Team oder auch in der Organisation verteilt und in der nächsten Iteration angewendet.



5

Da das neue Wissen unmittelbar in der Praxis verankert wird, fällt eine ausführliche schriftliche Dokumentation des Wissens weitestgehend aus, weil das neue Wissen sich im Idealfall in neuen, verbesserten Routinen und Abläufen niederschlägt, also zu implizitem organisationalem Wissen wird. „Im agilen Projektmanagement wird nur so viel Dokumentation erzeugt, wie tatsächlich notwendig ist. [...] Statt Energie in umfangreiche Dokumentationen zu stecken, sollen Teammitglieder sich also auf eine gute Abstimmung untereinander und mit dem Kunden konzentrieren.“⁶

Zur Wissensbewahrung dient das erzeugte Produkt, im Fall von agilen Projekten in der Regel eine Software. Das Wissen ist dann in dem Objekt selber gespeichert, und auch in den Kommentierungen zum Code oder in der Projekt- und Produktdokumentation. Damit dient das Objekt oder die Softwarelösung auch der Wissensverteilung, denn sowohl die Dokumentation als auch die Codekommentierung sind per se für externe Wissensnehmer ausgelegt.

⁶ Preußig, Jörg 2015, S. 20



Die geringe schriftliche Dokumentation reduziert die Barrieren für eine beständige Aktualisierung und Evaluation des Wissens in der Praxis: „Verbesserungen der Arbeitsweise werden direkt in der nächsten Iteration in Angriff genommen. Und bei der Evaluation der nächsten Iteration werden diese Verbesserungen wieder evaluiert.“⁷

Der Begriff „Schleifen“ ist an die Unendlichkeits-Lemniskate angelehnt und meint, das in den kollaborativen Iterationsschleifen per Definition von einem permanenten Lernprozess ausgegangen wird: Das Optimum ist nie erreicht, weil sich die Bedingungen immer wieder verändern können und werden. Wissen und Lernen sind beständiger Bestandteil des Prozesses, man kann nicht „ausgelernt“ haben.

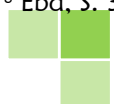


Unter „kollaborativ“ wird eine neue Form der Zusammenarbeit in Teams verstanden, in der verschiedenste Funktionsträger und Hierarchiestufen auf Augenhöhe parallel zusammenarbeiten und Informationen transparent und kollektiv geteilt werden. „Die verschiedenen Rollen arbeiten also nicht in verschiedenen Phasen des Projekts, [...] sondern gleichzeitig. Alle Rollen profitieren so von dem Wissen und der Erfahrung der anderen.“⁸

Damit holen kollaborative Iterationsschleifen die Vorteile und Möglichkeiten von Wissenszirkeln zur Wissensgenerierung in die tägliche Arbeitspraxis. Durch die wechselnde Zusammensetzung der Teams wird das in den Iterationen erlangte

⁷ Hoogendoorn, Sander 2013, S. 34

⁸ Ebd., S. 35

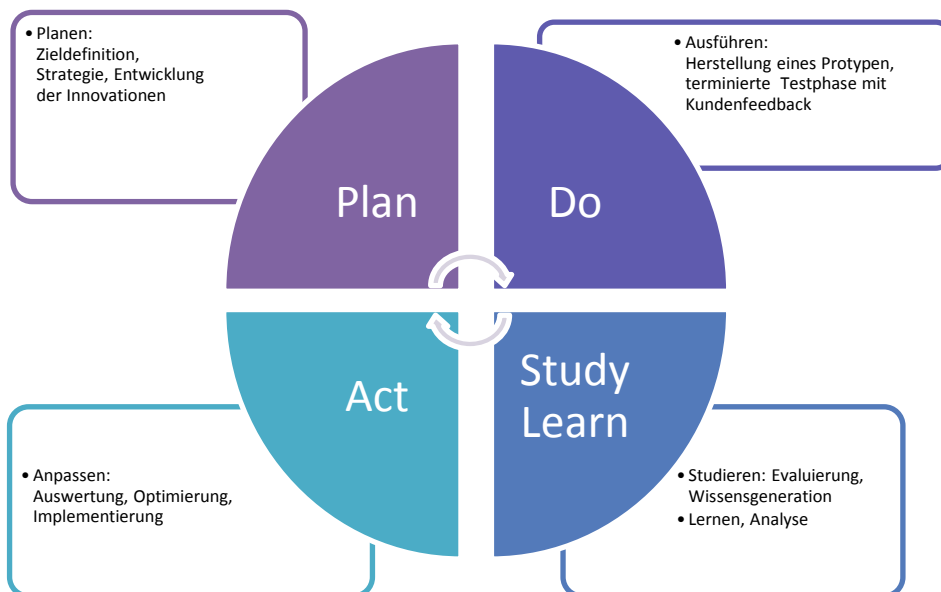


Wissen in die Organisation transferiert, es bleibt also nicht bei Lerneffekten auf lokaler Ebene.

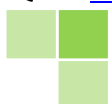
Kollaborative Iterationsschleifen bauen nach meiner Auffassung auf dem Plan-Do-Study-Act (PDSA) –Zyklus auf, der seine Ursprünge in der Qualitätssicherung, aber auch in der Innovationsforschung hat. Der PDSA-Zyklus ist eine von Deming selbst durchgeführte Weiterentwicklung des Demingkreises. Der PDSA-Zyklus ist ein iterativer, vierphasiger Problemlösungsprozess, in dessen Mittelpunkt der kontinuierliche Wissenserwerb und die Analyse wertvoller Lernerfahrungen stehen. Durch den Zyklus kann ein zuvor definiertes Ziel mit der wachsenden Anzahl der Iterationen leichter und besser erreicht werden.⁹

Deming ist Schüler von Walter Shewhart gewesen, der in den für ihre Innovationskraft berühmten Bell Laboratories gearbeitet hat. Der Unterschied zum Demingkreis liegt zum einen in der dritten Phase, die eine konsequente Sammlung von wertschöpfenden Informationen verlangt und den Aspekt der Wissensgeneration aus den Erfahrungen in der Praxis und durch den Kontakt mit der Zielgruppe stark in den Fokus rückt. Zum anderen wird der PDSA-Zyklus noch expliziter als permanenter Lernprozess definiert, der in der vierten Phase den aktiven Wissenstransfer in die organisationalen Prozesse betont.

7



⁹ Quelle: <https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle>, Zugriff 26.5.2016

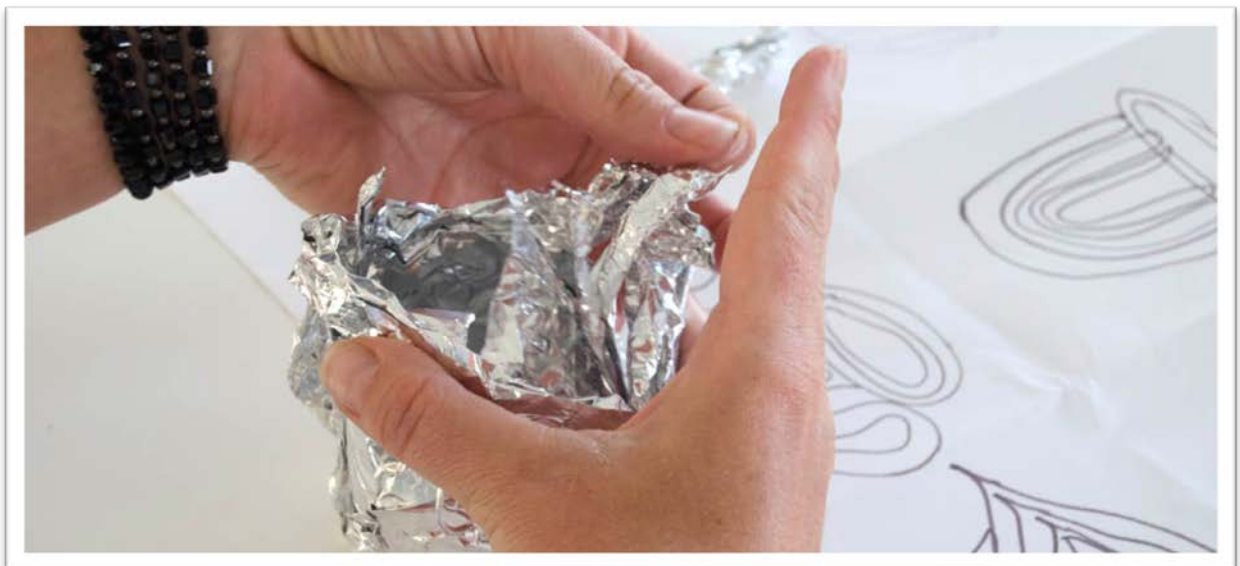


1.2. Prototyping

Prototyping ist eine Technik, in der Ideen und implizites Wissen durch haptische Verfahren in Form von Objekten, Zeichnungen, Software oder Rollenspielen sichtbar und kommunizierbar gemacht werden. Prototypen sind in diesem Sinne Objekte des Wissens, durch die das Wissen Einzelner explizit gemacht wird, damit in der Gruppe oder mit Externen darüber gesprochen werden kann. Man kann Prototypen als eine Weiterentwicklung der Mind-Maps verstehen, weil durch dieses Verfahren abstrakte Gedanken sehr viel plastischer und konkreter dargestellt und auch von Wissensnehmern erfasst werden können. Vor allem in Gruppen lässt sich über Prototyping Wissen leichter transferieren als über Mind-Maps.

In Prototypen fließen Erfahrungen und Informationen aus mehreren Prozessphasen zusammen, sowohl aus der Phase erster Überlegungen, als auch aus der Phase der Erprobung im späteren Kundenumfeld. Die Schritte im Prototyping entsprechen im Wesentlichen den Phasen des PDSA-Zyklus, ihre Bezeichnung variiert in den einzelnen Anwendungsgebieten (z.B. Lean Start Up, Value Proposition Design, Sprint, Design Thinking).

8



Prototyping wird in Innovationsprozessen sehr häufig zur Generierung von erfolgsrelevantem, aber noch unbekanntem Wissen eingesetzt. Dafür werden



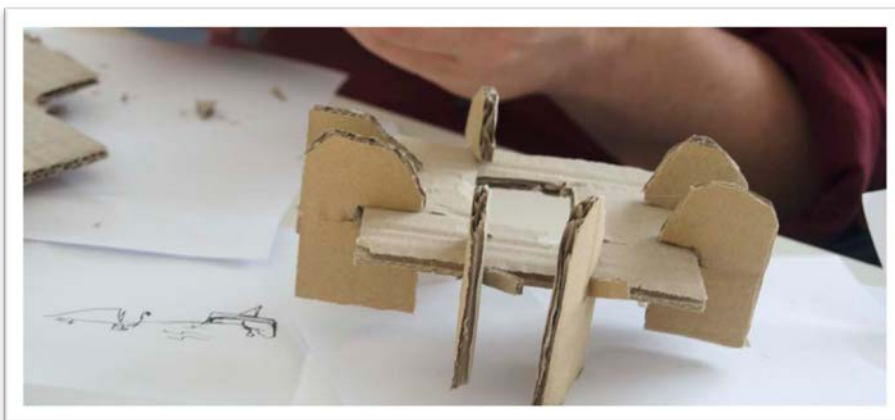
Menschen durch strukturierte Interviews, durch protokollierte Beobachtungen und durch Aufzeichnungen im Umgang mit dem Prototypen beobachtet.

Erklärungen werden dabei nicht abgegeben, es soll der unvoreingenommene Umgang mit dem neuen Objekt oder einer neuen Lösung gesammelt und dokumentiert werden. Das so neu erlernte Wissen wird sehr zeitnah angewendet und umgesetzt, indem es in den nächsten Prototypen „eingebaut“ wird. Der Prototyp wird so zum zentralen Wissenspeicher und ermöglicht Wissensgenerierung, Wissenstransfer und Wissensverteilung.

1.3. Design Thinking

Design Thinking ist ein wissensbasierter Innovationsprozess, der im Umfeld der US-amerikanischen Universität Stanford sowie dem Unternehmen IDEO entstanden ist.

Die Prinzipien des PDSA-Zyklus können auch in den Kernabläufen des Design Thinking festgemacht werden: „Der Design-Thinking-Prozess besteht aus analytischen Phasen, in denen Informationen gesammelt, geordnet und ausgewertet werden und aus synthetischen Phasen, in denen Lösungen entwickelt, erprobt und verbessert werden. So entsteht eine Bewegung aus der Realität heraus in die Wissenssphäre mit ihren abstrakten Theorien und Ideen, die dann wieder als Lösungen in die Praxis übersetzt werden.“¹⁰



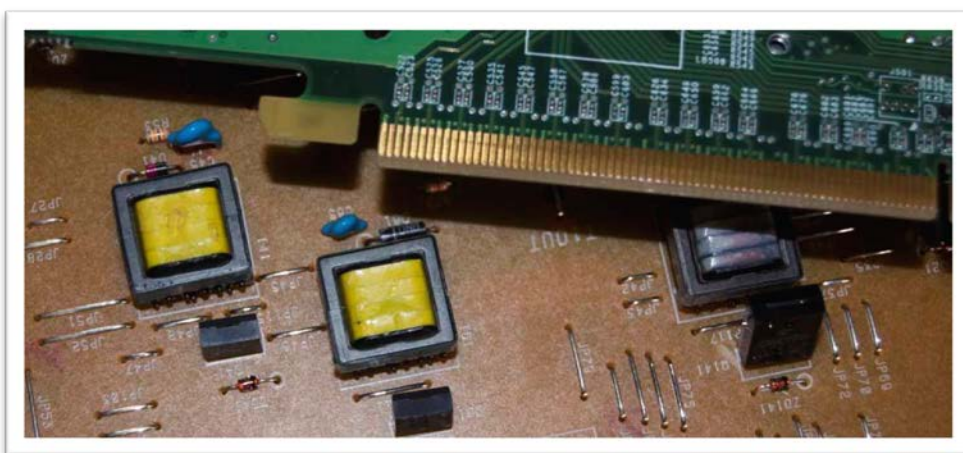
¹⁰ Plattner, Hasso, Meinel, Christoph und Weinberg, Ulrich 2009, S. 60



In der Arbeit mit dem Prototypen öffnet sich Design Thinking ganz bewusst für die Wissensbereiche des „Unbekannten Unbekannten“: In der Testphase werden Gruppen unbekannter Menschen an zufälligen Orten (z.B. Café, Innenstadt, Flughafen etc.) als Tester gewonnen, deren Aussagen und Testergebnisse dann im Sinne des PDSA-Zyklus ausgewertet werden. Der so gewonnene Wissenszuwachs wird dokumentiert, für alle im Team zur Verfügung gestellt und in den nächsten Durchgang sowie Prototypen implementiert.

Design Thinking wird immer in multidisziplinären Teams durchgeführt, die in ihrer Arbeitsweise stark an eine Community of Practice (CoPs) erinnern und zur Wissensgenerierung viele Vorteile von CoPs aufzeigen. Im Unterschied zu CoPs arbeiten Design Thinking Teams an konkreten Aufgabenstellung, was die Nutzung und Verteilung des Wissens begünstigt, da die Motivation zur Wissensweitergabe und Wissensaufnahme in Design Thinking Teams sehr hoch ist. Ohne das Wissen der Gruppe kann im Design Thinking keine Lösung erzielt werden, weshalb Teammitglieder bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten im sozialen Kontakt mitbringen müssen, wie z.B. Empathie, integratives Denken, Experimentierfreude, Optimismus und Fähigkeit zur Zusammenarbeit.¹¹ Das innovative IT-Tool SAP HANA, eine Entwicklungsplattform für Softwareanwendungen, die aus einer In-Memory-Datenbank besteht, wurde durch Design Thinking entwickelt.¹²

10



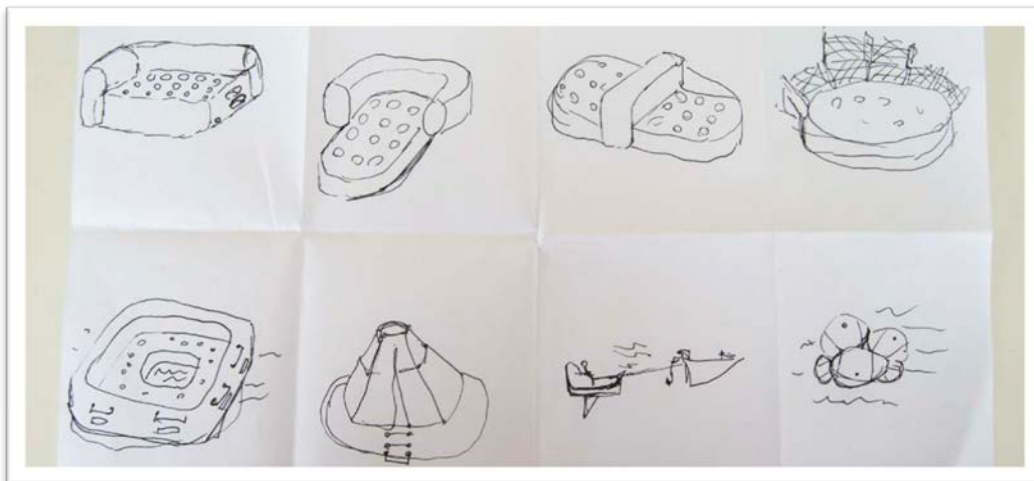
¹¹ Plattner, Hasso, Meinel, Christoph und Weinberg, Ulrich 2009, S. 83

¹² https://de.wikipedia.org/wiki/SAP_HANA, Zugriff 26.5.2016



1.4. „I like, I wish, I give“

Diese Technik wird bei der Bewertung von ersten Prototypen eingesetzt¹³, die noch nicht dem Kunden, sondern für einen Schnelltest nur innerhalb des Teams präsentiert werden. Jedes geäußerte Feedback innerhalb des Teams soll Mehrwert für die Entwicklung der geplanten Innovation sowie einen möglichen Lerneffekt für das Team erzeugen. Das Werkzeug „I like, I wish, I give“ baut auf den Prinzipien des „Knowledge Cafés“ auf, indem es explizit der Verstärkung von Kreativität und Innovationskraft dient, durch die feste Struktur werden weder Moderatoren noch intensive Vor- und Nachbereitungszeiten benötigt. Die zeitnahe Weiterverarbeitung der Ergebnisse ist durch die Implementierung akzeptierter Verbesserungen in den Prototypen im Rahmen der Methode sicher gestellt.



Durch die bewusst gewollte Heterogenität der Teams bringt jedes Teammitglied einen anderen Bewertungsmaßstab mit und verfügt über anderes implizites Wissen. Die klar strukturierte Feedbackarbeit im Rahmen der Technik fördert das Explizitmachen unterschiedlicher, sonst nur unbewusst vorhandener Wissens- und Erfahrungskompetenzen. „Die Summe der persönlichen Perspektiven ergibt das Gesamtbild, auf dem es produktiv aufzusetzen gilt.“¹⁴ Damit die Diversität im Team produktiv und wertschöpfend genutzt wird, gelten folgende Regeln:

¹³ Erbdinger und Ramge 2013, S. 93

¹⁴ Erbdinger und Ramge 2013, S. 94



- „I like“ – „Ich mag“: Unter diesem Punkt werden alle Aspekte an einem Vorschlag genannt, die dem Feedbackgebenden gefallen, und die er für ausbaufähig, erweiterbar oder weiterführend hält.
- „I wish“ – „Ich wünsche“: Hier sollen Aspekte formuliert werden, die vermisst werden oder ergänzt werden sollten. Ziel des Beitrags ist eine klare Beschreibung zusätzlicher Wertaspekte.
- „I give“ – „Ich gebe“: Hier werden sehr konkrete und anschauliche Verbesserungsvorschläge geäußert, die auf der präsentierten Idee oder Lösung aufbauen. Das Wort „geben“ signalisiert, dass hier etwas dazugegeben wird.

Bei der für ihre Innovationskraft gefeierten Filmproduktionsfirma Pixar wurde mit einem „Plusing“ genannten, inhaltlich sehr ähnlichen Verfahren große Durchbrüche im Austausch des informellen Expertenwissens gemacht, die maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens beigetragen haben.



1.5. Crowdknowledge/Externe

Die gezielte Generierung von Wissen aus unbekanntem Bereichen durch eine anonyme Internetöffentlichkeit wird am Beispiel des IT-Dienstleisters Cisco verdeutlicht.¹⁵ In den neun, über den ganzen Globus stationierten Innovationslaboren wird das unbekannte Wissen von externen Experten durch gezielte Anfragen systematisch in das organisationale Wissen eingebunden.

¹⁵ Quelle: Hausbesuch und Interview im Cisco Innovation Lab in Berlin am 27.4. 2016



Wenn ein internes Innovationsteam nicht weiterkommt oder schnell über Nacht eine innovative Softwarelösung entstehen muss, wird auf Wissen einer unbekanntes Öffentlichkeit zurückgegriffen, indem der vorhandene Prototyp samt Problemdefinition im Internet veröffentlicht wird.

Die Externen erhalten im Austausch für ihr Wissen internes Wissen (z.B. über Schnittstellen oder Innovationsvorhaben), um die Arbeit durchführen zu können. Der Prozess wirft oft Fragen bezgl. von Rechten und geistigem Eigentum auf, bringt aber schnelle und gute Ergebnisse. Durch die Notwendigkeit zu sehr hoher Transparenz und die Bereitschaft, sich auf Unbekanntes einlassen zu müssen, wird dieses Verfahren von vielen Unternehmen trotz der hohen Innovationserfolge abgelehnt.



13

1.6. Daily-Standup-Meeting

Daily Standup-Meetings sind effiziente tägliche Statusmeetings, die den aktuellen Informationsaustausch in Teams fördern und im Nachgang zum Austausch von problembezogenem Wissen anregen. Die Technik kommt aus dem Umfeld des agilen Projektmanagements und trägt wesentlich dazu bei, dass Teams immer auf dem aktuellen Informationsstand sind und der Wissensfluss unter den Projektmitarbeitern aktiviert bleibt.

Alle Teammitglieder tauschen sich kurz mündlich im Stehen aus. Die Redezeit



ist begrenzt und auf klare Fragestellungen fokussiert, die den aktuellen Projektablauf betreffen. Durch die klaren inhaltlichen und zeitlichen Vorgaben wird ein effizientes Vorgehen gewährleistet. Sprechen dürfen und müssen alle Teammitglieder, „Gäste“ (interessierte Nicht-Teammitglieder) sind zur Wissensaufnahme willkommen, dürfen sich aber nicht aktiv einbringen. Das Stand-Up Meeting besteht aus drei Fragen:

- Wie bin ich gestern mit meiner Arbeit vorangekommen?
- Woran arbeite ich heute?
- Welche Hindernisse oder Herausforderungen gibt es für mich aktuell und wessen Hilfe brauche ich dabei?“

Die spezifische Form des Meetings trägt auch dazu bei, akuten Lernbedarf, Nicht-Wissen oder einen Mangel an Praxiserfahrung offenzulegen. Diese Defizite werden im Anschluss an das Daily Standup-Meeting aufgegriffen und häufig durch den Transfer von implizitem Wissen innerhalb des Teams oder des Unternehmens gelöst. Eine beliebte Methode dafür ist das Pair-Working.

14



1.7. Pair-Working

Pair-Working bezeichnet die gemeinsame Arbeit von zwei Personen an einer komplexen Aufgabe und stellt eine aktive Form des Wissenstransfers dar, die als eine besondere Form des Mentoring eingeordnet werden kann: Zwei Personen



als festes Team sitzen an einem Arbeitsplatz und führen gemeinsam eine anstehende Aufgabe durch. Dabei beobachtet und evaluiert die eine Person die Arbeit der Person, die aktiv arbeitet. Diese beiden Rollen werden alle paar Minuten gewechselt. Dadurch ergeben sich automatisch ein impliziter Informationsaustausch und eine Reflexion über die angewendete Arbeitsweise. Pair-Working ist durch eXtreme Programming bekannt geworden, wo zwei Entwickler gemeinsam einen Code entwickeln. Diese Arbeitsweise führt schneller zu qualitativen hochwertigen Ergebnissen, weil das Wissen und Können von zwei Menschen in einen Arbeitsschritt einfließt.



15

1.8. Retrospektive

Die Retrospektive ist eine Methode aus dem Scrum Framework, das überwiegend in agilen Projekten eingesetzt wird. Die Retrospektive ist ein ca. dreistündiges Treffen und dient der Reflexion des gemeinsamen Arbeitsprozesses sowie der Sicherung von Wissen nach einer Iterationsphase. Dafür werden die Perspektiven und Erkenntnisse der verschiedenen beteiligten Rollen wie des Teams, des Scrum Masters und des Product Owners in einem visuellen und narrativen Prozess zusammengeführt. Ziel der Retrospektive ist die Identifikation von möglichen organisationalen Lernprozessen in den Bereichen



Arbeitsprozesse, Teamkultur, Qualitätsmanagement und Wissensmanagement. Erkannte Verbesserungsmöglichkeiten werden in einer für alle sichtbaren Liste, dem Impediment Backlog, festgehalten und im nächsten Durchlauf (Sprint) umgesetzt. Für die Implementierung des Wissenszuwachses ist der Scrum Master verantwortlich. Die Umsetzung von Lernschritten und neuen Wissensinhalten ist expliziter Schwerpunkt der Rollenbeschreibung. Damit stellt die Retrospektive eine Verbesserung der klassischen Wissensmanagementwerkzeugen wie Lessons Learned dar, weil die unmittelbare Anwendung des neuen Wissens in den weiteren Arbeitsprozess garantiert ist und kein „Datenfriedhof“ entstehen kann.



16

1.9. Osmotische Kommunikation

„Alle Teammitglieder sollten auf dem gleichen Informationsstand sein. Dies setzt voraus, dass die wichtigen Infos im passenden Umfang und zur richtigen Zeit an alle Beteiligten weitergegeben werden. Dem trägt die sog. osmotische Kommunikation Rechnung.“¹⁶ Unter osmotischer Kommunikation wird das gezielte Schaffen von Strukturen verstanden, die eine effiziente und informelle Art des Informationsflusses und des Wissensaustauschs zwischen verschiedenen Abteilungen begünstigen. Dazu zählen z.B.

- spezifische Büroformen mit klar definierten Möglichkeiten für bestimmte Formen der Zusammenarbeit wie z.B. Pair-Working

¹⁶ Preußig, Jörg 2015, S. 85



- extra gestaltete, einladende Pausenbereiche, in denen sich die Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen automatisch begegnen
- gemeinsame Aktivitäten.

Steve Jobs hat für Pixar ein spezielles Firmengebäude konzipiert, das den Erfordernissen der osmotischen Kommunikation in besonderer Weise Rechnung trägt. Auch der neue Firmensitz von Apple in Cupertino wurde von ihm bis kurz vor seinem Tod mitgestaltet: „Wie bei Pixar soll die Bauweise die Kommunikation zwischen den Beschäftigten fördern.“¹⁷ Die osmotische Kommunikation ist eine gezielte Weiterentwicklung des Wissensmanagementtools „Kaffeemaschine/informeller Treffpunkt“. Im Fall von Pixar und Apple wird das gesamte Gebäude zu einem informellen Treffpunkt, indem die Wegeführung automatisch Treffen begünstigt.

2.10. Chats

Chats können eine Form von osmotischer Kommunikation für virtuelle Teams herstellen, weil die Kommunikation und damit der Wissensfluss in Chats informeller und deshalb oft schneller ist als über „offizielle“ Kanäle. „Das Potential von Chats für die Zusammenarbeit im Team wird häufig unterschätzt.“¹⁸ Eine kurze Anfrage im Chatroom kann von Personen mit mehr Erfahrungswissen beantwortet oder durch ein kurzes Telefonat geklärt werden. Durch diese Form der Informationsübermittlung kann wichtiges implizites Wissen von einer Stelle des Unternehmens ad-hoc zu der Stelle transferiert werden, wo es jetzt benötigt wird. Die eigeninitiativ gestellte Anfrage im Chatroom durch den Wissensnehmer erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass das Wissen vom Wissensträger angenommen und produktiv verwendet wird.



¹⁷ Schlender, Brent und Tetzeli, Rick 2015, S.454

¹⁸ Preußig, Jörg 2015, S. 128



Verwendete Literatur

- Alstyre, Marshall W. , Choudary, Geoffrey G. und Parker, Sangeet (2016): „Plattform statt Pipeline“, in „Harvard Business Manager“ Juni 2016, S. 25- 29
- Bischof, Helmut und Kohn, Immanuel (2015): „Mit Scrum zur agilen Organisation“, in „OrganisationsEntwicklung“, 3/2015, S. 90 – 95
- Bock, Laslo (2015): „Work rules – Insights from inside Google“, London
- Broßmann, Michael und Mödinger, Wilfried (2011): „Praxisguide Wissensmanagement“, Heidelberg
- Catmull, Ed (2014): „Die Kreativitäts-AG“, München
- CEN/ISSS Knowledge Management Workshop (2004): „Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement“, Brüssel
- Dräther, Rolf, Koschek, Holger und Sahling, Carsten (2013): „Scrum“, Köln
- Erbeldinger, Juergen und Ramge, Thomas (2013): „Durch die Decke denken – Design Thinking in der Praxis“, München
- Haas, Oliver und North, Klaus (2014): „Zwischen Experiment und Routine – Wie wird Wissensmanagement erwachsen?“, in „OrganisationsEntwicklung“, 3/2014, S. 50 – 56
- Hoogendoorn, Sander (2013): „Das kleine Agile-Buch“, München
- Horx, Matthias, Huber, Jeanette, Steinle, Andreas, Wenzel, Eike (2009): „Zukunft machen“, Frankfurt
- Knapp, Jake (2016): „Sprint“, London
- Mittelmann, Angelika (2011): „Werkzeugkasten Wissensmanagement“, Norderstedt
- Nauheimer, Holger (2015): „Klassiker der Organisationsforschung: Peter M. Senge“, in „OrganisationsEntwicklung“, 2/2015, S. 90 – 94
- Osterwalder, Alex und Pigneur, Yves (2014): „Value Proposition Design“, New Jersey
- Osterwalder, Alex und Pigneur, Yves (2010): „Business Model Generation“, New Jersey
- Plattner, Hasso, Meinel, Christoph und Weinberg, Ulrich (2009): „design thinking: Innovation lernen – Ideenwelten öffnen“, München
- Preußig, Jörg (2015): „Agiles Projektmanagement – Scrum, Use Cases, Task Boards & Co.“, Freiburg
- Rustler, Florian (2016): „Denkwerkzeuge für Kreativität und Innovation“, Zürich
- Schwaber, Ken und Sutherland, Jeff (2013): „Der Scrum Guide, Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln“, Boston
- Schlender, Brent und Tetzeli, Rick (2015): „Becoming Steve Jobs“, München
- Vance, Ashlee (2015): „Elon Musk: Tesla, PayPal, SpaceX“, München, 5. Auflage
- Vigenschow, Uwe (2015): „APM - Agiles Projektmanagement“, Heidelberg



Impressum

Anna Hoffmann Business Consulting & Facilitation

Annette Hoffmann
Alt Nowawes 67
14482 Potsdam

Kontakt:

Tel.: 0331 600 6560

info@anna-hoffmann-consulting.de

Satz/Layout: digital ambient, Stahnsdorf
Stand: 10/2016

Bildnachweis:

© Anna Hoffmann 2016, Fotolia. com

Das Copyright der verwendeten Bilder liegt bei den respektiven Besitzern.

