

Die Innovationsforscher Emmanuel Muller und Andrea Zenker haben die Vorstellung von Wissensengeln entwickelt: Mitarbeiter, die wesentlichen Einfluss auf die Wissensaktivitäten in einem Unternehmen haben. Im Interview erläutern sie, wie Wissensengel wirken und wie man sie fördern kann – und warum sie trotz ihres Namens ganz normale Menschen sind. Von Christina Kohl

## Machen Menschen dauerhaft keine Fehler, gibt es ein Problem



**Andrea Zenker**, Projektleiterin im Competence Center Politik und Regionen am Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung in Karlsruhe: „Unserer Forschung nach steigern Wissensengel sehr stark die Innovationsaktivitäten eines Unternehmens.“

### ■ Interview

**Frau Zenker, Herr Muller, Sie gehen davon aus, dass es speziell in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen sogenannte Wissensengel gibt. Erklären Sie uns dieses Konzept bitte.**

**Andrea Zenker:** In unserer Forschung begreifen wir Wissensengel als besondere Personen, deren Kreativität und Persönlichkeit sehr stark mit den Wissensaktivitäten in einem Unternehmen zusammenhängen. Das Konzept der Wissensengel haben wir für wissensintensive Dienstleistungsunternehmen entwickelt, also zum Beispiel Beratungsunternehmen, Architektenbüros und Umweltlabors. Die Kernkompetenz dieser Unternehmen besteht darin, Wissen zu generieren, zu verarbeiten und zu verbreiten. Wissensintensive Dienstleistungsunternehmen sind häufig hoch innovativ – die unternehmensinternen Prozesse, die zu dieser Innovativität beitragen, sind jedoch bislang kaum erforscht. Wissensengel sind ein mögliches

Erklärungsmodell, um wissens- und innovationsbezogene Prozesse im Unternehmen besser zu verstehen.

**Was genau zeichnet einen Wissensengel aus?**

**Emmanuel Muller:** Für unsere Untersuchung haben wir fünf Analysedimensionen konzipiert; Wissensengel zeigen hier überdurchschnittliche Ergebnisse. Erstens der persönliche und der berufliche Hintergrund des Mitarbeiters, der durch vielfältige Qualifikationen und Erfahrungen gekennzeichnet ist. Zweitens die Verbindungen zum Umfeld des Unternehmens. Drittens die regelmäßige Suche und der Zugang zu Wissen, sei es als Teil eines Netzwerks, durch Weiterbildung oder durch persönliche Neugier. Viertens zeichnen sich Wissensengel durch besondere Problemlösungskompetenz und die Fähigkeit aus, strategische Visionen zu entwickeln. Fünftens kann die spezifische Unternehmenskultur die Kreativität dieser Menschen beflügeln – und sie darin bestärken, ihre Ideen auch umzusetzen. Viele derjenigen Personen, die wir als Wissensengel identifiziert haben – wohlwissend, dass die Grenzen fließend sind – zeigen diese Charakteristika.

**Sind diese Fähigkeiten lernbar? Oder gibt es ein gewisses Talent zum Wissensengel?**

**Zenker:** Ich denke, beides ist wichtig. Wissensengel haben sicherlich eine gewisse Persönlichkeit und das Talent, die richtigen Leute zusammenzubringen, zum Beispiel, um ein Problem zu lösen.

**Muller:** Das ist ein ähnliches Phänomen wie bei renommierten Pianisten, Schauspielern oder Sportlern: Die Menschen sind talentiert in dem, was sie tun – sie haben aber auch viel und hart für ihren Erfolg gearbeitet.

**Zenker:** Die Personen, die wir als Wissensengel eingestuft haben, sind meistens schon einige Zeit für das Unternehmen tätig. Manche fingen als Projektmitarbeiter an und haben im Laufe der Zeit mehr und mehr Managementaufgaben erhalten. Die Personen haben uns gegenüber aber gesagt, dass sie nicht nur auf der strategischen Ebene arbeiten, sondern auch operativ tätig sein möchten. Das gewährt eine gewisse Durchlässigkeit – und macht den Beteiligten viel Spaß.

**Muller:** Man muss auch bedenken, dass es kein lebenslanger Status ist, Wissensengel zu sein. Praktisch kann jeder in seinem Leben phasenweise die Funktion eines Wissensengels innehaben – wenn er die Gelegenheit erhält, sich entsprechend zu entwickeln. Das ist abhängig vom unternehmerischen Umfeld, von Projekten und von den eigenen Kompetenzen. Ich glaube auch nicht, dass man dauerhaft Wissensengel sein kann, das kostet einfach zu viel Energie und Engagement.

**Wie lassen sich Wissensengel fördern?**

**Zenker:** Wichtig ist es, den Mitarbeitern ein Umfeld zu geben, in dem sie sich gemäß ihrer Persönlichkeit, ihren Talenten und Interessen entfalten können. Wissensengel schaffen sich ihre Position – zwischen strategischer und operativer Arbeit, zwischen unternehmensinternem und externem Kontext – häufig selbst. Man muss sie aber auch lassen.

**Muller:** Wenn Mitarbeiter wirklich das Gefühl haben, ihre Freiheit und ihre Kreativität ausleben zu können, tun sie sich selbst, ihren Kollegen und letztlich dem ganzen Unternehmen Gutes. Geld ist in diesem Fall nicht der einzige Anreiz.

**Wie profitieren Unternehmen von Wissensengeln?**

**Zenker:** Unserer Forschung nach steigern Wissensengel sehr stark die Innovationsaktivitäten eines Unternehmens. Mittelbar sind Innovationen notwendig, um am Markt zu bleiben und die Marktposition zu verbessern. Damit sind aber auch monetäre Effekte verbunden.

**Muller:** Das Hauptkriterium eines erfolgreichen Unternehmens ist ganz einfach: Das



Unternehmen bleibt am Leben. Und dazu können Wissensengel sehr viel beitragen. Man darf nicht vergessen, dass die Lebenserwartung von Unternehmen nicht so hoch ist wie die von Menschen. Insbesondere bei wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen gibt es eine hohe Sterberate.

### Ist Wissen oder der Erhalt des Wissens für Unternehmen wichtiger geworden?

**Muller:** Wichtiger als das Wissen an sich ist die Geschwindigkeit geworden, mit der dieses Wissen verfügbar ist. Seit der industriellen Revolution hat sich das Tempo drastisch erhöht, mit dem sich Dinge verändern, also auch Informationen fließen. Und diese Geschwindigkeit gibt es zu relativ geringen Kosten. Gleichzeitig sinkt die Halbwertszeit dieses Wissens: Wichtige Informationen von heute sind morgen nichts mehr wert.

### Wie lässt sich Wissen konservieren?

**Zenker:** Eine Möglichkeit, Wissen im Unternehmen zu halten, ist Teamwork. Die Firmen, die wir besucht haben, arbeiten in vielen Bereichen interdisziplinär. Im Gegensatz zu einem Produkt oder Gut, das man in die Hand nehmen kann, nutzt sich Wissen nicht ab. Ganz im Gegenteil: Je mehr man es gebraucht, umso mehr steigt der Wert. Auch Wissensengel versuchen ja, verschiedene Menschen und Unternehmensbereiche zusammenzubringen, unterschiedliches Wissen zu integrieren und neue Lösungen zu finden.

**Muller:** Viele Unternehmen wollen die Verfügbarkeit von Wissen optimieren, greifen aber selbst in die Breite und Tiefe der Infor-

mationen ein. Sie entscheiden, was wichtig ist und was nicht, betreiben also eine Art Zensur. Und genau das ist katastrophal: Wir verwechseln zunehmend Effizienz und Effektivität. Unsere Gesellschaft hat es geschafft, ihre Effizienz enorm zu steigern. Immer mehr Menschen arbeiten allerdings unheimlich effizient an total ineffektiven Dingen. Die Effizienzsteigerung überdeckt hier den Effektivitätsverlust.

### Wie kann man das vermeiden?

**Muller:** Indem man den Grad der Freiheit der einzelnen Person erhöht. Das hat viel mit Vertrauen zu tun – und damit, Fehler zu tolerieren.

### Sie plädieren also für das Chaos?

**Muller:** Das kreative Chaos im positiven Sinne, ja.

### Gibt es eine Möglichkeit, das richtige Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Platz verfügbar zu machen?

**Muller:** Das kommt darauf an, wie man ‚richtig‘ definiert. Wenn man rein ökonomisch vorgeht, also die geringstmöglichen Kosten anstrebt, wird man es wahrscheinlich nie schaffen. Ist man aber mit einer halbwegs optimalen Lösung zufrieden, die effektiv erscheint, ist es absolut machbar. Sie recherchieren ja auch nicht jeden Morgen aufs Neue, wo Sie die günstigsten Brötchen bekommen, sondern kaufen in der Nähe. Das ist akzeptabel und insofern effektiv. So funktionieren Menschen und so funktionieren auch Unternehmen. Das Pro-

**Emmanuel Muller**, Projektleiter am Fraunhofer-Institut Karlsruhe und Professor am wirtschaftswissenschaftlichen Institut BETA der Universität Straßburg: „Praktisch kann jeder in seinem Leben phasenweise Wissensengel sein – wenn er die entsprechende Gelegenheit dazu erhält.“



blem ist nur, dass Unternehmen immer stärker glauben, alles optimieren zu können.

### Was ist daran schlimm?

**Muller:** Dieses Ziel kann zum genauen Gegenteil führen: Durch die ständigen Veränderungen verlieren Unternehmen an Attraktivität. Und häufig macht der Aufwand, der in der vermeintlichen Optimierung steckt, den Nutzen der Veränderung völlig zunichte. Menschen machen Fehler. Machen sie dauerhaft keine, gibt es wirklich ein Problem.

### Was raten Sie?

**Muller:** Versuchen Sie nicht, perfekt zu sein – versuchen Sie einfach nur, exzellent zu sein. Das macht einen großen Unterschied. Für Gläubige ist die Perfektion ein Zeichen Gottes. Menschen können versuchen exzellent zu sein, also in ihrem Gebiet besser als die Konkurrenz. Es gibt ja auch keinen perfekten Wissenschaftler oder perfekten Sportler – genauso wenig kann es ein perfektes Unternehmen geben. ■