

Der Beitrag: „Externes Wissen im Innovationsprozess - Wie Unternehmen davon profitieren können!“ von Prof. Dr. Stephan Kaiser und Ulrike Bonss ist erschienen in:

„Praevius“ 2/2011

www.zeitschrift-praevius.de

Externes Wissen im Innovationsprozess

Wie Unternehmen davon profitieren können!

Stephan Kaiser, Ulrike Bonss

Unternehmen sind dann zukunftsfähig, wenn sie ihre verfügbare Wissensbasis permanent aktualisieren und erweitern. Hierbei wird zunehmend klar, dass Unternehmen heute nicht überleben können, wenn sie darauf verzichten, Wissen von außen, d.h. jenseits der organisationalen Grenzen anzuziehen und zu nutzen. Prominent geworden sind in diesem Zusammenhang beispielsweise Produktneuentwicklungen auf Basis von Kundenideen, wie sie im Rahmen von Open Innovation diskutiert werden.

Ein weiteres Phänomen der Integration externen Wissens ist der Einsatz hochqualifizierter externer Spezialisten, die häufig als Selbstständige (Freelancer) tätig sind. Im vorliegenden Beitrag wollen wir konzeptionelle und anwendungsorientierte Hinweise dazu geben, wie externes Wissen von Freelancern erfolgreich genutzt werden kann und ob Unternehmen versuchen sollten, sich das Wissen der Freelancer in Transferprozessen anzuzeigen oder ob sie sich lediglich auf die Zusammenarbeit beschränken sollten.

Innovation versus Routine

Unternehmen setzen Freelancer zunächst deshalb ein, da diese über spezifisches Wissen und Problemlösungskompetenzen verfügen, die intern nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind. Dies gilt im Besonderen für dynamische Branchen (wie z.B. die IT-Branche), in denen die Halbwertszeit des Wissens besonders kurz ist. In diesen ist die Schaffung von Innovationen oftmals nur mittels Wissen „von außen“ möglich. Die wissensbezogenen Unternehmensgrenzen verschieben sich dadurch zusehends und die or-

ganisationale Wissensbasis wird durch die Vernetzung mit Externen erweitert. Hierdurch lassen sich spezifische Kompetenzen ad hoc am Markt beschaffen, der Zugang zu neuem externen Wissen und der Aufbau einer flexiblen Wissensbasis werden möglich und es erfolgt ein Gewinn an Innovation und an Flexibilität. Allerdings scheint der empirische Befund entgegen zu stehen, dass Unternehmen einzelne externe Wissensträger langfristig und wiederholt einsetzen, d.h. auf die Stabilität von Beziehungen setzen. Dieser wiederholte Kontakt zwischen dem Unternehmen und dem Externen trägt zu einer langfristig stabilen Beziehung bei, führt zur Entwicklung gemeinsamer organisationaler Routinen und erhöht die organisationale Effizienz.

Die Unternehmensführung ist somit permanent gefordert, eine angemessene Balance zu finden zwischen Innovation und Routine, d.h. zwischen der Exploration und dem Aufbau neuer Kompetenzen auf der einen und Exploitation und der damit verbundenen Ausnutzung bestehender Kompetenzen auf der anderen Seite.

Damit dies gelingt, gilt es jede einzelne Beziehung zu einem Freelancer, aber auch das gesamte Portfolio an Beziehungen zu Freelancern permanent mit Blick auf den Beitrag zur Innovation und Routine zu beobachten, zu bewerten und zu steuern.

Transfer versus Interaktion

Eine weitere zentrale Frage, die Unternehmen im Umgang mit externen Wissensträgern lösen müssen, ist die nach der Notwendigkeit des Transfers des externen Wissens. Viele Führungskräfte gehen davon aus, dass das Wissen der Externen grundsätzlich transferiert werden sollte. Mit anderen Worten, es wird angestrebt, dass der Freelancer sein Wissen an interne Mitarbeiter weitergibt und entsprechend offenlegt. Oft ist es aber unternehmerisch weder sinnvoll noch möglich, das Wissen der Freelancer zu transferieren. Im Gegenteil: Häufig wäre dies geradezu kontraproduktiv. Neben dem Wissenstransfer gibt es daher eine Strategie der interaktiven Wertschöpfung, die sich auf die Wissensanwendung im Rahmen der interaktiven

gemeinsamen Wertschöpfung mit dem Freelancer konzentriert. Ob ein Unternehmen nun eher die Strategie des Transfers oder der Interaktion verfolgt, hängt unter anderem von folgenden Faktoren ab.

Ein erster Faktor ist die Art des Wissens. So ist es nachvollziehbar, dass sich explizites Wissen eher für einen Transfer eignet als implizites Wissen, das sich der Freelancer über Jahre hinweg angeeignet hat. Implizites Wissen entzieht sich also dem Transfer und kann nur sinnvoll im Rahmen einer interaktiven Wertschöpfung zur Anwendung kommen. Ein zweiter Faktor betrifft die Dynamik der Wissensentwicklung. So ist es naheliegend, dass es nicht im Interesse des Unternehmens sein kann, Wissen zu transferieren, das bald wieder veraltet ist. Gerade in der schnelllebigen IT-Branche, in der sich Produkte rasant weiterentwickeln, ist dies jedoch häufig der Fall. Ein dritter Faktor ist die Managementkompetenz, die sich ein Unternehmen bezüglich des Umgangs mit Freelancern aufgebaut hat. So ist es in dauerhaften Routinebeziehungen wenig sinnvoll, das Wissen des

Freelancers zu transferieren, wenn das Unternehmen die Abhängigkeit vom Freelancer durch entsprechende Bindungs- und Kontrollinstrumente kompensieren kann.

Personalisierung versus Kodifizierung

Wollen Unternehmen das Wissen des Freelancers in die interaktive Wertschöpfung integrieren, aber nicht transferieren, so sind Personalisierungsinstrumente wichtig: Zentral ist ein ausgereiftes Projektmanagement, das den Beitrag des Freelancers und seine Integration in die Wertschöpfung koordiniert. Hierfür sind modulare Teilleistungen zu definieren.

- Die konkrete Integration ist nicht zuletzt abhängig von der Erfahrung des Projektleiters, der die Leistungsbeiträge des Teams aus internen und externen Wissensträgern zu koordinieren hat.
- Gleichzeitig muss es gelingen, die Zusammenarbeit über Artefakte zu ermöglichen. Beispiele hierfür sind Prototypen oder strukturgebende Dokumente.
- Langfristig ist es oft notwendig, den zukünftigen Zugang zum Wissen des Freelancers zu sichern, indem zu ihm eine persönliche Bindung aufgebaut wird. Diese ermöglicht es, auch später wieder auf seine Beiträge zurückzugreifen. Dies ist vor allem dann notwendig, wenn der Freelancer aufgrund seiner Erfahrung eine gewisse Einzigartigkeit erreicht hat.

Jenseits der personalisierenden Instrumente mag es in anderen Fällen zweckmäßig sein, das Wissen des Freelancers zu kodifizieren, um es für einen Transfer in das Unternehmen vorzubereiten. Zentrales Instrument, gerade im Bereich IT, ist die Kodifizierung durch Dokumentation sowie ein ausführliches Reporting über das Projekt. Darüber hinaus fangen einige Unternehmen mit Blick auf den Wissenstransfer an, externe Freelancer für die Schulung von internen Mitarbeitern einzusetzen. Neben der vertraglichen Sicherstellung der Dokumentation oder dem Einsatz in der Weiterbildung, ist die individuelle Bereitschaft des Externen relevant, sein Wissen weiterzugeben. Einige Freelancer verweigern sich dem, um sich unabhängig zu machen. Andere Freelancer zeigen sich diesbezüglich besonders engagiert, um sich für weitere Projekte zu empfehlen. Jenseits dessen

darf man jedoch nicht vergessen, dass große Teile des wettbewerbskritischen Wissens sich einem Transfer durch Kodifizierung entziehen. So äußert z.B. ein befragter Freelancer: „25 Jahre Erfahrung kann man so ohne Weiteres nicht vermitteln“. Da dieser Aussage wohl zuzustimmen ist, kommt dem Management der interaktiven Wertschöpfung ohne direkten Wissenstransfer große Bedeutung zu.



Stephan Kaiser, Ulrike Bonss

Die Autoren

Univ.-Prof. Dr. Stephan Kaiser ist im Vorstand des Instituts für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen und Inhaber der Professur für ABWL, Personalmanagement und Organisation an der Universität der Bundeswehr München. Er beschäftigt sich intensiv mit theoretischen und praktischen Fragen des Managements von Wissensarbeit.
stephan.kaiser@unibw.de

Dipl.-Kffr. Ulrike Bonss ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Wirtschafts- und Organisationswissenschaftlichen Fakultät der Universität der Bundeswehr München. Sie beschäftigt sich in ihrer Forschung mit Fragen des Wissensmanagements im Zusammenhang mit dem Einsatz externer Mitarbeiter.
ulrike.bonss@unibw.de

www.flink-projekt.de



der Bundeswehr
Universität München