

## Wer führt wen in der Wissensgesellschaft?

Umdenken

### Wer führt wen in der Wissensgesellschaft?



Der Übergang zur Wissensgesellschaft macht auch eine neue Vorstellung von Führung - Leadership - notwendig. Führungskraft zu sein, heißt, einem konkreten Anforderungsprofil zu entsprechen. Wissensmanagement zu fördern und zu betreiben, scheint manche Führungskraft zu überfordern.

#### Wechselnde Führerschaft von Sohn und Vater ...

Ich bat meinen Dreikäsehoch, die Augen zu schließen, nahm ihn an die Hand und wir setzten uns in Bewegung. Er fand das lustig und meinte nach einigen unproblematischen Metern: „Jetzt Du!“. Damit ließ er mir keine Wahl und wir setzten uns erneut in Marsch. Die ersten Schritte waren problemlos – wusste ich doch, dass der Weg geradeaus ging. Dann hörte ich „Links!, Fuß hoch!, ...!“ Und bald war ich orientierungslos. Die Versuchung, zu blinzeln, war groß. Es führt, wer Gefolgsleute hat. Was diese wohl einfachste Definition von Führung bedeutet, lehrte mich mein kleiner Sohn binnen Minuten.

#### ... von Mitarbeiter und Coach

Einem Start-up verhalf ich zu Führungs- und Organisationsstrukturen. In einem Workshop stellte ich mich einen Meter entfernt vor eine Wand, lud die Mitarbeitenden ein, quer durch den Raum auf mich zu zu rennen – mit geschlossenen Augen. Ich würde sie schon rechtzeitig stoppen. Wer wagt es? Ein neu eingetretener Mitarbeiter schaute mich kurz an und trat einen Schritt vor. Alle verstummten, er rannte, und fortan vertrauten wir uns. Aufschlussreich war, wer überhaupt rannte und wiederum mein eigener Rollenwechsel: auf wen ich selbst zu rannte.

#### ... und von Mitarbeiterin und Vorgesetztem

Meine Tochter schmiss die Administration einer Fachabteilung in einer großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Ihr Chef war ein netter Kerl, der das an Führungskursen Gehörte recht hilflos anzuwenden versuchte. Die Führungsverhältnisse begannen, sich informell in Richtung meiner Tochter zu verschieben. Sie wurde zur Anlaufstelle für "Persönliches", auch für ihren Chef. Alle waren nett zueinander, doch wohl war es niemandem. Gleiches erleben erfahrene Krankenschwestern mit "vorgesetzten" Assistenzärzten.

Diese Beispiele wechselnder Führerschaft weisen auf Merkmale guter Führung hin:

- aufeinander zugehen
- Respekt zeigen
- für einander einstehen
- sich vertrauen.

Diese Merkmale sind praktisch zeitlos und kulturübergreifend – gelten demnach auch in der Wissensgesellschaft.

## **Wissensmanagement und Kommunikation**

In der schnelllebigen, globalisierten und zunehmend virtuellen Wissensgesellschaft findet Führung überall statt. Herkömmliches, starres Führungsverhalten eckt immer mehr an. Besonderes Gewicht erlangen Wissensmanagement und Kommunikation.

Wissensmanagement beginnt beim Herausfiltern und Verteilen der für das Unternehmen wichtigen Information, die wie nie zuvor von allen Seiten hereinströmt. Allein schon das Organisieren dieser Aufgabe scheint den Großteil der Führungskräfte zu überfordern. Einfach ist es keinesfalls; Vogel-Strauß-Politik jedoch keine Lösung.

Kommunikation müsste in der *Wissens*-Gesellschaft den Führungskräften ein erstes Anliegen sein. Weit gefehlt. Nur schon das Wort "Feedback" bleibt allzu häufig ein Fremdwort.

Kommunikation ist auf den ersten Blick zeitaufwendig und erst noch anstrengend. Scheinbare Lösung: Kommunikation per E-Mail, mit möglichst großem Verteiler. Die Unmode des ewigen Hin und Her pro Geschäftsvorgang, so hieß das früher, sei nur am Rand erwähnt.

## **Chefin – ich will!**

Richtig verstanden: Chefin zu sein ist zunächst einmal eine Funktion – mit Anforderungsprofil. Als Mitarbeiter verlange ich meiner Chefin einiges ab. Ich will, dass sie auf mich zukommt, mir Respekt zeigt, ... (siehe oben). Ich will, dass sie Wissensmanagement betreibt, wirklich kommuniziert und mir immer wieder aufzeigt, worauf es im Unternehmen ankommt. Sie kann Ecken und Kanten haben; aber ich will wissen, woran ich bin. Wie kann ich sonst der Wunschmitarbeiter sein, der sich mit dem Unternehmen identifiziert und sein Bestes gibt?

## **Mitarbeiter – ich will!**

Richtig verstanden: Mitarbeiter zu sein ist zunächst einmal eine Funktion – mit Anforderungsprofil. Mit der Wissensgesellschaft als Umfeld bin ich als Chef auf Mitarbeitende angewiesen, die lernen und liefern. Ich brauche weder Anpasser noch Politiker; vielmehr Sachkundige, die sich trauen, etwas zu bewegen. An welcher Stelle im Unternehmen, ist zweitrangig. Aus dem richtigen Holz müssen sie sein.

## **Was ist denn in der Wissensgesellschaft anders?**

Dazu einige Beispiele: Unternehmensteile werden geografisch neu angesiedelt. Arbeitsbeziehungen dehnen sich aus und erfassen mitunter Angehörige aus den verschiedensten Gesellschaftsbereichen. Der vermehrte Übergang auf elektronische Transaktionen bringt erhebliche Änderungen mit sich. Scheinbar klare Begriffe wie Anpassungsfähigkeit, Stabilität oder Effizienz sind im Lichte der Wissensgesellschaft neu zu definieren. Selbst was strategischer oder operativer Natur ist, muss hinterfragt werden. Dass in der Wissensgesellschaft alles anders sei, trifft im Technologiebereich und generell im naturwissenschaftlichen Bereich zu, weitaus weniger im sozialwissenschaftlichen Bereich. All dies erfordert auch in der Führung einiges an Umdenken.

## **Lernfähigkeit als Schlüsselfaktor**

Nicht das Wissen als solches ist der Schlüsselfaktor der Wissensgesellschaft, sondern die Lernfähigkeit als Gesamtunternehmen, organisationales Lernen genannt. Ständiges Führen, Fördern und Fordern sind die besten Garanten für die fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Unternehmensangehörigen. Egal, auf welcher Führungsstufe. Wechselnde Führerschaft ist angesagt. Am schlimmsten jedoch ist fehlende Führung. Erst die gemeinsame Lernfähigkeit ermöglicht organisatorische Weiterentwicklungen wie flache Strukturen und selbständige Organisationseinheiten. Nicht umgekehrt.

Diese Reise gemeinsamen Lernens funktioniert nur, wenn sie auf Vertrauen beruht. Was das ist, hat mich ein Dreikäsehoch gelehrt.

Robert Schiller

### **Unternehmenserfolg in der Wissensgesellschaft**

2007 orell füssli  
216 Seiten  
ISBN 978-3-280-05232-7



---

#### **Kontakt:**

Schiller Consulting  
Dr. Robert F. Schiller

➔ [www.schillerconsulting.ch](http://www.schillerconsulting.ch)

---

[www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de)  
© 2000-2007