

# Innovationen für die Arbeit der Zukunft

## Wissensmanagement zur Entwicklung einer wandlungsfähigen Verwaltung

**(BS/Ulrich Zuber\*)** Verwaltungsarbeit zeichnet sich heute nicht durch Linearität, sondern durch Gleichzeitigkeit und Geschwindigkeit aus. Die Komplexität und Dynamik der Veränderungsprozesse in knapper werdenden Ressourcen führt zur Arbeitsverdichtung. Dieser Wirklichkeit zu begegnen, erfordert eine grundlegende Sanierung der Arbeitskultur, zusammengefasst als "Arbeitsplatz der Zukunft". Das Organisations- und das Personalmanagement stehen besonders im Fokus.

vergrößern sich sogar durch Anwendung. Gleichzeitig sind sie jedoch virtuell und latent flüchtig. Sie können sich jederzeit dem Steuerungsideal des Managements entziehen. Da sie zudem nur mittelbar über die formalen und informellen Rahmenbedingungen beeinflusst werden können, sind sie für das Management schwer zugänglich.

Für den Arbeitsplatz der Zukunft sind sie ein begehrtes, aber kritisches Zukunftskapital. Hier setzt das Wissensmanagement an, das mit Wissensbilanzen u. Ä. über die nötigen Strategien und Gestaltungsmethodik verfügt. Es entwickelt eine Sensorik für die Entwicklung der wissensbasierten Arbeitskultur und richtet die formale und informelle Arbeit der Institution entsprechend aus. Dazu greift es hierzu tiefer als die bisherige Modernisierung in das Nervensystem und die Mentalität der Institution ein. Zwingend geraten die Veränderungen des Wissensmanagements in Konflikte mit dem rationalen Management und werden üblicherweise abgewehrt.

Wissensmanagement ist daher nicht Chefsache, weil es ein wichtiges und strategisches Thema ist. Es muss Chefsache



Grafik: BS/Zuber

sein, da das Zukunftskapital eines besonderen Schutzes bedarf und die notwendigen Veränderungen zugunsten der Innovation der Arbeitskultur gegenüber dem geübten Managementsystem durchgesetzt werden müssen.

Wissensmanagement ist in dieser Hegemonie der Anwalt des Zukunftskapitals zur Gestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft:

### Modernisierung von Arbeit und Führung

Die Fortführung des geübten Organisationsmanagements wird kaum die notwendigen Spielräume für eine neue formale und informelle Arbeitskultur schaffen können. Provokant formuliert: Die verbliebenen fünf Ruderer im Achter werden die Geschwindigkeit trotz moderner Ausrüstung, optimierter Prozesse, Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement kaum steigern können. Der Achter spiegelt das bisherige Arbeitssystem. Er agiert zwar leistungsstark und hocheffektiv mit einer hochqualifizierten und auf Präzision trainierten Mann-

schaft. Der Komplexität und Dynamik der heutigen Arbeit wird dies aber nicht gerecht.

Der Arbeitsplatz der Zukunft organisiert, gesichert durch Wissensmanagement, Kommunikation und Kollaboration und kombiniert Flexibilität sowie Mobilität mit einer modernen Führungskonstruktion, in der Führung Sinn schafft, Begeisterung für die Ziele erweckt, auf Zusammenhänge hinweist und seinen Erfolg als den Erfolg der Beschäftigten definiert. Der rationale Manager, der sich nur als Steuermann in vollständig geplanten Prozessen, Implementierter fertiger Pläne oder auch als Effizienzsteigerer versteht, entspricht nicht diesem Maßstab. Die Beschäftigten dürfen flexible und mobile Arbeitsplätze erwarten.

Die Modernisierung der Arbeit führt das Wissensmanagement

zwingend zur Modernisierung der Personalmanagementmethoden. Bspw. verzehrt formale, regelbasierte Personalrotation heute Erfahrung und themenspezifische Vernetzung.

### Modernisierung der Personalmanagementmethoden

Wegen zügiger Alterung von Wissen bringt formale Rotation die nötigen Experten nicht mehr hervor und schwächt kontinuierlich die Wissensbasis.

Auch fehlt es an Konzepten für Experten- und Kompetenzkarrieren. Für eine Karriere wird der Qualifikation der ersten Berufsausbildung – auch wenn diese mehrere Jahrzehnte zurückliegt – mehr Gewicht und Status eingeräumt als den aktuellen, in der Praxis erworbenen Kompetenzen und Erfahrungen. Im Beförderung- und Tariffsystem des Öffentlichen Dienstes finden sich keine karrierefördernde Erfassung und Wertschätzung der im informellen Lernen entwickelten Kompetenzen, sondern überwiegend Quotenmathematik.

### IT ist Selbstverständlichkeit

Der Arbeitsplatz der Zukunft ist nicht wegen Technik modern, sondern der moderne Arbeitsplatz hat IT.

Der Arbeitsplatz der Zukunft ist kein abstraktes Zukunftskonzept, sondern eine Projektion gegenwärtiger organisatorischer und personalwirtschaftlicher Managemententscheidungen in die Zukunft. Der Gestaltungswille und die Innovationsfähigkeit zur Entwicklung einer wissensorientierten, befähigenden Arbeitskultur werden entscheidend sein, ob die Verwaltung zukünftig flexible, mobile Arbeitsplätze mit chancengleichen Kompetenz- und Expertenkarrieren anbieten kann. Nur dadurch wird die Verwaltung die Beschäftigten beflügeln, diese länger halten und neue kluge Köpfe gewinnen können.

*\*Ulrich Zuber arbeitet im Bundesverwaltungsamt (im Bereich Corporate Identity, Arbeitskultur, Strategien für Wissens- und Veränderungsmanagement sowie Lernen), Kontakt: Ulrich.Zuber@bva.bund.de*

Nur die Institutionen werden den Arbeitsplatz der Zukunft realisieren können, die bereit und fähig sind, das eigene Management- und Führungsdenken tiefgreifend und zielgerichtet zu verändern. Wer versucht Komplexität durch mehr Regeln zu kontrollieren, bleibt stehen. Denn jeder Fortschritt bedeutet Verfeinerung und fordert dann mehr Kontrolle – ein Weg in die Erstarrung und steigenden ökonomischen Verlust.

Jede Institution benötigt eine individuelle Wissensmanagementstrategie als Anwalt und Gestalter des Zukunftskapitals wie Erfahrung oder Kollaboration. Der Arbeitsplatz der Zukunft wird geprägt durch Innovationen in den Kerngebieten (siehe Grafik):

### Neue Strategie- und Managementorientierung

Die Sanierung der Arbeitskultur hebt zwingend die Managementrationalität auf den Prüfstand. Der Arbeitsplatz der Zukunft positioniert die Fähigkeiten der Menschen in das Zentrum der Managementorientierung und entwickelt die Ziele (z. B. Ökonomie, Sicherheit, Vertrauen und Freiheit) weiter: Er gibt als Maxime für alle Gestaltungsentscheidungen die Handlungsfähigkeit der Beschäftigten vor. Im Fokus steht nicht der straffste Prozess, sondern der Prozess, der den Beschäftigten z. B. Zugang zu Wissen sowie Netzwerken und Gestaltungsspielräume zur Erreichung vereinbarter Ziele gibt.

### Anwalt des Zukunftskapitals

Wissen und Kollaboration stehen traditionell nicht im Fokus des rationalen Managements. Sie finden in Entscheidungen nur wenig gestaltende Wirkung. Als Teil der Erfolgsfaktoren (z. B. Erfahrung, Kompetenz, Kreativität, Vernetzung, Lernen) unterscheiden sie sich bedeutend von den klassischen Produktionsfaktoren: Sie können nicht verbraucht werden, sondern

### Praxistag Wissensmanagement und Innovation

Das Bundesverwaltungsamt arbeitet seit 1999 im Wissens- und Innovationsmanagement. Regelmäßige Praxistage in Berlin bieten einen Erfahrungsaustausch, thematisieren Chancen und Risiken und bieten breiten Dialog:

- 2006 Wissensmanagement für die moderne Verwaltung
- 2008 Mitarbeiterportal OfficeNet, Web 2.0 und Social Media
- 2010 Wissensmanagement im E-Government
- 2012 Wissen als Zukunftskapital

Der Praxistag Wissensmanagement 2014/2015 "Arbeitsplatz der Zukunft – Wieviel Kollaboration und social media darf es sein?" findet am 07./08.05.2015 im Presse- und Informationsamt der Bundesregierung in Berlin statt. Anmeldung interessierter Beschäftigter der Behörden bitte frühzeitig unter [wissensmanagement@bva.bund.de](mailto:wissensmanagement@bva.bund.de)