

Die Führungskraft als 'Info-Broker'

Bestimmte Führungsstile sind mit bestimmten organisationalen Wissensprozessen verbunden. In diesem wissens.blitz diskutiere ich die Rolle der Führungskraft für das Wissensmanagement in Organisationen.

Verstehen wir Wissen als Wirtschaftsgut ('Asset') einer Organisation, so können wir die Führungskraft als "Info-Broker" beschreiben: Sie ermöglicht den "Handel" mit Wissen, bestimmt den Wert von Wissen und kann Wissensaustausch gezielt einfordern und belohnen.

Wie führen Führungskräfte?

Bass (1985) unterscheidet zwei Führungsstile: *Transformationale Führung* zeichnet sich durch die Berücksichtigung der individuellen Potenziale der Mitarbeiter, Ermutigung zu Kreativität und eigenständigem Problemlösen und Inspiration durch anspruchsvolle Zielsetzung aus. Eine solche Führungskraft ist Vorbild und ihr wird Vertrauen und Respekt entgegen gebracht. Sie ermöglicht, dass Mitarbeiter "über sich hinauswachsen", sich kreativ und innovativ ihren Aufgaben widmen, sich als "Teil des Ganzen" wahrnehmen und (selbst-)wirksam ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Der *transaktionalen Führung* liegt ein Austausch-Verhältnis zugrunde: Die Führungskraft setzt konkrete Ziele, nennt klare Leistungskriterien und erwartet vom Mitarbeiter Compliance bei der Erfüllung seiner Aufgaben. Entsprechend kann der Mitarbeiter mit klar definierten Gegenleistungen rechnen.

Wie lernt eine Organisation?

Organisationales Lernen manifestiert sich auf drei Ebenen: Der individuellen Ebene, der Gruppenebene (i.S. von Teams oder Abteilungen) und der organisationalen Ebene (betrifft Strukturen, Normen, Routinen). Das *4i Modell* von Crossan et al. (1999) beschreibt vier grundlegende Wissensprozesse, die individuelles, gruppenbezogenes und organisationales Lernen verknüpfen: *Intuiting, Interpreting, Integrating* und *Institutionalizing*.

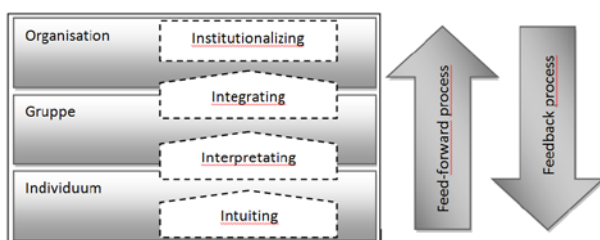


Abb. 1: Organisationale Lern- und Wissensprozesse (s. Fichtner, 2008)

Zentral ist hierbei, dass organisationales Lernen auf individueller Ebene beginnt, und erst im Prozess der Interpretation und Integration ein gemeinsames Verständnis auf organisationaler Ebene entwickelt wird (*feed-forward process*). Die Umsetzung von bewährten Routinen und Standards durch Gruppen und Individuen wird im Rahmen eines Feedback-Prozesses wiederum von organisationalen Lernprozessen beeinflusst (*feedback process*).

Führung und Organisationale Wissensprozesse

Transformationle Führung ist verbunden mit einem größeren Ausmaß an individuellen und gruppenbezogenen Wissensprozessen wie der *Wissensgenerierung* und des *Wissensaustauschs*, transaktionale Führung ist assoziiert mit einer größeren Wertschöpfung aus dem Neu-Gelernten und dem Altbewährten durch *Institutionalisierung*. Die Herausforderung besteht in der Balance zwischen Innovation und Bewahrung von Bewährtem (Crossan et al. sprechen hier von *exploration* und *exploitation*). Für beide Prozesse spielt die Führungskraft eine zentrale Rolle: *Transformationle Führung* schafft Spielräume für Kreativität, Innovation und Exploration. Altbewährtes wird in Frage gestellt, kritisch reflektiert, neue Lösungsansätze werden generiert. Die Erfahrungen einzelner Mitarbeiter und Teams werden wertgeschätzt und das Weitergeben dieses Erfahrungsschatzes wird gefordert und gefördert. Transformationle Führung unterstützt also die Generierung und das Teilen von Wissen. *Transaktionale Führung* dagegen hat ihre Potenziale in der Bewahrung und Insitutionalisierung von Gelerntem: Individuelle Lernprozesse werden integriert in die organisationale Wissensbasis, Prozesse werden formalisiert und damit nachhaltig in die Unternehmenspraxis überführt. Effizienz, Kontinuität und Sicherheit stehen demnach im Fokus der transaktionalen Führung.

Fazit

Transformationle Führung fördert Innovation und Flexibilität, transaktionale Führung unterstützt institutionalisierte Lernprozesse und ermöglicht kontinuierliche Verbesserungsprozesse i.S. der Effizienzsteigerung. Beide Führungsstile fördern also organisationales Lernen und Wissensmanagement, legen aber den Fokus auf unterschiedliche Wissensprozesse. Eine "gute" Führungskraft erkennt, wann welcher Führungsstil angemessen ist und wechselt dynamisch zwischen beiden Führungsstilen

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Crossan, M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review* 24, 522-537.

Fichtner, H. (2008). Unternehmenskultur im Strategischen Kompetenzmanagement. Wiesbaden: Gabler.



Dr. Kristin Knipfer

Schreibt auf wissensblitze.de zu den Themen: Organisationales Lernen, CSCL, Informelles Lernen