

Wenn man Wissen managt, bleibt nicht viel davon übrig!

**Durch intelligente Wissensorganisation
zum innovativen Wissensunternehmen**

**Walter Slupetzky
Mai 2006**

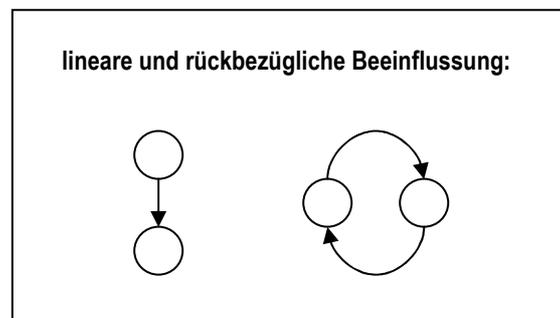
1. Wissensmanagement – ein Rückschritt in der modernen Managementlehre?

Die Managementlehre ist eine typische „Macherwissenschaft“. Der naturwissenschaftlich orientierten Forschungstradition verpflichtet, ging es ihr von Anfang an darum, durch die Untersuchung von Ursache-Wirkungszusammenhängen Instrumente zu entwickeln, die eine gezielte Lenkung von Menschen im Sinn von Unternehmenszielen gewährleisten.

Begleitet waren diese Bemühungen von der Besonderheit, dass Menschen anders auf Beeinflussung reagieren, als naturwissenschaftliche Erkenntnisgegenstände. Gregory Batesons (Bateson, 1990) berühmtes Beispiel kann hier durchaus analog angewendet werden:

- Wenn man einen Stein tritt, kann man – bei standardisierten Versuchsbedingungen – eindeutige Kausalzusammenhänge herstellen, die zu vorhersehbaren Ergebnissen verhelfen.
- Wenn man einen Menschen „tritt“ (durchaus auch im übertragenen Sinn verstanden), sind die Reaktionsmöglichkeiten vielfältig und schwer vorhersehbar. Darüber hinaus ist neben dem reinen reagieren auch mit Formen der Aktion im Zusammenhang mit solchen Interventionen zu rechnen.

Das Subjekt tritt aus seiner Objektrolle des „zu Beeinflussenden“ heraus und setzt einen Zirkel rückbezoglicher Interventionen in Gang. Aus dem klaren Ursache-Wirkungszusammenhang wird sich gegenseitig beeinflussende Kommunikation. Der über den Dingen stehende Lenker wird Teil des sozialen Systems.



In einem langen Prozess der Methodenentwicklung fand die Managementlehre aus den linearen Kausalmodellen heraus zu Ansätzen, die dem Brennpunkt ihres Erkenntnisinteresses – den MitarbeiterInnen – angemessener sind (vgl. Sandner, 1990). Ausgehend von den Modellen technologischer und formaler Kontrolle (Fertigungsorganisation, Taylorismus) und weiterführend über die Konzepte psychologischer und kultureller Steuerung wurden Instrumente entwickelt, die Management als Interaktions- und Kommunikationsprozess betrachten. Management versteht sich als Kontextsteuerung (für teilautonome Arbeitsgruppen, Projektteams, etc.) oder versucht über gemeinsame Sinnstiftung Motivation und Orientierung zu geben.

Wissensmanagement, in seinen derzeit vorherrschenden Ausprägungen hingegen, stellt dazu vergleichsweise einen Rückschritt dar. Dem Reiz der Möglichkeiten moderner Informationstechnologie anscheinend erlegen, tritt die Technik wieder in den Vordergrund. Die Vorstellungen von „Kommunikation“, die den Wissensmanagement-Lösungen zugrunde liegen, sind jedoch eher simpel und liegen weit hinter dem gegenwärtigen Erkenntnisstand zurück. Es ist daher nicht verwunderlich, wenn sich teure Datenbanksysteme als Fehlinvestition herausstellen, weil sich von den MitarbeiterInnen einfach nicht verwendet werden.

„Wissen“ ist keine triviale Ressource und daher über technologische Instrumente nicht zu steuern. Ziel der folgenden Gedanken ist es, betriebliche Wissensprozesse als komplexes soziales Handlungsfeld unter Berücksichtigung aktueller Erkenntnisse der Managementlehre und der Kommunikationstheorien zu beleuchten.

2. Management in der Wissensgesellschaft:

Wissensmanagement kann nicht losgelöst von der Entwicklung des modernen Managements betrachtet werden. Im folgenden Kapitel wird gezeigt, dass Wissensmanagement:

- als logische Weiterentwicklung der betrieblichen Managementansätze zu verstehen ist,
- eine Antwort auf die gegenwärtige gesellschaftliche und wirtschaftliche Situation darstellt,
- in eine Sackgasse zu laufen droht, wenn es sich nicht gravierender theoretischer Konstruktionsfehler entledigt.

Um dies verdeutlichen zu können ist es erforderlich, einen kurzen Abriss über die Entwicklung moderner betrieblicher Managementansätze darzustellen (vgl. auch Sandner, 1990). Die „Moderne“ im Management beginnt dort, wo direkte und persönliche Steuerung aufgrund der Industrialisierung, zunehmender Marktdynamik und wachsender Unternehmensgrößen nicht mehr ausreichend ist. Die persönlichen Führungsaktivitäten des „Chefs“ werden systematisch durch indirekte Steuerungsformen ergänzt.

Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen dabei zunächst die technologischen Möglichkeiten indirekter Steuerung. Durch das **Scientific Management** („Taylorismus“) werden die Arbeitsprozesse analysiert, zerlegt und im Rahmen einer hochgradigen Arbeitsteilung in normierter und genau standardisierter Form wieder neu definiert. Damit wird die völlige Kontrolle über den Prozess der Leistungserstellung erreicht. Autonomiespielräume der MitarbeiterInnen werden durch technische Vorrichtungen und vorgegebene Arbeitsabläufe weitgehend eliminiert. Das Unternehmen ist in Zeiten zunehmenden Arbeitskräftebedarfs nicht mehr von wenigen Fachkräften abhängig. MitarbeiterInnen werden austauschbar, auch gering qualifizierte Personen können schnell angeleitet werden.

Ziel ist die Kontrolle über die Arbeitskraft der MitarbeiterInnen. Als Gegenleistung werden klar definierte Arbeitsbedingungen und regelmäßiges Einkommen geboten. Erstmals erfolgt eine systematische und methodisch ausgefeilte Nutzung der betrieblichen Humanressourcen – deshalb auch die Bezeichnung „wissenschaftliche Unternehmensführung“. Diese Herangehensweise wird zum Vorbild für alle weiteren betrieblichen Führungsansätze.

Der Focus des Scientific Managements ist natürlich im Kontext seiner Zeit zu verstehen. Die Industrialisierung verbunden mit Massennachfrage durch Bevölkerungswachstum sowie im Gefolge der beiden Weltkriege legen den Grundstein für diesen Managementansatz. Ein zentral gesteuertes Staatswesen bildet ideale Rahmenbedingungen. Die staatlichen Institutionen schaffen gemeinsam mit den Sozialpartnern sowie unter Einbeziehung anderer relevanter Akteure wie Kirche und Wissenschaft eine große Ordnung, die das Zusammenspiel der gesellschaftlichen Bereiche reguliert und steuert (Kollektiverträge, Arbeitsrecht, Sozialsystem, Ruhetage, amtliche Preis- und Marktregelungen, ...). Wohlstand, Vollbeschäftigung, „Wiederaufbau“, etc. werden als nationale Herausforderungen betrachtet, die in zentralisierten Aushandlungsprozessen zu organisieren sind. Der Taylorismus auf betrieblicher Ebene greift Hand in Hand mit zentralstaatlicher Steuerung.

Kontrolle über den Arbeitsprozess bedeutet jedoch nicht gleichzeitig Kontrolle über die Menschen. Gerade durch die Standardisierung der Arbeit wird deutlich, wie viel Disziplin und Zuverlässigkeit notwendig ist, damit in diesem Zusammenspiel verschiedener Tätigkeiten kein Durcheinander entsteht. Formen der **bürokratisch-strukturellen Steuerung** ergänzen daher bald das Scientific Management.

Dabei handelt es sich um verschiedene Regelsysteme, die in arbeitsteiligen Organisationen Vorhersehbarkeit und Berechenbarkeit von Handlungen herstellen sollen (Organisationspläne und –richtlinien, Stellenbeschreibungen, Prozessdefinitionen, Tätigkeitslisten und Handbücher, Formulare, ...). Sie treffen Unterscheidungen, legen Reihenfolgen fest, geben Ziele und Ergebnisse vor, verordnen und verbieten, etc. Ihre Aufgabe ist es, Handlungsspielräume und –möglichkeiten durch klare Regelungen zu

reduzieren. Komplexe, arbeitsteilige Organisationen werden dadurch erst handlungsfähig, da ein sinnvolles Zusammenwirken ihrer unzähligen Akteure nicht mehr persönlich koordiniert und gesteuert werden kann. Dies muss durch anonyme Regelsysteme erreicht werden.

Diese Regelsysteme legen bestimmte Möglichkeiten fest und schließen andere Varianten aus. Damit definieren sie ganz bestimmte betriebliche Wirklichkeiten. Personen, die diese Regeln korrekt befolgen, begeben sich in diese vordefinierte Realität. Geht es im Scientific Management um die Nutzung der Arbeitskraft, so nimmt die bürokratisch-strukturelle Steuerung also Einfluss auf die Wirklichkeitsbilder der MitarbeiterInnen, indem sie Realitäten schafft. Ziel ist die bessere Nutzung der Arbeitskraft durch größtmögliche Disziplin und Zuverlässigkeit. Die MitarbeiterInnen bekommen dafür Sicherheit und Orientierung, was gerade in Zeiten zunehmender gesellschaftlicher Komplexität für viele Menschen eine wertvolle Unterstützungsleistung von Unternehmen darstellt.

Ordnung, Einkommen, Regelungen und Strukturen ermöglichen zwar eine systematische Nutzung der Arbeitskraft, besonders motivierend sind sie aber nicht. Dort wo rationales Management von den MitarbeiterInnen mehr will als die pflichtgemäße Leistungserbringung, beginnt das **psychologische Management** („human relations“).

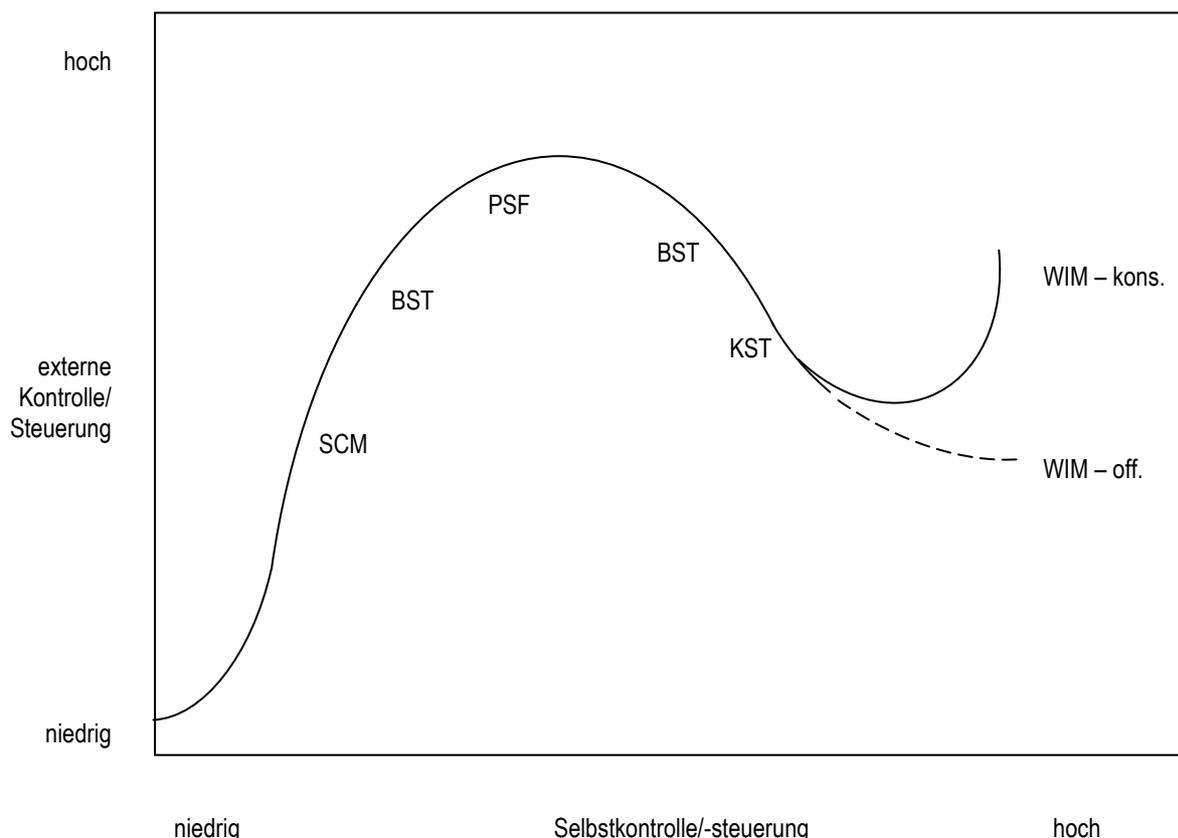
Ihr Ansatzpunkt ist die Motivation der MitarbeiterInnen durch Gestaltung eines fördernden Arbeitsumfeldes (betriebliche Sozialleistungen, Freizeitmöglichkeiten, Arbeitsmedizin/Sicherheit, Aus- und Weiterbildung, ...) und positiver sozialer Beziehungen (Kommunikations- und Konflikttraining, kooperativer Führungsstil, außerberufliche Geselligkeiten, ...). Positives Betriebsklima und Gemeinschaftsgefühl sollen die Leistungsbereitschaft, Loyalität und das Qualitätsbewusstsein heben. Negative Effekte tayloristischer und bürokratisch-struktureller Steuerung wie Fluktuation, Krankenstände, Ausschuss- oder Fehlerquoten können damit abgefedert werden, ohne dass etwas an der ursprünglichen Steuerungsstruktur (Standardisierung, Regulierung, ...) geändert werden muss.

Im Grunde geht es bei diesem Ansatz um eine Professionalisierung des Managements im Bereich Mitarbeiterführung. Die MitarbeiterInnen werden als soziale Wesen „entdeckt“, die motiviert werden können. Es werden Standards gesetzt, die im Wesentlichen heute noch gültig sind. Motivation und Arbeitszufriedenheit stehen dabei im Mittelpunkt der Überlegungen. Ziel ist es, durch Beeinflussung der Psyche die Leistungsbereitschaft und –intensität zu erhöhen. Die MitarbeiterInnen machen nicht nur was sie sollen, sie wollen es auch tun. Dafür bekommen sie ein befriedigendes soziales Umfeld und fördernde Führungskräfte, die sich um ihre Arbeitskräfte kümmern.

Die 3 bisher beschriebenen Führungsansätze zusammen bewirken eine bessere Nutzung der Arbeitskraft der MitarbeiterInnen durch standardisierte Arbeitsabläufe, Disziplin und Zuverlässigkeit sowie Leistungsbereitschaft und Motivation. In Kombination stellen sie ein sehr wirksames Instrumentarium dar, das auch heute noch weitgehend zum Einsatz kommt. Gemeinsam ist ihnen die Erhöhung der Kontrolle über die Handlungen der Arbeitskräfte in unterschiedlichen Dimensionen (Standardisierung, Regelung, Psychologie).

Bei den danach kommenden Ansätzen tritt jedoch ein grundlegender Richtungswechsel auf. Externe Kontrolle wird Schritt für Schritt wieder aufgegeben und durch Selbststeuerung ersetzt. Damit beginnt eine Entwicklung, an deren gegenwärtigen Ende das Lebensphasenorientierte Personalmanagement steht.

betriebliche Führungsansätze im Überblick:



- | | |
|---|---|
| SCM = Scientific Management | KST = kulturelle Steuerung |
| BST = bürokratisch-strukturelle Steuerung | WIM – kons. = Wissensmanagement – konservativ |
| PSF = psychologische Führung | WIM – off. = Wissensmanagement – offensiv |
| BST = begrenzte Selbststeuerung | |

Am Beginn dieser neuen Richtung stehen jedoch die Ansätze der **begrenzten Selbststeuerung**. Sie entstehen im Gefolge gravierender volkswirtschaftlicher Veränderungen: Märkte übersättigen, der internationale Wettbewerb wird schärfer, Konzentration unter den Unternehmen durch Fusionierungen und Beteiligungen, flexiblere Produkte mit kürzeren Lebenszyklen, etc. Die Nationalstaaten verlieren im internationalen Wettbewerb zunehmend ihre zentrale Steuerungshoheit. Deregulierung und Flexibilisierung lösen die geordnete und geplante staatliche Welt immer mehr auf.

Diese erhöhte Flexibilität am Markt ist durch die bisherigen Managementansätze aufgrund ihrer hohen Standardisierung und Regulierung nicht leistbar. Daher erfolgt eine partielle Entstandisierung der Arbeit durch Erhöhung der Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume. Durch klar definierte Mitbestimmung und Mitgestaltung soll die Arbeit durch die Betroffenen selbst bedürfnisgerechter und flexibler eingeteilt werden können. Job enrichment, teilautonome Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel, Projektmanagement, Management by Objectives sind Beispiele dafür.

Im Vergleich zu den bisherigen Führungsansätzen werden erstmals nicht die MitarbeiterInnen an die Arbeit, sondern die Arbeit an die MitarbeiterInnen angepasst. Die Abhängigkeit, in die das Unternehmen gegenüber den Beschäftigten durch sein Entgegenkommen gerät wird durch klar definierte Rahmenbedingungen eng begrenzt.

Im Zentrum der begrenzten Selbststeuerung steht damit die Gewöhnung an Eigenverantwortung. Dies ist einerseits notwendig, damit Unternehmen die Flexibilität dynamischer Märkte besser bewältigen können. Andererseits bringt sie den MitarbeiterInnen mehr Autonomie und Abwechslung in ihrer Arbeit.

Doch diese begrenzte Eigenverantwortung ist nur der Anfang. Durch **kulturelle Steuerung** wird in weiterer Folge versucht, die Selbstorganisation der MitarbeiterInnen wesentlich weiter zu treiben.

Die Globalisierung der Wirtschaft ist dabei ein wesentlicher Hintergrund. Turbulente Marktentwicklungen, die Zunahme unerwarteter Situationen, Auflösung von Branchengrenzen, hoher Innovationsdruck, etc. stellen die Logik betrieblichen Handelns auf den Kopf. Gefragt ist zunehmend:

- situatives Handeln, welches Planung und Prognose immer wieder relativiert,
- die Abflachung von Hierarchien, um Entscheidungen zu beschleunigen,
- der permanente Umbau der Organisation, je nach Marktanforderungen
- die Entwicklung von Überraschungskompetenz statt der Pflege von Kontrollstrategien

Flexibilität und Geschwindigkeit werden wichtige Erfolgskriterien. Dies führt dazu, dass Führungskräfte beginnen, die Kontrolle über das Ganze aufzugeben, um ihre Energie auf die wichtigsten Aufgaben zu konzentrieren. Die MitarbeiterInnen müssen sich ergänzend dazu selbst organisieren, damit ein sinnvolles Ganzes entstehen kann.

Dieser wirtschaftlichen Entwicklung entspricht die Auflösung der „großen Ordnung“ auf gesellschaftlicher Ebene. Institutionell vordefinierte Orientierungen und Rollenbilder verlieren an Bedeutung. In jedem Lebensbereich sind Dinge, die bisher vorgegeben waren, auf einmal selbst zu entscheiden, ohne dass es dafür Entscheidungsregeln gäbe (sinnstiftende Glaubensrichtung, adäquate medizinische Behandlung, richtige politische Partei, passende Berufsausbildung, etc.). Die Suche nach dem Sinn wird ebenso in die individuelle Verantwortung verlagert, wie die Selbstorganisation und Ausrichtung des Lebens (vgl. auch Sprenger, 2001).

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen versucht kulturelle Steuerung den MitarbeiterInnen durch Vermittlung bzw. gemeinsame Entwicklung von Sinnzusammenhängen Orientierung zu geben. Symbolisches Führungshandeln (zB Belohnung von Fehlern, um Vertuschung zu reduzieren), gemeinsame Formulierung von Leitbildern, Visionen, Missionstatements oder die kollektive Bewusstseinsbildung (zB durch „open space“ Veranstaltungen), stellen nur einige Beispiele für diesen Ansatz dar. Die MitarbeiterInnen sollen dadurch in ihrer Identifikation mit dem Unternehmen gestärkt sowie in ihrem selbstorganisierten Handeln geleitet werden, ohne dass man ihnen genau vorschreiben muss, was sie zu tun haben. Führungskräfte werden dadurch zeitlich und kommunikativ entlastet, um sich auf die aktuellen Engpassaufgaben konzentrieren zu können.

Ziel der kulturellen Steuerung ist damit die Maximierung von Selbstorganisation. Sinn soll die Kontrolle des Unternehmens über den Arbeitsprozess tendenziell ersetzen bzw. im Zuge von Entstandardisierungen ergänzen. An die MitarbeiterInnen stellt dies Ansprüche bezüglich ihrer selbständigen Handlungsfähigkeit. Dafür bekommen sie Identifikationsmöglichkeiten und berufliche Sinnstiftung.

Steuerungsdimensionen in der Mitarbeiterführung:

Managementansatz	Steuerungsdimension
Wissensmanagement	Wissen
Kulturelle Steuerung	Selbstorganisation
Begrenzte Selbststeuerung	Eigenverantwortung
Psychologische Führung	Psyche
Bürokratisch-strukturelle Führung	Arbeitstugenden
Scientific Management	Arbeitskraft

Selbststeuerung und Selbstorganisation erhöhen die Abhängigkeit des Unternehmens von seinen MitarbeiterInnen. Wissen wird nicht mehr länger als zentralisierte Kompetenz betrachtet, sondern als verstreut über das ganze Unternehmen. Die Beschäftigten werden damit wieder zu anerkannten Wissensträgern. Es wird zu einer neuen Managementaufgabe, dieses dezentral verteilte Wissen zu steuern und zu koordinieren. **Wissensmanagement** hakt an diesem Punkt ein und setzt sich mit den Möglichkeiten der Steuerung auseinander. Dabei kann in eine konservative und in eine offensive Richtung unterschieden werden.

Ziel der konservativen Richtung ist die Sicherung des Wissens der MitarbeiterInnen für das Unternehmen, etwa in Form von Datenbanken oder Expertensystemen. Das Unternehmen soll seine Abhängigkeit vom Wissen der Beschäftigten reduzieren, indem es dieses von den Personen loslöst und in seinen Besitz nimmt. Die theoretisch bestechende Idee, stellt sich aber bei konkreter Betrachtung als mit einem gravierenden Konstruktionsfehler behaftet heraus. Wissen und Information werden nicht in ihrem personenbezogenen Charakter verstanden, sondern verdinglicht. Dem Unternehmen wird Wissen versprochen, was es tatsächlich bekommt sind jedoch Datenfriedhöfe. Aufgrund dieser enttäuschenden Erfahrungen, beginnt sich eine zweite Richtung zu entwickeln, die jedoch noch vergleichsweise wenig Beachtung findet.

Ziel dieser offensiven Richtung ist die Gewährleistung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen, indem die Verknüpfung und Weiterentwicklung des relevanten Wissens durch die MitarbeiterInnen selbst erfolgt. Lösungen dafür sind etwa ExpertInnen-Netzwerke, Communities of practise, Intervisionsgruppen, Lernkreise, etc. Damit soll sich das Unternehmen auch in turbulenten Märkten schnell weiterentwickeln und anpassen können, da viele MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen Wahrnehmungen an verschiedenen Punkten der Organisation eingebunden sind. Durch diese dezentrale Vernetzung von WissensträgerInnen ist es möglich, differenziertere, raschere sowie situationsgerechtere Lösungen zu finden, als es zentrale Innovationsprozesse zu leisten im Stande sind. Herausforderung ist dabei die Etablierung einer effizienten Kommunikationsstruktur zwischen den betreffenden KollegInnen.

Mit diesem Ansatz wird das Wissen der Beschäftigten als personengebunden anerkannt und nach dezentralen Nutzungsmöglichkeiten desselben gesucht. Damit erfolgt die bisher weitestgehende Abkehr von Scientific Management. Nicht mehr nur das Management ist wissend, sondern auch die MitarbeiterInnen müssen ihr Wissen einbringen. Dafür bekommen sie einen ExpertInnenstatus, mit entsprechender – wenn möglich auch finanzieller – Anerkennung.

Wissensvernetzung und -entwicklung unter den Beschäftigten wird im offensiven Ansatz des Wissensmanagements systematisch gestaltet. Innovation wird nicht mehr ausschließlich als Monopol weniger zentraler Personen verstanden oder weitgehend dem Zufall überlassen. Es wird die Co-Kreativität und Problemlösungsfähigkeit breiterer MitarbeiterInnenkreise genutzt, um die Handlungsfähigkeit des Unternehmens auch in turbulenten Märkten zu gewährleisten.

3. Was ist „Wissen“? – ein dynamisches Modell:

Baut man ein Gebäude, ist es günstig, wenn die tragenden Elemente gut definiert sind. Ist damit bei realen Bauten die solide Statik gemeint, so versteht man darunter bei Gedankengebäuden die gut beschriebenen Begriffe.

Wissensmanagement wirkt unter diesem Blickwinkel als eine etwas wackelige Konstruktion. Eine Reihe von AutorInnen verzichtet überhaupt auf die Definition jener Begriffe, mit denen sie arbeiten – offensichtlich unter der Annahme, dass sowieso schon alle wissen, was unter „Wissen“, „Information“, „Daten“, „Management“, etc. zu verstehen ist. Andere leiten ihre Grundbegriffe aus der EDV ab. „Daten“ etwa mutieren dann zu „Zeichen“ wie sie von einem Computer verarbeitet werden können. Die verschiedenen Definitionen wirken wie aus einem EDV-Handbuch. Eine dritte Gruppe unterscheidet nicht, obwohl doch gerade die Unterschiede das wesentliche Element in der Theoriebildung sind. Daten, Informationen und Wissen finden sich auf derselben Ebene, als Kontinuum wieder, nur durch Nuancen von einander unterschieden.

Wenn man Vergleiche zieht, kommt es naheliegender Weise zu verwirrenden Ergebnissen. Die einen betrachten „Wissen“ etwa als „strukturiert“, die anderen als „unstrukturiert und chaotisch“. Vielfach werden tolle Lösungen auf schwachen begrifflichen Fundamenten aufgebaut. Mit der Zeit hat sich daraus das Image von Wissensmanagement gebildet: Schöne Konzepte, die in der Praxis nicht funktionieren.

Bevor man sich mit Vorgangsweisen und Instrumenten des Wissensmanagements beschäftigt, ist es daher angebracht, das Zusammenspiel von Wissen, Daten und Information genauer zu beleuchten. Dabei wird sich zeigen, dass die Grundbegriffe des Wissensmanagements sehr unterschiedliche Qualitäten besitzen, was für die praktische Anwendung äußerst relevant ist.

Im ersten Schritt wird deshalb über die Begriffserklärung hinaus ein Modell von „Wissen“ formuliert und danach skizziert, wie Prozesse der Wissensvernetzung und -entwicklung funktionieren können. Daraus werden die Möglichkeiten und Grenzen der Beeinflussung betrieblicher Wissensorganisation abgeleitet sowie Abgrenzungen zu Daten- und Informationsmanagement getroffen.

3.1. Daten:

Daten bedeuten nicht Wissen. Sie sind aber mehr als „Zeichen“, wie es im datentechnischen Zugang zum Wissensmanagement nahegelegt wird. Sagen wir einmal, **Daten sind ein Unterschied**.

Unterschiede offenbaren sich dem Menschen durch Sinneseindrücke. Daten stellen daher zunächst einmal alles dar, was Menschen sehen, hören, riechen, fühlen, schmecken oder auch empfinden und ahnen (6. Sinn) können. Dabei darf man aber nicht vergessen, dass „Wahrnehmung“, wie der Begriff schon deutlich macht (etwas als „wahr-nehmen“), durch innerpsychische Prozesse wesentlich beeinflusst wird. Was der eine Mensch registriert, wird vom anderen gar nicht bemerkt.

Diese „Beobachterabhängigkeit“ von Daten (vgl. Willke, 2001) verdeutlicht sich auch dadurch, dass es ganz schön schwer ist, bestimmte Daten zu generieren. Jahrelange psychotherapeutische Ausbildung ermöglicht es erst, dass man bestimmte psychische Prozesse bzw. Signale erkennen und deuten kann. Jahrzehntelanger naturwissenschaftlicher Entwicklungsarbeit bedurfte es, um durch das Elektronenmikroskop auch kleinste Elemente der Materie beobachten zu können. Riesige EDV-Programme sind erforderlich, um volkswirtschaftliche Entwicklungsdaten generieren zu können.

Daten sind daher nicht etwas Objektives, das durch die Sinne 1:1 ins Innere des Menschen projiziert wird. Aus den unendlichen Möglichkeiten der Datenselektion fasst der Mensch – höchst subjektiv – bestimmte Schwerpunkte heraus, um aktiv die Wahrnehmung bestimmter Daten zu entwickeln.

Im Datenmanagement setzt sich diese Einschränkung fort. Die Transferierbarkeit und Archivierung von Daten ist nämlich mit einer Reduktion der sinnlichen Möglichkeiten verbunden. Texte, Zahlen, Bilder (sehen) sowie Wörter und Töne (hören) sind die wesentlichen Medien des Datenmanagements. Alle anderen Wahrnehmungsformen müssen im Datenmanagement in die gegebenen Medien (durch Beschreibung) transformiert werden. Damit beginnt die altbekannte Auseinandersetzung zwischen dem Wunsch, Daten allgemein zugänglich zu machen und der Skepsis, dass damit vielleicht die Qualität dieser Daten verloren geht.

Datenmanagement umfasst daher 2 Aktivitäten:

- die gezielte Generierung von Daten, verbunden mit der Entwicklung und Professionalisierung der dazugehörigen Instrumente
- die Dokumentation und Archivierung von Daten in einer Weise, dass sie
 - * möglichst authentisch bleiben
 - * möglichst leicht zu finden sind, wenn sie benötigt werden.

Datenmanagement ist für sich bereits eine sehr komplexe Tätigkeit und sollte daher nicht auch noch mit Informations- und Wissensmanagement überfrachtet werden.

3.2. Information:

Informationen haben eine andere Qualität als Daten. Daten sind aber eine Voraussetzung für die Gewinnung von Information. Auf der Suche nach Information nimmt der Mensch viele Daten wahr. Die meisten dieser „Unterschiede“ sind so schnell wieder weg, wie sie gekommen sind. Manche bleiben aber hängen, lösen Nachdenkprozesse, Erkenntnisse und „aha-Erlebnisse“ aus. Diese besondere Relevanz ist es, die zur Information führt. **Information ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht** (Bateson, 1990).

Informationen können nicht objektiv von einem Menschen zum anderen transportiert werden, sondern sie werden in einem schöpferischen Akt aus bestimmten Daten gewonnen. Welche Daten für einen Menschen Informationsrelevanz besitzen, ist dabei ebenso wenig vorher bestimmbar, wie die Qualität der Informationen, die er daraus gewinnt.

Wie oft passiert es etwa, dass wir uns aufgrund irgendwelcher Ereignisse oder Entwicklungen plötzlich an bestimmte Daten erinnern, die ursprünglich für uns völlig uninteressant waren. Wir sind dann froh, wenn wir sie aufgrund eines guten Ablagesystems (= Datenmanagement) wieder finden (oder uns an die Lade erinnern, in der wir sie verstaubt haben).

Diese Überraschungsmomente (Welche Daten stellen sich als relevant heraus? Welche Information wird daraus gewonnen?) machen Information erst interessant. Wäre dies anders, würden wir in einer ziemlich vorhersehbaren Welt mit eher geringem Innovationspotential leben.

Gleichzeitig wird aber dadurch der **Informationstransfer** zu einem besonderen Problem. Im Feld des Wissensmanagement ist noch immer ein Phänomen weit verbreitet, das ich als „Informationsillusion“ bezeichnen will. Diese Illusion ist von der Vorstellung genährt, dass eine Information, die von Person A generiert wird, mit ihrer Erschaffung auch für andere Personen Information ist. Sie wird zu etwas objektivem, unabhängig von ihrem Schöpfer. Das reizvolle an dieser Vorstellung ist, dass man dann alle gewonnenen Informationen sammeln und in Informationssystemen eingespeist den anderen als geballte „Informationsladung“ zur Verfügung stellen kann. Der Informationstransfer funktioniert linear im Verhältnis 1:1. Wenn eine Information nicht ankommt, dann hat die „korrekte Aufnahme und Verarbeitung“¹ nicht funktioniert – aus welchen Gründen auch immer.

Diese aus Sicht der Kommunikationsforschung ziemlich anachronistisch wirkende Vorstellung wird stark von Beiträgen aus der Welt der Nachrichtentechnik geprägt. Es scheint, als würden datenaustauschende Computer zum Vorbild genommen.

¹ Formulierungen in dieser oder ähnlicher Art finden sich immer wieder in der einschlägigen Literatur

Es wird dabei jedoch eines zu wenig beachtet: Wenn eine Person A aus bestimmten Daten eine Information gewinnt und diese Information an eine Person B weitergibt, so empfängt B – DATEN! Nur wenn diese Daten für B eine besondere Relevanz besitzen, schöpft sie Information daraus. Ob es dieselbe Information ist, wie bei der Person A, kann jedoch als ziemlich unwahrscheinlich angenommen werden (Königswieser, o. J.²). Die innerpsychischen Prozesse, die aus Daten Informationen erschaffen, sind so einmalig, wie die Menschen selbst. Es bedarf intensiver Aktivitäten des Kontaktaufbaues zwischen Menschen, des gemeinsamen Lernens und der Entwicklung einer einheitlichen Kommunikationskultur, um zumindest annäherungsweise Übereinstimmungen zu erzielen.

Da die Vorstellung von Informationstransfer, verstanden als Übertragung oder Austausch von Informationen zwischen Menschen nicht haltbar ist, bekommt auch **Informationsmanagement** eine besondere Qualität. Informationsmanagement im Sinn von „Informationen sammeln und zur Verfügung stellen“ ist nicht möglich. Es handelt sich dabei um einen Rückfall ins Datenmanagement. Als Informationsmanagement können alle Aktivitäten bezeichnet werden, die Daten so selektieren und aufbereiten, dass sie mit einer höheren Wahrscheinlichkeit von Dritten zu Informationen verarbeitet werden.

Dabei ist zwischen dem Feld der anonymen Kommunikation – die Empfänger sind nicht persönlich bekannt – und dem Feld der persönlichen Kommunikation – man kennt einander persönlich – zu unterscheiden. Das bekannteste Beispiel für Informationsmanagement auf anonymer Basis sind wohl die Zeitungen, die sich täglich mit gutem Gespür und hoher Professionalität damit beschäftigen, welche Daten sie für ihre Zielgruppen aus der Masse der Nachrichten auswählen und wie sie diese aufbereiten, damit sie als möglichst relevant wahrgenommen werden.

Anonymes Informationsmanagement kann auch EDV-gestützt erfolgen. Dafür wird an selbstlernenden Programmen gearbeitet, welche die Auswahlgewohnheiten der User erfassen und Daten gemäß diesen Gewohnheiten vorselektieren (Scheucher/Feier, 2003). Genau genommen dürften nur solche EDV-Lösungen, die Usern persönlich bedeutsame Daten auf möglichst individuelle Weise zu beschaffen versuchen, als „Informationstechnologie“ bezeichnet werden. Die in letzter Zeit pauschal erfolgte Bezeichnung von EDV-Tools als „Informationstechnologie“ ist unter diesem Blickwinkel sicher irreführend.

Informationsmanagement im Feld der persönlichen Kommunikation besteht darin, soziale Vergemeinschaftung gezielt zu unterstützen. Damit Kommunikation für die Beteiligten einen hohen Informationswert bekommt, ist es günstig, wenn man einander kennt und versteht. Die Gestaltung von Kommunikation in diesem Sinn ist daher eine zentrale Managementaufgabe:

- Möglichkeiten des Kennenlernens und des Kontaktaufbaus schaffen
- gemeinsames Lernen, Problemlösen, Ideenentwickeln, etc. ermöglichen
- Förderung einer offenen Kommunikationskultur: keine Angst vor Fehlern, keine Selbstdarstellungswettbewerbe, etc.
- flexible Rahmenbedingungen für direkte Kommunikation schaffen, damit Information schnell und punktgenau generiert werden kann: offene Tür, dezentrale Besprechungsmöglichkeiten, etc.

² „Ein amerikanischer Forscher ließ 34 Manager eines Großbetriebes 14 Tage lang über ihre täglichen Kontakte und Gespräche Buch führen. Er fand heraus, dass 75% der berichteten Interaktionen nur von einem der Beteiligten registriert wurden. Von den 25% der persönlichen Kontakte, an die sich, wenige Stunden nach ihrem Stattfinden beide Seiten noch erinnern konnten, waren 53% vom Empfänger nicht in dem Sinne verstanden worden, in dem sie vom Sender gemeint waren. Von der Gesamtzahl der berichteten Interaktionen kamen also insofern nur 12% „an“, als beide Seiten sowohl über das Stattfinden als auch über den Inhalt der Kommunikation übereinstimmten.“

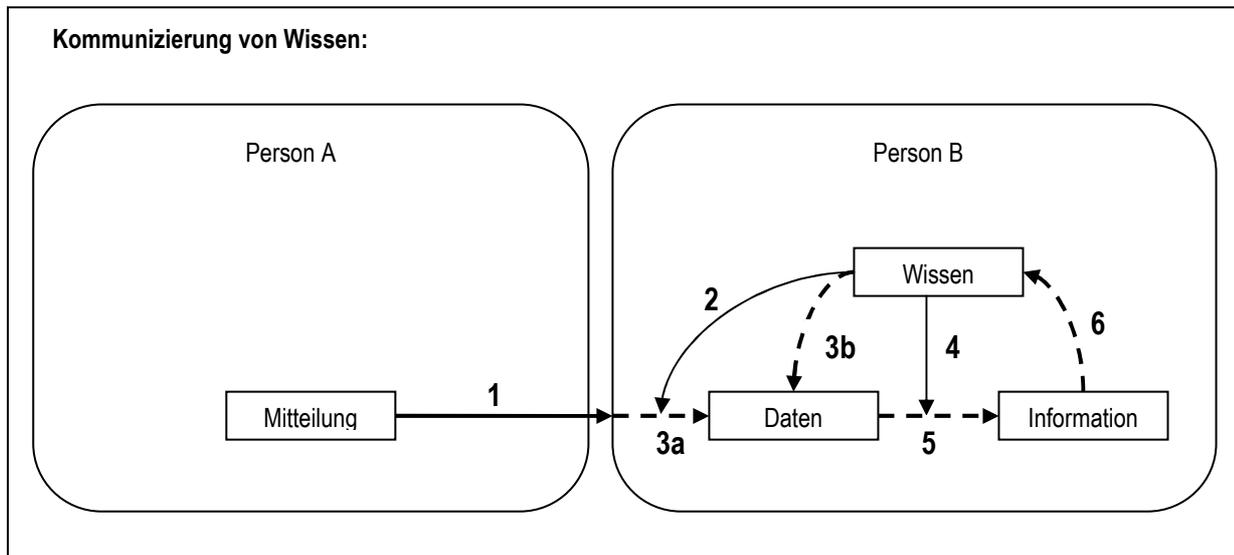
3.3. Wissen:

Ist Information das Ergebnis eines schöpferischen Aktes, so ist Wissen die Fähigkeit, die dies ermöglicht. **Wissen kann folglich als Fähigkeit bezeichnet werden, Informationen zu produzieren, zu interpretieren und in Handlungen umzusetzen.** Es stellt „geronnene und geprüfte Erfahrung“ (Schneider, 2001) dar, die sich jedoch mit jeder gewonnenen Information weiterentwickelt, relativiert, in Frage stellt oder neu definiert.

Um Wissen zu verstehen, muss daher vom statischen Bild des (Wissens-)Bestandes abgegangen werden. Wissen stellt vielmehr einen geschlossenen innerpsychischen Prozess dar. Aufgrund des bestehenden Wissens werden aus Daten Informationen gewonnen. Diese neuen Informationen wirken auf das Wissen zurück und verändern es – in welcher Form auch immer. Wissen ist daher etwas höchst subjektiv Gewachsenes, so einmalig wie der persönliche Fingerabdruck.

Neues Wissen kann demnach auch nicht „aufgenommen“ werden, wie es etwa der Begriff „**Wissenstransfer**“ suggeriert. Der einzige Weg für eine Person, ihr Wissen zu erweitern besteht darin, es ausgehend von ihrem bestehenden Wissen mit Hilfe externer Anregungen und kombiniert mit eigenen Gedanken – selbst zu entwickeln (Piaget, 1980). Das Wissen anderer Personen wird dabei – wenn es „ankommt“ – als Daten aufgenommen und daraus mit Hilfe der bisherigen Erfahrungen Information geschöpft, die das eigene Wissen wiederum verändern.

Die Kommunizierung von Wissen kann daher als indirekter Vorgang folgendermaßen dargestellt werden:



Dieser Vorgang ist dreigeteilt und besteht aus **Wahrnehmung, Verstehen** und **Wissensentwicklung**. Er wird im Folgenden genauer beschrieben.

Wahrnehmung:

- ad. 1:** Wenn Person A ihr Wissen mitteilt – mündlich, schriftlich, per Datenbank, etc. – kommen bei Person B, wenn überhaupt, Daten an. Die Mitteilung wird von B nicht in identischer Form übernommen. Sie löst Sinneseindrücke aus.
- ad. 2:** Ob und welche Sinneseindrücke eine Nachricht auslöst, hängt wesentlich vom Wissen der Person ab (abgesehen von anderen Faktoren, wie Tagesverfassung, Aufmerksamkeit, ...). Wissen prägt die Wahrnehmung und bestimmt letztendlich welche Mitteilungen „ankommen“ und wie sie aufgefasst werden.
- ad. 3:** Sinneseindrücke (**3a**) sind jedoch nur ein Teil der Wahrnehmung. Parallel dazu laufen innerpsychische Prozesse (**3b**) ab (Erinnerungen, Assoziationen, Ideen, Gedanken, ...), die mit den Sinneseindrücken untrennbar verschmelzen und so die Wahrnehmung produzieren.

Daten, die B wahrnimmt, werden folglich im Wechselspiel von Sinneseindrücken und innerpsychischen Prozessen hervorgebracht (Maturana/Varela, 1987). Die menschliche Psyche als geschlossenes System kann keine Daten von außen übernehmen, sie schafft sich dieselben im Wechselspiel mit ihrer Umwelt selbst.

Verstehen:

- ad 4:** Nicht alle wahrgenommenen Daten sind bedeutsam. Aufgrund ihres Wissens versteht B bestimmte Daten als besonders relevant und gewinnt daraus bestimmte Informationen.
- ad 5:** Information entsteht daher in einem schöpferischen Akt, der nicht vorhersehbar ist. Wäre die Mitteilung von A identisch mit der Information, die bei B letztendlich einlangt, würde es sich nicht um „Kommunikation“ sondern um „Datentransfer“ handeln. **Kommunikation** setzt eine **Differenz zwischen Mitteilung und Information** voraus (Luhmann, 1993), die durch das Verstehen gebildet wird.

Verstehen bezieht sich daher nicht darauf, eine Identität zwischen Mitteilung und Information herzustellen, sondern es bewirkt, dass die Mitteilung in das eigene Wissen integriert und Information daraus gewonnen werden kann – Man kann mit der Mitteilung „etwas anfangen“.

Verstehen ist daher kein reproduktiver Akt sondern eine kreative Handlung. Es ist der Ursprung der Kreativität, mit deren Hilfe wir uns unsere Informationen selbst erschaffen.

Wissensentwicklung:

- ad 6:** Wissen ist nicht ein statischer „Bestand“. Im Rahmen eines geschlossenen innerpsychischen Prozesses verändert es sich mit jeder gewonnen Information, da diese immer in das bestehende Wissen integriert wird. Diese Wissensentwicklung kann jedoch unterschiedlich verlaufen und daher folgendermaßen unterschieden werden (von Foerster, 1988):

- Wissensentwicklung 1. Ordnung bedeutet die Integration von Informationen in die bestehende Logik und Struktur des eigenen Wissens.
- Wissensentwicklung 2. Ordnung bedeutet, dass sich durch Informationen die Qualität des Wissens grundlegend ändert. Es bekommt einen neuen Sinn – man sieht die Welt mit neuen Augen.

Die Wissensentwicklung 2. Ordnung ist Grundlage für Innovation. Hier entstehen Ideen, die niemand vorher gedacht hat und die Unternehmen wirklich weiterbringen.

Aus diesem Modell von „Wissen als Prozess“ können einige **Schlussfolgerungen** gezogen werden:

- Das Schlagwort von der „**Informationsflut**“ erscheint unter dem Blickwinkel des o. a. Modelles von Wissen als Missverständnis. Wenn wir uns unsere Information selber erschaffen, dann können wir nicht von außen mit ihr „überflutet“ werden. Es ist umgekehrt auch nicht möglich, irgendeine andere Person zu „informieren“. Wir können nur mit ihr kommunizieren, in der Hoffnung, dass sie aus der Kommunikation irgendwelche Informationen gewinnt und daher den Austausch als bedeutsam empfindet. Bei der „Eindämmung der Informationsflut“ geht es daher weniger darum, die Anzahl der Mitteilungen zu reduzieren, als die Kommunikation zwischen den Beteiligten zu verbessern.
- Die so genannte „**Datenflut**“ ist ähnlich zu betrachten. Empfänger sortieren aufgrund ihrer autonomen Wahrnehmungsstrukturen ziemlich radikal aus. Sender sind darüber oft enttäuscht, weil gerade ihre Nachricht, die sie selbst für besonders wertvoll halten mögen, dieser Auswahl zum Opfer fällt und nicht wahrgenommen wird. Auch hier geht es folglich weniger darum, wie die einzelne Mitteilung zu gestalten ist, als darum, wie die Kommunikation insgesamt verläuft, die sich zwischen den Personen entspinnt.
- **Wissen** als geschlossener innerpsychischer Prozess **ist kein Ding**, das von seinen TrägerInnen abstrahiert, gespeichert und verteilt werden kann. Löst man es aus den Menschen heraus, so erhält man Daten und es ist höchst ungewiss ob potenzielle EmpfängerInnen daraus eigenes Wissen generieren bzw. welches Wissen daraus gewonnen wird.

Neben der „Informationsillusion“ gibt es also auch eine „Wissensillusion“. Sie wird von all jenen gepflegt, die der Unterscheidung vom „impliziten und expliziten Wissen“ anhängen (vgl. Nonaka/ Takeuchi; 1997). Versucht man, implizites Wissen sichtbar zu machen, wird daraus jedoch nicht explizites Wissen, sondern man erhält explizite Daten.

- Da Wissen an die Person gebunden ist und sich bei der Weitergabe in Daten verwandelt, kann es auch **kein organisationales Wissen** geben, sondern nur organisationale Datenbestände. Organisationen als „soziale Systeme“ besitzen Sinn, Werte, Prozesse, Kommunikationsstrukturen, die sie in ihrem Operieren vom Wechsel einzelner Personen unabhängig machen. Diese Dinge bleiben bestehen, wenn Personen gehen und wenn sie neu anfangen. Das verfügbare Wissen hingegen ändert sich sehr wohl, wenn Personen kommen und gehen, weil es mit selbigen verbunden bleibt.

Was sich Organisationen aneignen können, sind die Ergebnisse des Wissens, in Form von Produkten, Produktionsverfahren, Patenten, etc. Mit dem Augenblick, in dem WissensträgerInnen ausscheiden, ist auch deren Wissen nicht mehr verfügbar.

„Wissensbilanzen“ als Indikatoren für den Wert von Unternehmen können damit relativ einfach gehalten werden. Zwei Indikatoren reichen aus, nämlich die Fluktuation der WissensträgerInnen und der Nachschub an selbigen.

- Da die Weitergabe von Wissen im Verhältnis „1:1“ nicht möglich ist, ist **Wissenstransfer gleichbedeutend mit Wissensentwicklung**. Wissen als Ergebnis autonomer innerpsychischer Prozesse einer Person B entwickelt sich immer unterschiedlich zu jenem einer Person A, die versucht, ihr Wissen weiterzugeben.

Wenn die Kommunizierung von Wissen nicht einseitig geschieht, sondern als gegenseitiger Austausch, können alle Beteiligten ihr Wissen weiterentwickeln. Es beginnt ein Prozess der co-kreativen Wissensentwicklung. Dieser geht über das oft bemühte Ziel der „Sicherung von Wissen“ – was gleichbedeutend mit Datensammeln ist – hinaus und führt uns hin zur Neuerschaffung von Wissen – eine Aktivität, die Unternehmen grundlegend weiterbringen kann.

- Die Qualität der Kommunikation zwischen Menschen hat daher wesentlichen Einfluss auf das Entstehen neuen Wissens. Alle Formen der **Wissensvernetzung**, in deren Rahmen Menschen durch Kommunikation ihr Wissen weiterentwickeln, benötigen bestimmte Voraussetzungen, damit sie entstehen und nachhaltig wirken können. Diese Voraussetzungen werden in den folgenden Kapiteln genauer beschrieben.
- Versteht man „Managen“ im klassischen Sinn als Steuerung von Menschen, um bestimmte Ziele zu erreichen, so ist **Wissensmanagement ein Widerspruch in sich selbst**. Wissensvernetzung ist ein indirekter Vorgang und entzieht sich daher dem unmittelbaren Einfluss von Management. Zu oft sind Wissensmanagement-Ansätze an dieser Illusion der direkten Steuerbarkeit von Wissenstransfer gescheitert.

Die Gestaltung von Prozessen der Wissensvernetzung ist nur als indirekte Einflussnahme sinnvoll möglich. Gemeint sind damit Formen der „Kontextsteuerung“, also die Schaffung von Rahmenbedingungen, dass Menschen von selbst beginnen, ihr Wissen zu kommunizieren und gemeinsam mit Anderen weiterzuentwickeln.

Beachtet man die obigen Schlussfolgerungen, so kann eine effektive Nutzung der Ressource „Wissen“ unterstützt werden durch:

- die Führung von WissensträgerInnen in einer Weise, dass sie
 - * eine Bindung an die Organisation entwickeln
 - * Ihr Wissen den KollegInnen für deren Wissensentwicklung verfügbar machen
 - * sich aktiv an einer co-kreativen Entwicklung von neuem Wissen beteiligen
 - * am Aufbau neuer WissensträgerInnen mitwirken
- die Schaffung von fördernden Rahmenbedingungen für co-kreative Kommunikation
- die Förderung von Wissensvernetzung durch umsichtige Anpassung der betroffenen organisatorischen Abläufe und Strukturen

4. Kommunikation und Wissen:

Wissensentwicklung benötigt sowohl die **Person mit ihrer ganzen Kreativität**, als auch die **Kommunikation zwischen Personen**, aus der jene Informationen entstehen, die neue Qualitäten hervorbringen.

Kommunikation beginnt dort, wo eine Mitteilung zu einer positiven Resonanz führt. Mitteilung folgt auf Mitteilung, die positiven Resonanzen verstärken sich gegenseitig. Es entsteht ein Sinnzusammenhang zwischen den beteiligten Personen, der die Kommunikation weitertreibt. Der entstandene Sinn gibt die Themen vor und reguliert die Beiträge. Gegenseitiges Verstehen bewirkt, dass die Kommunikation für alle Beteiligten sinnvoll bleibt. Durch Reflexion über die laufende Kommunikation wird der Kommunikationsverlauf thematisiert und gelenkt.

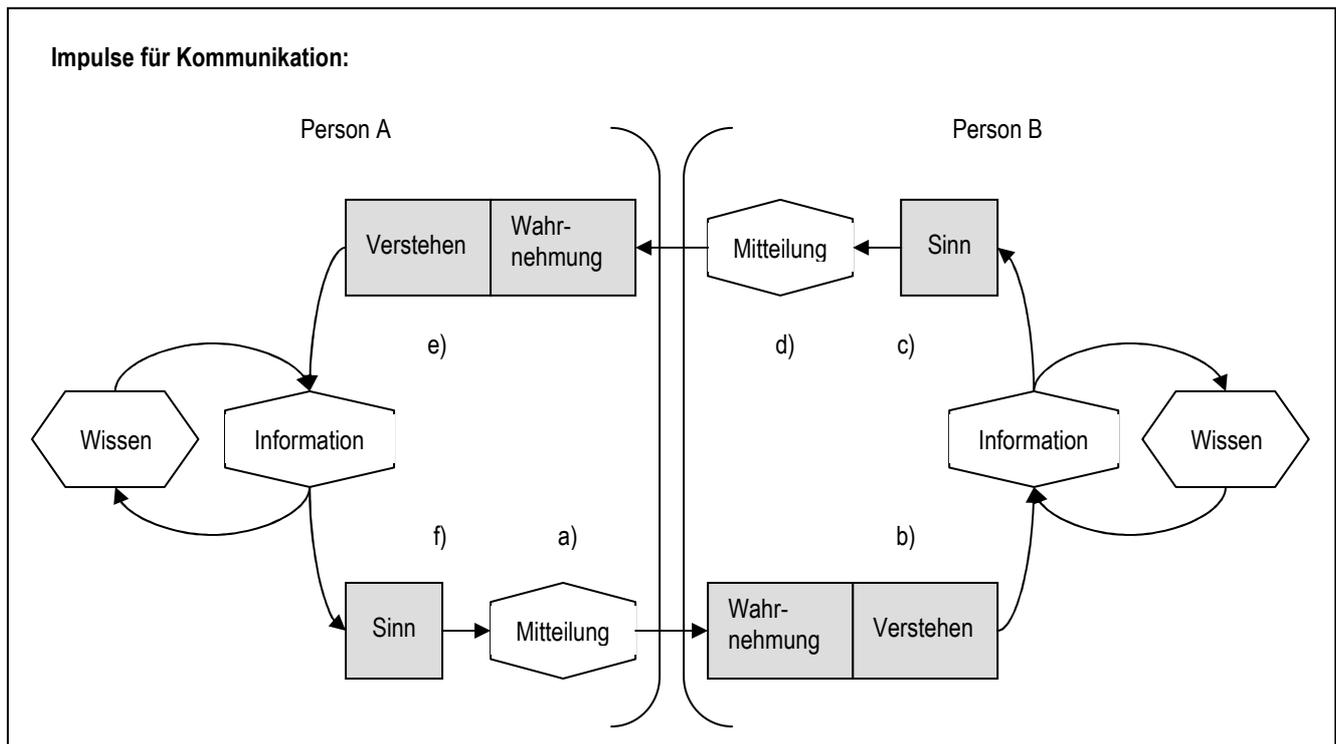
Solche nachhaltigen Kommunikationen sind die Voraussetzung für die Entwicklung von Wissen. Wissen wird jedoch nur dann als solches verstanden, wenn es handlungswirksam ist. Nicht das Aufnehmen und Speichern von Wissen - entsprechend den bekannten „Sender-Empfänger-Modellen“ oder dem „Trichtermodell“ – ist daher von Interesse, da Wissen dadurch seine Handlungswirksamkeit verliert und sich in Daten verwandelt. Vielmehr geht es darum, wie zwischen WissensträgerInnen nachhaltige Kommunikation entsteht, die dauerhaft handlungswirksames Wissen hervorzubringt.

Die Entstehung und Stabilisierung von Kommunikation wird daher im Folgenden genauer beschrieben.

4.1. Entstehung von Kommunikation:

Wissensentwicklung wird getragen durch Kommunikation. Kommunikation ist aber nicht etwas Selbstverständliches. Vor dem Hintergrund der Erfahrung, dass eine gelungene Kommunikation eher ein Glücksfall ist (siehe oben, Kapitel 3.2.), bedarf es bestimmter Voraussetzungen, damit sie überhaupt in Gang kommt:

1. **Eine Mitteilung führt nicht automatisch zu einer Information.** Genauso wenig sind Mitteilung und Information identisch. Information wird erst durch „**Wahrnehmung**“ und „**Verstehen**“ aus Mitteilungen gewonnen. Die Bedeutsamkeit von Information ist ein Impuls für Kommunikation. Aber es bedarf noch eines 2. Impulses, um den Kreislauf der Kommunikation zu schließen.
2. **Eine Information führt nicht automatisch zu einer Mitteilung.** Es bedarf des Empfindens von „**Sinn**“, damit die Kommunikation fortgesetzt wird. Sinn ist dabei in einer doppelten Bedeutung zu verstehen:
 - a) Eine Information ist im Kontext des Wissens der betreffenden Person so sinnvoll, dass sie in die Kommunikation einsteigt und sich mitteilt.
 - b) Die Mitteilung, der Person, passt zum Sinn der Kommunikation und wird daher aufgegriffen. Sie bewirkt eine Fortführung der Kommunikation auf der Basis eines Sinnzusammenhanges zwischen den beteiligten Personen.



- a) A teilt B etwas mit.
- b) Durch Wahrnehmung und Verstehen gewinnt B daraus Information.
- c) Diese Information reichert das Wissen von B an und ist daher im Kontext dieses Wissens sinnvoll.
- d) Diese Sinnhaftigkeit bewirkt, dass B sich A mitteilt.
- e) Durch Wahrnehmung und Verstehen gewinnt A daraus Information.
- f) Diese Information ist wiederum für A so sinnvoll, dass
 - a) sie die Kommunikation mit B fortsetzt und ihr etwas mitteilt
 - b) etc.

4.2. Stabilisierung von Kommunikation:

Die entstandene Kommunikation entwickelt eine **Nachhaltigkeit aufgrund des Sinnzusammenhanges** der sich zwischen den Beteiligten aufgebaut hat. Dieser Sinnzusammenhang bestimmt die Dynamik der Kommunikation.

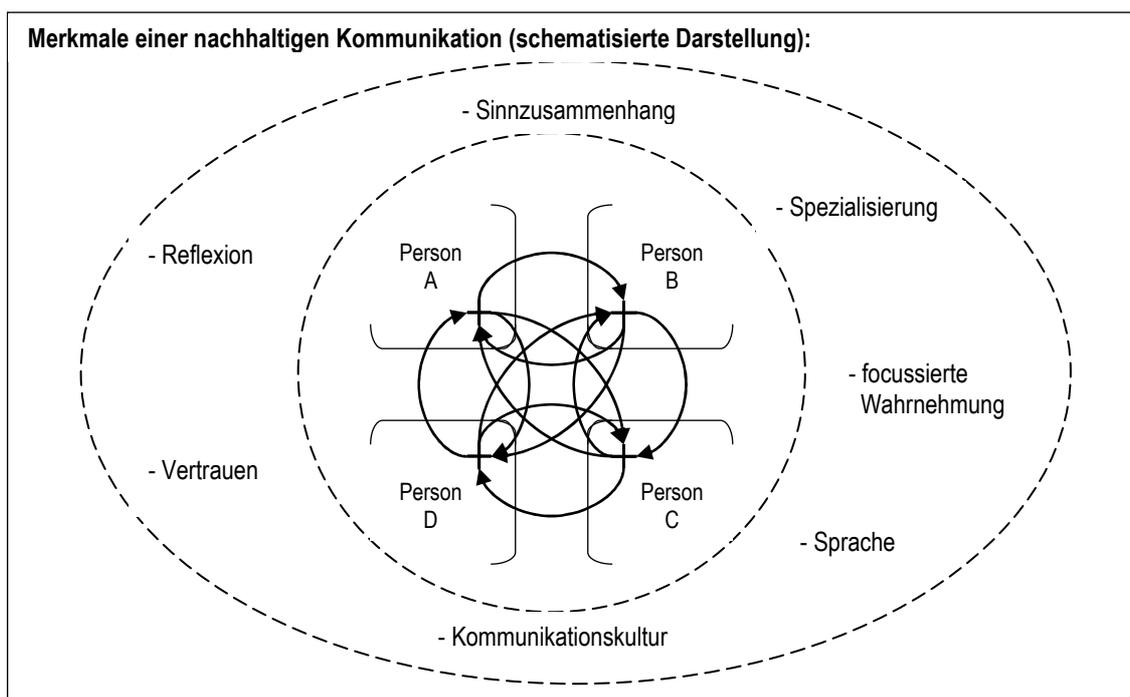
Er führt zu einer **Spezialisierung** der Kommunikation auf bestimmte Themen – nämlich jene, die „Sinn machen“. Und er bewirkt eine **Focussierung der Wahrnehmung**. Man konzentriert sich auf das interessante Thema und nimmt die anderen Dinge rundherum nicht mehr so stark wahr.

Durch die Fortdauer der Kommunikation bildet sich eine typische **Sprache** zwischen den Beteiligten heraus. Je spezialisierter die Kommunikation, desto schwerer ist sie für Außenstehende verständlich. Das beginnt bei den firmentypischen Abkürzungen, die man erst einmal verstehen muss, wenn man neu in ein Unternehmen kommt und es endet bei der im allgemeinen Sprachgebrauch oft kaum mehr verständlichen Fachsprache von wissenschaftlichen Denkschulen.

Spezialisierung, focussierte Wahrnehmung und Sprache prägen mit der Zeit eine bestimmte **Kommunikationskultur**. Es entstehen Routinen in der Art, wie kommuniziert wird bzw. wie Themen behandelt werden. Dies alles schafft **Vertrauen** in der Kommunikation, da all diese stabilisierenden Elemente die Erwartungssicherheit erhöhen. Man kann sich halbwegs darauf verlassen, wie die Kommunikation abläuft und was nicht passieren wird.

Durch **Reflexion** wird der Kommunikationsverlauf steuerbar. Reflexion wirkt als „Kommunikation über Kommunikation“ (Luhmann, 1993) wie der Zopf von Münchhausen, an dem man sich aus Schwierigkeiten, in die man miteinander geraten ist, wieder herausziehen kann. Es kann die bisherige Kommunikation thematisiert und bestimmte Ereignisse darin diskutiert werden. Man kann nachfragen und erläutern, wie etwas gemeint ist. Vereinbarungen und Abklärungen über den weiteren Kommunikationsverlauf können getroffen werden.

Kommunikation setzt sich damit durch Kommunikation über sich selbst fort. Der Kommunikationsverlauf wird durch die Kommunikation selbst bestimmt.



An diesem Punkt, wenn die stabilisierenden Merkmale ihre Wirkung entfaltet haben, bekommt Kommunikation eine starke Eigendynamik. Man kann dann nicht mehr sagen, wieweit die beteiligten Personen die Kommunikation in Gang halten, oder die Kommunikation die Personen in ihren Bann zieht. Sicherlich wird durch die Kommunikation das Verhalten der beteiligten Personen beeinflusst, genau so wie die Personen Einfluss auf die Kommunikation nehmen.

Solche Kommunikationen sind nicht von außen steuerbar. Man kann zwar Kommunikation ermöglichen, sie aber nicht bestimmen. Zwischen welchen Personen sich Sinnzusammenhänge ergeben, welche Kommunikationsnetzwerke daraus entstehen und ob in deren Rahmen unternehmensrelevantes Wissen entwickelt wird, kann vorweg nicht entschieden werden.

Man kann aber einiges tun, um solche Prozesse zu unterstützen:

- Kommunikationsmöglichkeiten schaffen
- Hindernisse für das Entstehen von Kommunikationsnetzwerken beseitigen
- durch Beteiligung an der Kommunikation ihre Richtung mit beeinflussen
- etc.

Eine genauere Darstellung der Einflussmöglichkeiten erfolgt im Kapitel 5.

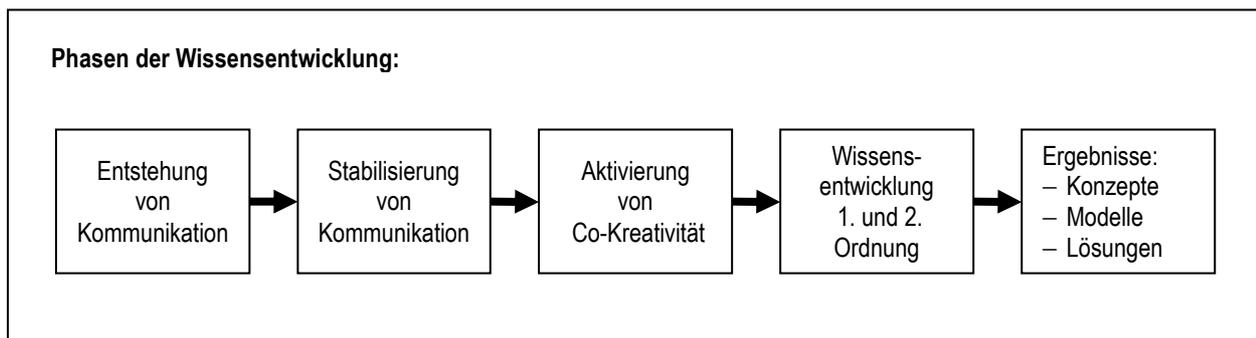
4.3. Wissensentwicklung als gelungene Kommunikation:

Kommunikationsnetzwerke, die eine gewisse Nachhaltigkeit entwickelt haben, bilden den Rahmen für Wissensentwicklung. Aus der Kommunikation gewinnen die beteiligten Personen Informationen und entwickeln damit ihr Wissen weiter.

Mit zunehmender Stabilität der Kommunikation aktiviert sich die co-kreative Wissensentwicklung zwischen den beteiligten Personen. Die Qualität der gegenseitigen Anregungen und der daraus geschaffenen Informationen erhöht sich. Es öffnet sich die Tür für Wissensentwicklung 2. Ordnung, die über die Anreicherung von bestehendem Wissen hinaus zur grundlegenden Änderung desselben führt und damit neues Wissen hervorbringt.

Aus dem Kommunikationsnetzwerk ist damit ein Wissensnetzwerk geworden. Manchmal sind es nur 2 Personen, die daran beteiligt sind. Es können aber auch größere Personenkreise sein. Wesentliches Merkmal ist ihre Co-Kreativität und dass sie in der Lage sind, neues Wissen hervorzubringen.

Dieses neue Wissen macht die Innovationskraft von Unternehmen aus. Der Wissensentwicklung entspringen Ergebnisse – in Form von Konzepten, Modellen, Lösungen, etc. – die vom Unternehmen verwertet werden können.



Wichtig ist jedoch, sich bewusst zu sein, dass aus einem Kommunikationsnetzwerk nicht zwangsläufig ein Wissensnetzwerk werden muss. Kommunikation kann sich selbst genügen, hat nicht per se den Zweck, unternehmensrelevantes Wissen hervorzubringen und ist sowohl in ihrem Anfang, als auch ihrem Ende nicht bestimmbar.

Viel hängt von der Art des Sinnzusammenhanges ab, um den herum sich die Kommunikation bildet und wie weit hier das Unternehmen als relevante Umwelt sinnstiftend beteiligt ist.

5. Gestaltung der Kommunikationskultur:

Eine Kommunikation, die ihre Eigendynamik entfaltet hat, lässt sich von außen nicht direkt steuern. Die stabilisierenden Faktoren der Kommunikation schließen dieselbe auch gegenüber externen Interventionen ab.

Aufgrund des Sinnzusammenhanges, der sich in der Kommunikation herausgebildet hat, werden nur bestimmte Dinge von außen als relevant wahrgenommen. Externe Personen, die nicht in die Kommunikationskultur hineingewachsen sind und daher nicht „dieselbe Sprache sprechen“, lösen leicht Irritationen aus, weil sie schwer verstanden werden.

Das Problem für Unternehmen ist dabei, dass diese Kommunikationsnetzwerke, innerhalb derer Wissensentwicklung geschieht, nicht notwendigerweise mit der in Unternehmen üblichen Linienorganisation übereinstimmen. Der Vorgesetzte, KollegInnen, die eigenen MitarbeiterInnen, etc. können somit schnell einmal „Außenstehende“ sein, mit denen Kommunikation nur eingeschränkt und missverständlich möglich ist.

häufige Erfahrungen von Außenstehenden im Kontakt mit Kommunikationsnetzwerken:

- Mitteilungen werden nicht registriert
- E-Mails werden nicht beantwortet
- Nachrichten werden falsch verstanden
- Aufträge werden nicht so ausgeführt, wie sie gemeint waren
- Die Bedeutung von Innovationen und Lösungen werden vom Außenstehenden nicht nachvollzogen
- Beiträge und Anregungen vom Außenstehenden werden nicht aufgegriffen
- Insellösungen entstehen (bei EDV-Tools, ...)
- MitarbeiterInnen-Teams, die an ähnlichen Themen arbeiten, nehmen einander kaum wahr
- man redet „aneinander vorbei“

Die Steuerung über den innerbetrieblichen Instanzenzug ist daher selten zielführend, wenn es um Wissen geht. Das bedeutet aber nicht, dass Steuerung unmöglich ist. Sie wird komplexer, aber auch vielfältiger. Nicht die direkte Einflussnahme ist gefragt, da sie sich in der Regel als Bumerang herausstellt. Aber durch die Gestaltung bestimmter Rahmenbedingungen für die unternehmensinterne Kommunikation kann ein wirksamer Nährboden für Wissensentwicklung geschaffen werden.

Diese Möglichkeiten der indirekten Steuerung sollen im Folgenden dargestellt werden. Aus den bisherigen Erfahrungen können 8 Gestaltungsfelder definiert werden, durch die Kommunikation im Unternehmen gut ins Fließen gebracht werden kann³. Sie fördern die Entstehung von Kommunikationsnetzwerken in deren Rahmen sich effektive Wissensentwicklung herausbildet.

Die Gestaltungsfelder der Kommunikationskultur im Einzelnen:

³ vgl. auch: Weick/Sutcliffe, 2003

5.1. Förderung der internen Durchlässigkeit

Im alteingesessenen Finanzdienstleister war quer über die Abteilungen hinweg die Erkenntnis entstanden, dass es Sinn machen würde, einen kollegialen Erfahrungsaustausch über die Abteilungsgrenzen hinweg zu pflegen. Deshalb fand sich eine gemischte Gruppe, die damit starten wollte.

Form, Methoden und Inhalte des Austausches waren schnell vereinbart. Doch als der Start konkret wurde, begann es sich sehr zu spießen. Zweifel wurden laut, ob diese übergreifende Zusammensetzung der Gruppe wirklich gewollt ist.

„Ist es in den Abteilungen wirklich erwünscht, wenn interne Dinge an die Nachbarabteilungen weiter gegeben werden?“ „Werden die wirklich wichtigen Dinge ausgetauscht, oder werden wir uns auf Nebenschauplätzen verzetteln?“ „Kann es mir auf den Kopf fallen, wenn mein Chef erfährt, was in der Gruppe besprochen wird?“ „Muss ich meiner Abteilung berichten, was in der Gruppe vorgeht und die Ergebnisse von ihr bewerten lassen?“

Diese und andere Fragen zeigten, dass zwischen den Abteilungen Mauern entstanden waren und der offene Dialog eine Herausforderung darstellte. Der Start einer Erfahrungsaustauschgruppe war damit gleichbedeutend mit dem Aufbau abteilungsübergreifender Kommunikation.

Zunächst war es wichtig, Voraussetzungen zu schaffen, damit Vertrauen wachsen kann. Es wurden daher die Regeln geschaffen, dass:

- nichts aus dem Erfahrungsaustausch nach außen weiter gegeben wird, auch nicht an die eigene Abteilung.
- die persönliche Betroffenheit das relevante Kriterium für die Behandlung von Themen ist (und nicht etwa irgendwelche Aufträge von außen).

Danach verständigte man sich auf mehrere Versuchstermine, die zeigen sollten, wo die Möglichkeiten und Grenzen des Erfahrungsaustausches konkret zu finden seien. Anlässlich dieser Termine wurde sehr klar über die auftretenden Schwierigkeiten diskutiert:

- Wie passen die Personen zusammen?
- Sind die Themen interessant?
- Wie ist mit den Vorgesetzten zu kommunizieren?
- Wie entwickelt sich das Vertrauen unter den TeilnehmerInnen?
- Ist die Terminverbindlichkeit und Pünktlichkeit gegeben?

Wichtig war in dieser Phase, dass einige Gruppenmitglieder sehr prominent im Unternehmen verankert waren. Sie konnten den anderen Mitgliedern Sicherheit geben, dass der notwendige Rückhalt in der Organisation gewährleistet ist.

Letztendlich gelang es, eine Form des Erfahrungsaustausches zu finden, die es für alle TeilnehmerInnen attraktiv machte, die Gruppe dauerhaft in der Organisation zu verankern.

Zusammenfassung: Förderung der internen Durchlässigkeit:

- Abschottungen zwischen Mitarbeitergruppen, Abteilungen, Berufsständen, „Seilschaften“, etc. werden nur in beschränktem Umfang zugelassen, da sie ab einem bestimmten Zeitpunkt die unternehmensinterne Kommunikation behindern und die Arbeitsfähigkeit der Gesamtorganisation beeinträchtigen.
- Es wird darauf geachtet, dass sich die Kontakte zwischen den Gruppen konstruktiv entwickeln.
- Besonders gefördert werden MitarbeiterInnen, die integrative Fähigkeiten besitzen und Brücken zwischen Gruppen bauen können.
- Abwertenden Abgrenzungen und Lagerdenken wird entschlossen gegengesteuert.

5.2. Meinungsvielfalt wird geschätzt

Im alteingesessenen Mittelklassehotel lief es schon längere Zeit nicht mehr besonders gut. Trotz Tourismusboms in der Stadt stagnierten die Umsätze. Stammgäste blieben aus und im Restaurant sanken die Einnahmen stärker als die Gästefrequenz.

Der neue Direktor, angetreten um diese Situation zu ändern, stieß schon bald auf erhebliche Schwierigkeiten. Als Zeichen der Erneuerung hatte er eine „Politik der offenen Tür“ ausgerufen. Jede/r MitarbeiterIn sollte in die Direktion kommen können, um seine Anliegen, Probleme oder Verbesserungsvorschläge mit dem neuen Chef zu besprechen.

Doch die offene Tür verwaiste. Niemand konnte sich überwinden, zum Direktor zu gehen. Obwohl er viel im Hotel unterwegs war und den Kontakt zu seinen MitarbeiterInnen suchte, dauerte es einige Zeit, bis er herausgefunden hatte, was los war. Die MitarbeiterInnen fassten die „Politik der offenen Tür“ als den Versuch auf, ein Spitzeltum zu errichten. Jede/r MitarbeiterIn, die sich vertrauensvoll an den Direktor wendete, würde sofort als VerräterIn gebrandmarkt.

Die MitarbeiterInnen hatten aus ihren Erfahrungen mit den Vorgängern des neuen Chefs gelernt, dass man im Kontakt mit der Direktion sehr vorsichtig sein musste. Persönlichen Anliegen könnten als Schwäche ausgelegt werden. Verbesserungsvorschläge galten als riskant. Entweder wurden sie als unbotmäßige Einmischung in Direktionsangelegenheiten aufgefasst oder sie dienten nach ausführlicher Zerpflückung als Beweis für die beschränkte Sachkenntnis der betreffenden MitarbeiterInnen.

Die MitarbeiterInnen hatten sich daher nach mehreren enttäuschenden Erlebnissen in eine Haltung der zynischen Resignation verabschiedet. Es war ihnen nur noch wichtig, ihre eigentliche Arbeit zu verrichten und alle Wahrnehmungen, die darüber hinausgingen, tunlichst für sich zu behalten.

Aus dieser Stimmung heraus wurde die „offene Tür“ äußerst kritische beurteilt. Es war ein mühsamer Weg, bis erste vertrautere Kontakte zu einzelnen MitarbeiterInnen aufgebaut waren. Noch mehr Zeit verging, bis erste kritische Meinungen geäußert wurden (über die Qualität der Betten, die Vernachlässigung von Geschäftskunden, den Menüplan, etc.).

Dafür war viel Rückenstärkung für die betreffenden MitarbeiterInnen notwendig. Außerdem erforderte es großes Verständnis für die Art, wie die ersten Diskussionen abliefen. Sie waren getragen von der großen Angst, letztendlich doch nicht ernst genommen zu werden. Die wohl schwierigste Hürde war dabei, eine konstruktive Kultur der Auseinandersetzung über unterschiedliche Meinungen zu entwickeln. Die Beteiligten mussten lernen, dass der eigene Standpunkt nicht immer berücksichtigt werden kann, es aber trotzdem wichtig ist, ihn einzubringen. Es bedurfte auch viel Übung, um aus der „entweder – oder Haltung“ herauszukommen, die viele Diskussionen prägte. Erst Schritt für Schritt wuchs die Überzeugung, dass die Kombination von Wahrnehmungen und Einschätzungen erst zu wirklich guten Lösungen führt.

Je besser sich diese neue Form des Dialoges zwischen Direktion und MitarbeiterInnen entwickelte, desto klarer zeigte sich eine Spaltung in der Belegschaft. Vor allem im Service und in der Hotelbar gab es weiterhin deutliches Misstrauen gegenüber dem Direktor. In diesen Bereichen hatten die MitarbeiterInnen den alten Chefs „zeigen wollen“, dass sie es besser können und einen florierenden Betrieb geschaffen – der aber leider am Hotel vorbei und mit selbst gekauften Produkten in die eigene Tasche ging.

Diese Form der Problemlösung führte unter der neuen Direktion zwangsläufig in eine Sackgasse. Bald waren diese Aktivitäten entdeckt und es erfolgten sehr rasch klare Schnitte. Diese waren schon alleine deshalb notwendig, um jene MitarbeiterInnen zu bestärken, die bereit waren, sich auf eine Kultur der Meinungsvielfalt und des Dialoges einzulassen.

Zweifellos begab sich der neue Direktor mit seinen MitarbeiterInnen auf einen langen und mühevollen Weg. Doch er wurde letztendlich nicht nur durch ein verbessertes Betriebsklima belohnt. Auch die Umsätze und Gästefrequenzen erholten sich sukzessive und das Bild des Hotels nach außen erneuerte sich grundlegend.

Zusammenfassung: Meinungsvielfalt wird geschätzt

- Abweichende Meinungen werden als Chance betrachtet, die eigenen Standpunkte zu reflektieren und eingefahrene Gleise zu verlassen.
- Alternative Standpunkte gelten als nützlich, um die Komplexität von Situationen besser zu erfassen und schleichende Veränderungen mit möglichen gravierenden Auswirkungen frühzeitig zu erkennen.
- MitarbeiterInnen werden daher ermutigt, Kritik zu äußern, da sie damit Hinweise liefern, wie Lösungen situationsgerechter und differenzierter gestaltet werden können.
- Kritik und alternative Meinungen werden als aktives Engagement begrüßt und nicht als „Querulantentum“.
- Deshalb wird die Fähigkeit der kontroversiellen Auseinandersetzung kultiviert, die in sachlicher Form zu neuen Lösungen führt, ohne persönlich zu werden.
- Widerspruch und „Nein sagen“ durch untergebene MitarbeiterInnen findet selbstverständlich die Akzeptanz der Führungskräfte, da es um das gemeinsame Finden von Lösungen geht. Die Ausdifferenzierung von Problemstellungen soll daher in einer gleichwertigen Diskussion erfolgen.
- Unzufrieden ist man mit MitarbeiterInnen, denen der „kritische Geist“ fehlt, aber auch mit Führungskräften, die Widerspruch „von unten“ nicht ernst nehmen oder gar unterdrücken. Diese Verhaltensweisen verhindern Information. Sie begünstigen eindimensionale Lösungen, die bestimmte Aspekte der Problemstellung ausblenden.

5.3. Jeder Mitarbeiter wird als Experte für sein Arbeitsgebiet ernst genommen

Das erfahrene Engineering-Unternehmen hatte den Auftrag, eine komplexe Maschine für die Serienfertigung zu konstruieren. Dazu waren die Zulieferer der einzelnen Teile sowie die zuständigen MitarbeiterInnen des Auftraggebers intensiv einzubeziehen. Da der Projektzeitrahmen äußerst eng gesteckt war, kam das Unternehmen mit den gewohnten Arbeitsweisen bald an seine Grenzen.

Die Vorgesetzten waren zeitlich völlig überlastet, weil sie neben den eigenen Konstrukteuren so viele externe Projektpartner zu koordinieren hatten. Entscheidungen konnten nicht und nicht umgesetzt werden, weil sie von den Externen und den eigenen MitarbeiterInnen immer wieder in Frage gestellt wurden.

Als sich zeigte, dass die Zeitlimits durch eine zentrale Projektsteuerung der Führungskräfte nicht erreichbar waren, entschloss man sich zu einer völligen Reorganisation. Es wurden Teams eingerichtet, in denen die Konstrukteure für die jeweilige Teilaufgabe, die dazugehörigen Lieferanten und die Repräsentanten des Auftraggebers vertreten waren. Ihr Ziel war es, die Teilkonstruktion selbständig fertig zu stellen und alle dabei auftretenden Fragen im Team zu klären bzw. zu entscheiden. Den Führungskräften wurde aufgetragen, sich nicht mehr in teaminterne Angelegenheiten einzumischen und sich auf die Koordination zwischen den Teilaufgaben zu konzentrieren.

Das fiel ihnen am Anfang sehr schwer, weil sie es gewohnt waren, zentrale Schaltstelle zu sein. Auch die Konstrukteure zeigten zu Beginn ihren Unwillen, jetzt auch noch Managementaufgaben übernehmen zu müssen. Dennoch gelang es, begleitet durch intensives Mentoring und Coaching, dass die MitarbeiterInnen in ihre neuen Rollen hineinwuchsen.

Dadurch verbesserte sich das Tempo und die Qualität der Entscheidungen. Unnötige Entscheidungswege fielen zur Gänze weg. Die Akzeptanz von Lieferanten und Auftraggebern erhöhte sich, da sie bereits in die Entscheidungsfindungen einbezogen waren. Die damit verursachte Beschleunigung der Projektabwicklung bewirkte eine fristgerechte Fertigstellung.

Zusammenfassung: Jeder Mitarbeiter wird als Experte für sein Arbeitsgebiet ernst genommen

- Entscheidungen werden zwischen jenen Personen getroffen, die sich in der Aufgabenstellung auskennen, weil so die Qualität des Ergebnisses gewährleistet werden kann.
- Entscheidungsfindungen erfolgen daher oft in übergreifenden Konstellationen, zwischen unterschiedlichen Abteilungen und quer über die Hierarchie.
- MitarbeiterInnen werden dabei in ihren fachlichen Beiträgen sehr respektiert. Sie sind sich dieser Verantwortung auch bewusst und nehmen ihre Rolle bei der Wahl der angemessenen Entscheidung wahr.
- Damit soll vermieden werden, dass Führungskräfte aufgrund ihrer Position alleine Entscheidungen treffen, obwohl sich andere Personen zum Thema besser auskennen.

5.4. Bevorzugung des direkten Weges

Das Unternehmen in der Primärindustrie ist charakterisiert durch viele Standorte, verstreut in unterschiedlichen Regionen. Dadurch entstanden im Lauf der Jahre Insellösungen. Die MitarbeiterInnen kannten einander kaum. Sie verstanden die Systeme der anderen nicht. Deshalb häuften sich zunehmend die Fehler. Der Ärger auf die KollegInnen in den anderen Standorten wuchs. Man begann nur noch über den offiziellen Dienstweg der Vorgesetzten zu kommunizieren. Deren Arbeit war durch völlige Überlastung gekennzeichnet, bis die Erkenntnis entstand, dass „es so nicht mehr geht“.

Die Führungskräfte des Unternehmens begannen aktiv eine direkte Kommunikation zwischen den StandortmitarbeiterInnen (Sekretariate, EDV, LeiterInnen) herzustellen. Es wurden regelmäßige Treffen im Rahmen von Vernetzungsteams organisiert. Dort erfolgte die Aufarbeitung von Problemen in der Zusammenarbeit durch die Betroffenen selbst. Zu Beginn wurden die MitarbeiterInnen durch Moderation unterstützt, die für eine strukturierte und sachliche Kommunikation sorgte. Nach einiger Zeit konnten die Betroffenen die Moderation übernehmen und selbstgesteuert weiter arbeiten.

Bald hörten sich die Stellvertreterkriege über die Vorgesetzten auf. Neben der Lösung der Verständigungsprobleme, dem Abbau von Insellösungen und der Vereinheitlichung der Systeme war der wichtigste Effekt, dass sich die MitarbeiterInnen quer über die Standorte gut kennen lernten. Im Zuge der gemeinsamen Zusammenarbeit bei den Vernetzungsteams entwickelte sich Vertrauen. Dadurch entstand eine sehr unkomplizierte Form der direkten Klärung von Fragen, die vorher undenkbar war. Die Führungskräfte wurden von den Kommunikationsproblemen völlig entlastet (was sie vorher oft mehrere Stunden pro Woche kostete). Die Arbeit wurde effizienter, Berichtszeiten verkürzten sich drastisch, Verständnis- und Übertragungsfehler wurden praktisch komplett beseitigt.

Zusammenfassung: der direkte Weg wird bevorzugt

- Anstehende Klärungen werden direkt zwischen den Beteiligten erledigt, weil sie so rasch, vollständig und verständlich erfolgen können.
- Der direkte Weg gilt als effizient und ressourcenschonend, weil er die Funktionsträger in der Linie von unnötiger Arbeit entlastet.
- MitarbeiterInnen werden dabei unterstützt, sich ihre Dinge selbst zu regeln und Verantwortung dafür zu übernehmen. Kommunikation soll dezentral erfolgen und sich entsprechend den Notwendigkeiten entwickeln können.
- Es wird auch nicht als ein „der Führungskraft in den Rücken fallen“ betrachtet, wenn statt dem offiziellen Weg über die Linienvorgesetzten eine direkte Kontaktaufnahme erfolgt.
- Hingegen besteht eine Abneigung gegenüber Führungskräften, die alles über ihren Schreibtisch wandern lassen wollen, gegen bürokratische Abläufe und gegen MitarbeiterInnen, die ständig mit irgendwelchen Entscheidungen zu ihrem Chef kommen.

5.5. Bereitschaft, sich irritieren zu lassen

Das Unternehmen, tätig in mehreren Sparten des Baunebengewerbes, war durch öffentliche Aufträge groß geworden. Gute Kontakte hatten stabile Auftragsverhältnisse entstehen lassen, die regelmäßige Umsätze und gute Auslastung sicherten. Durch die Verknappung der öffentlichen Budgets sah man sich vor einigen Jahren jedoch in der Situation, große Teile des Geschäftes über private Aufträge machen zu müssen. Der Installationsbereich – er hatte die größten Auslastungsprobleme – sollte dabei den Anfang machen.

Den ersten Versuchen war wenig Erfolg beschieden. Die zentrale Akquisition durch die Geschäftsleitung führte nur zu wenigen Aufträgen. Folgeaufträge durch private Kunden waren äußerst selten. Diese Entwicklung verursachte eine ziemliche Unruhe in der Belegschaft. Die Installateure beschwerten sich, dass ihre Einschätzungen und Vorschläge nicht ernst genommen würden. Rückmeldungen von den Kunden wurden zwar registriert, aber unter der Kategorie „die üblichen Unzufriedenheiten“ abgehakt. Man war es von der öffentlichen Aufträgen gewohnt, dass diese Beschwerden immer wieder vorkommen, aber keine negativen Konsequenzen nach sich ziehen.

Nach einigen internen Diskussionen war die Geschäftsleitung bereit, die Installateure mit ihren Erfahrungen bei Kunden in den Aufbau des Privatkundengeschäftes einzubeziehen. Es wurde Lernkreise gestartet, die sich aus Installateuren, Bereichsleitung und Geschäftsleitung zusammensetzten. Ziel war es, die Erfahrungen mit Privatkunden systematisch auszuwerten und konkrete Maßnahmen daraus abzuleiten.

Die ersten Termine waren für die Geschäftsleitung ziemlich überraschend. Man hatte nicht damit gerechnet, welch differenziertes Bild aus den Wahrnehmungen der Installateure gezeichnet werden konnte und wie sehr sich dieses von den eigenen Einschätzungen unterschied. Ihre Eindrücke waren, dass die Auftragsabwicklung den Kunden sehr umständlich und bürokratisch vorkam. Dies kostete Zeit und Flexibilität. Es erzeugte das Bild einer eingeschränkten Leistungsbereitschaft. Auch die Zusammenarbeit mehrerer Fachbereiche bei einem Kunden wirkte, als wären unterschiedliche Firmen unabhängig voneinander tätig. Es gab keine von außen erkennbare interne Abstimmung und auch kostenmäßige Vorteile wurden nicht weitergegeben. In Summe wirkte das Unternehmen, so die zugespitzte Einschätzung der Installateure, für die Privatkunden wie ein Amt, dass für die Privatwirtschaft noch nicht bereit ist.

Da diese Eindrücke am Anfang zum Teil recht heftig diskutiert wurden, standen die Lernkreise mehrmals knapp vor dem Abbruch. Doch das Gesprächsklima versachlichte sich von Termin zu Termin und die Geschäftsleitung war bereit, die Diskussionsergebnisse aufzugreifen und in konkrete Maßnahmen umzusetzen.

Als erstes wurde die Auftragsabwicklung für die Privatkunden völlig von den öffentlichen Aufträgen getrennt. Sie konnte flexibler und einfacher gestaltet werden, während die Abwicklungsanforderungen der öffentlichen Kunden weiterhin gewahrt blieben.

Damit verbunden erfolgte die Erteilung einer umfassenden Betreuungsverantwortung für Privatkunden an die Installateure. Nach dem Motto „Kleinvieh macht auch Mist“ entstanden dadurch eine Fülle kleinerer Zusatz- und Folgeaufträge. Sie wurden vorher als nicht besonders relevant eingestuft, ergaben aber in Summe ein Volumen, dass dem Installationsbereich in seiner schwierigen Umstellungsphase wichtige Deckungsbeiträge lieferte. Vielleicht noch wichtiger war aber, dass sich die Kunden viel besser betreut vorkamen und das Unternehmen in guter Erinnerung behielten. Positive Mundpropaganda und wesentlich bessere Kundenbindungen waren die Folge.

Dies erhöhte das Selbstbewusstsein der Installateure und ihre Bereitschaft, noch genauer auf die Rückmeldungen der Kunden zu achten.

Zusammenfassung: Bereitschaft, sich irritieren zu lassen:

- Rückmeldungen von außen werden sehr sensibel registriert, da sie wie ein Spiegel wirken, in dem man sich selbst betrachten kann.
- Deshalb wird viel getan, damit viele solcher Rückmeldungen gegeben werden und ein differenziertes Bild entsteht.
- Es wird gezielt verhindert, dass man nach negativen externen Rückmeldungen zur Tagesordnung zurückkehrt. Dabei zählen Lösungen, die grundlegende Verbesserungen bewirken und nicht Erklärungen, weshalb etwas nicht geht.
- Gleichzeitig wird darauf geachtet, dass ein kreativer Umgang mit solchen Rückmeldungen erfolgt und nicht die Angst das Denken und Handeln behindert.

5.6. auf gute Arbeitsbeziehungen wird geachtet

In der Behörde war aufgrund eines Einsparungsprogramms eine grundlegende Reform des Personaleinsatzes geplant. Es sollte mehr Wechsel von MitarbeiterInnen zwischen den Abteilungen geben, um damit Personalaufnahmen deutlich zu reduzieren.

Die Einschätzung des Leiters zu Beginn der Reform war, dass dieser Plan auf viel Widerstand stoßen würde. Deshalb beschloss er, die Reform möglichst rasch durchzuziehen, um durch die Schaffung vollendeter Tatsachen Abwehrreaktionen gar nicht erst aufkommen zu lassen.

Doch diese hoheitliche Vorgangsweise über Dienstanweisungen und Richtlinien führt zu Isolation des Leiters. Der fehlende Rückhalt in der Belegschaft führte dazu, dass die MitarbeiterInnen geschlossen einen konsequenten „Dienst nach Vorschrift“ zu machen begannen. Es setzte sich ein Kleinkrieg in Gang, der jeden Versuch einer Umbesetzung zu einem endlosen Tauziehen mit unvorhersehbarem Ausgang machte. Schließlich blieb die Reform im Ansatz völlig stecken.

Dies führte letztendlich zur Ablösung des Leiters. Der neue Leiter trat seinen Job mit anderen Voraussetzungen an. Er hatte gute Kontakte zu den relevanten Personen auf allen Ebenen der Behörde aufgebaut. Sein Anspruch war es nicht, die Reform „von oben“ durchzuziehen. Vielmehr ging es ihm darum, den zuständigen Vorgesetzten Verantwortung für die Umsetzung der Maßnahmen in ihren Bereichen zu übertragen. Vom Leiter sollten Unterstützungsleistungen für die Abteilungen und die Gesamtkoordination der Reform kommen.

Bei den Vorgesetzten stieß dieser Plan auf große Erleichterung. Durch das Abgehen von starren, schematischen Vorgaben konnten sich die Vorgesetzten untereinander abstimmen und individuelle Lösungen für die einzelnen Abteilungen vereinbaren. Das erhöhte die Akzeptanz auch bei den MitarbeiterInnen erheblich.

Auch wenn die Reform hohen Abstimmungsbedarf auslöste, sie ging Schritt für Schritt voran. Der Leiter war sehr stark in Kontakt mit den betroffenen Akteuren. Dadurch konnte er laufend informelle Rückmeldungen und Meinungen über den Änderungsprozess gewinnen, was ihm eine sehr umsichtige Steuerung ermöglichte.

Zusammenfassung: auf gute Arbeitsbeziehungen wird geachtet

- Die Führungskräfte achten darauf, einen guten persönlichen Kontakt zu ihren KollegInnen und MitarbeiterInnen zu halten, da sie nur so zu ungefilterten Rückmeldungen kommen und Mitteilungen nicht zurückgehalten werden.
- Eine gute Arbeitsbeziehung gilt als Voraussetzung dafür, dass der Gegenüber intuitiv weiß, welche Mitteilungen relevant sind und diese auch übermittelt.
- Es wird daher in der Führungsarbeit darauf geachtet, dass der Strom relevanter Mitteilungen gut fließen kann und nicht durch Angst, Gleichgültigkeit, Misstrauen oder Aversionen unterbrochen bzw. gefiltert wird.
- Gut gepflegte Arbeitskontakte zu besitzen gilt als zentrale Führungskompetenz.
- Als problematisch wird betrachtet, wenn Führungskräfte den Kontakt zu ihren MitarbeiterInnen und KollegInnen verlieren und nicht mehr in der Lage sind, deren „Sprache“ zu sprechen. Dadurch können Entscheidungen aufgrund mangelnder Information nicht mehr sachgerecht getroffen werden.

5.7. Positiver Umgang mit Fehlern und Abweichungen

Ein großer Industriekonzern mit sehr heiklen Produkten, die in der Herstellung auch kleinste Fehler nicht zulassen, war an einem Standort mit Beschädigungen konfrontiert, die von Unwissenheit über Achtlosigkeit bis zu absichtlichen Vandalenakten herrührten. Der erste Impuls des Managements war, die Kontrollen zu verstärken – etwa durch Überwachungskameras – und die Strafen zu verschärfen. Dies führte jedoch bald zur Erkenntnis, dass damit das Gegenteil von dem erreicht würde, was man wollte:

- Das Verantwortungsbewusstsein steigt durch solche Maßnahmen nicht, sondern es sinkt.
- Wege, auch die besten Kontrollen zu umgehen, finden sich immer.

Die stärksten Befürchtungen bezogen sich jedoch auf die negativen Auswirkungen beim Betriebsklima, die ein solches Überwachungsregime zur Folge hätte.

Deshalb wählte man genau den umgekehrten Weg und versuchte, das Verantwortungsgefühl der MitarbeiterInnen zu stärken. Quer über die Funktionsebenen begann man zunächst die bis dato verschwommene und mehrgleisige Verantwortung für Fehler sehr sorgfältig neu zu definieren. Bereits dieser Schritt erfolgte im Dialog mit allen Beteiligten, wodurch eine hohe Akzeptanz für die erarbeitete Lösung erzielt werden konnte.

Anschließend wurde die Kommunikation und der Austausch über Fehler intensiviert. Workshops, Managementtermine und Arbeitsbesprechungen wurden genutzt, um an diesem Thema „dran zu bleiben“. Ziel war es, den offenen Austausch darüber in großen und kleinen Gesprächsrunden quer über die Hierarchie verteilt zu fördern. Wichtig war dabei, dass es immer um die Erarbeitung von Verbesserungen ging und nicht um Verurteilung.

In weiterer Folge wurden Begleitmaßnahmen gesetzt, um die gemeinsame Reflexion von Fehlern sowie die Lösungsfindung möglichst effektiv zu gestalten. Vandalismus und Fehler aus Fahrlässigkeit sind seit dieser Zeit praktisch verschwunden. Das Verantwortungsbewusstsein und die Aufmerksamkeit für Fehler hat sich deutlich erhöht.

Zusammenfassung: positiver Umgang mit Fehlern und Abweichungen

- Fehler werden als Anlassfall betrachtet, das Gesamtsystem der betrieblichen Abläufe zu hinterfragen und zu verbessern.
- Fehler und Abweichungen werden nicht Personen zugeschrieben, sondern gelten als Symptom dafür, dass in den Gesamtzusammenhängen etwas nicht stimmt.
- MitarbeiterInnen, die selbst gemachte oder entdeckte Fehler melden, werden daher belohnt, da sie damit den Impuls für eine Verbesserung geben und leere Kilometer der Fehlersuche vermeiden helfen.
- Wenn jemand einen Fehler bei einer anderen Person oder Abteilung findet, wird dies als konstruktive Hilfeleistung aufgefasst und nicht als ein „in den Rücken fallen“.
- Aus diesem Grund wird eine wertschätzende und konstruktive Kommunikation über Fehler und Abweichungen gepflegt, die nie ins Persönliche abgleitet.
- Fehler werden auch nicht als Karrierehindernis gefürchtet, da es in der Beurteilung auf die aus Fehlern entwickelten Lösungen sowie die im Endeffekt erzielten Ergebnisse ankommt und nicht auf die Anzahl der Fehler.
- Misstrauisch wird hingegen Fehlerlosigkeit, Dominanz von Erfolgsgeschichten und mangelnde Aufmerksamkeit gegenüber Abweichungen und Fehlern betrachtet. Diese Verhaltensweisen gelten als ein Entwicklungshemmnis und Sicherheitsrisiko für das Unternehmen.

5.8. Reflexion ist Teil der Arbeit

Der große Wohlfahrtsverband mit vielen sozialen Einrichtungen und Beratungsstellen hatte zwar vielfältige Formen von Supervision und Coaching für seine MitarbeiterInnen organisiert. Dennoch verstärkte sich der Eindruck, dass damit ein wesentliches Manko unbeachtet blieb. Die Reflexion von schwierigen Situationen erfolgte mit Hilfe von außen. Es mangelte am internen Austausch unter den KollegInnen darüber. Die systematische Nutzung der zweifellos in der Organisation vorhandenen Erfahrungen und Problemlösungskompetenzen lag brach.

Darin wurde ein großes Potential für Effizienzverbesserung gesehen. Ziel war aber weniger, Kosten zu sparen (Kürzung von Bildungsbudgets), als:

- das Wissen über schwierige Situationen in der Organisation zu verbreiten
- zu verhindern, dass an mehreren Orten in der Organisation dieselben Problemstellungen bestehen, ohne dass sich die Betroffenen darüber austauschen
- die vielfältigen Erfahrungen der MitarbeiterInnen für die KollegInnen nutzbar zu machen
- die Problemlösungsfähigkeit der Organisation zu optimieren.

Zur Erreichung dieses Zieles wurde beschlossen, systematisch interne Reflexionsstrukturen einzuführen. Diese Entscheidung wurde von der obersten Führungsebene getroffen. Es war für das Top-Management klar, dass diese Reflexionsstrukturen von oben getragen werden müssen und dass man mit gutem Beispiel vorangehen würde.

Im ersten Schritt gründeten daher die AbteilungsleiterInnen mit den EinrichtungsleiterInnen 2 Interventionsgruppen. In ihrem Rahmen wurde begonnen, in regelmäßigen Abständen schwierige Fragestellungen aus der Arbeitspraxis einzelner Gruppenmitglieder zu reflektieren und in strukturierter Weise Lösungen zu erarbeiten. Es wurden unterschiedliche Reflexionsmethoden eingeübt, Rahmenbedingungen für eine effektive Zusammenarbeit definiert und eine Kultur des vertrauensvollen Umgangs miteinander entwickelt.

Als sich die Gruppen gut eingespielt hatten und der Nutzen für alle TeilnehmerInnen klar war, begann im 2. Schritt eine „Zellteilung“. Die EinrichtungsleiterInnen spalteten sich ab und gründeten in ihren Einrichtungen neue Interventionsgruppen. Mit Hilfe ihrer Erfahrungen konnten die neuen Gruppen leichter starten. Weiters wurde durch diese Vorgangsweise der Charakter der **internen** Reflexion, die von den Beschäftigten selbst getragen wird, betont.

Mittlerweile hat sich Intervention als Form der internen Reflexion etabliert. Die strukturierte Besprechung schwieriger Arbeitssituationen unter KollegInnen ist zu einem fixen Bestandteil der Arbeit geworden. Es wurden unterschiedliche Spielarten gefunden, wann, wie und wo Intervention stattfindet. Dadurch kann Reflexion sehr anlassfallbezogen stattfinden, mit Themen, bei denen gerade „der Hut brennt“.

Durch diese Reflexionsstrukturen kann man einander gezielter unterstützen. Man weiß jetzt besser, in welchen Teilen der Organisation welche Themen gerade hohe Aufmerksamkeit besitzen. Dieses lokale Know-how wird dann in den Interventionsgruppen breit genutzt. Nicht zuletzt hat sich die Effizienz verbessert, weil man sich durch die Reflexion viele unnötige Irrwege erspart.

Zusammenfassung: Reflexion ist Teil der Arbeit

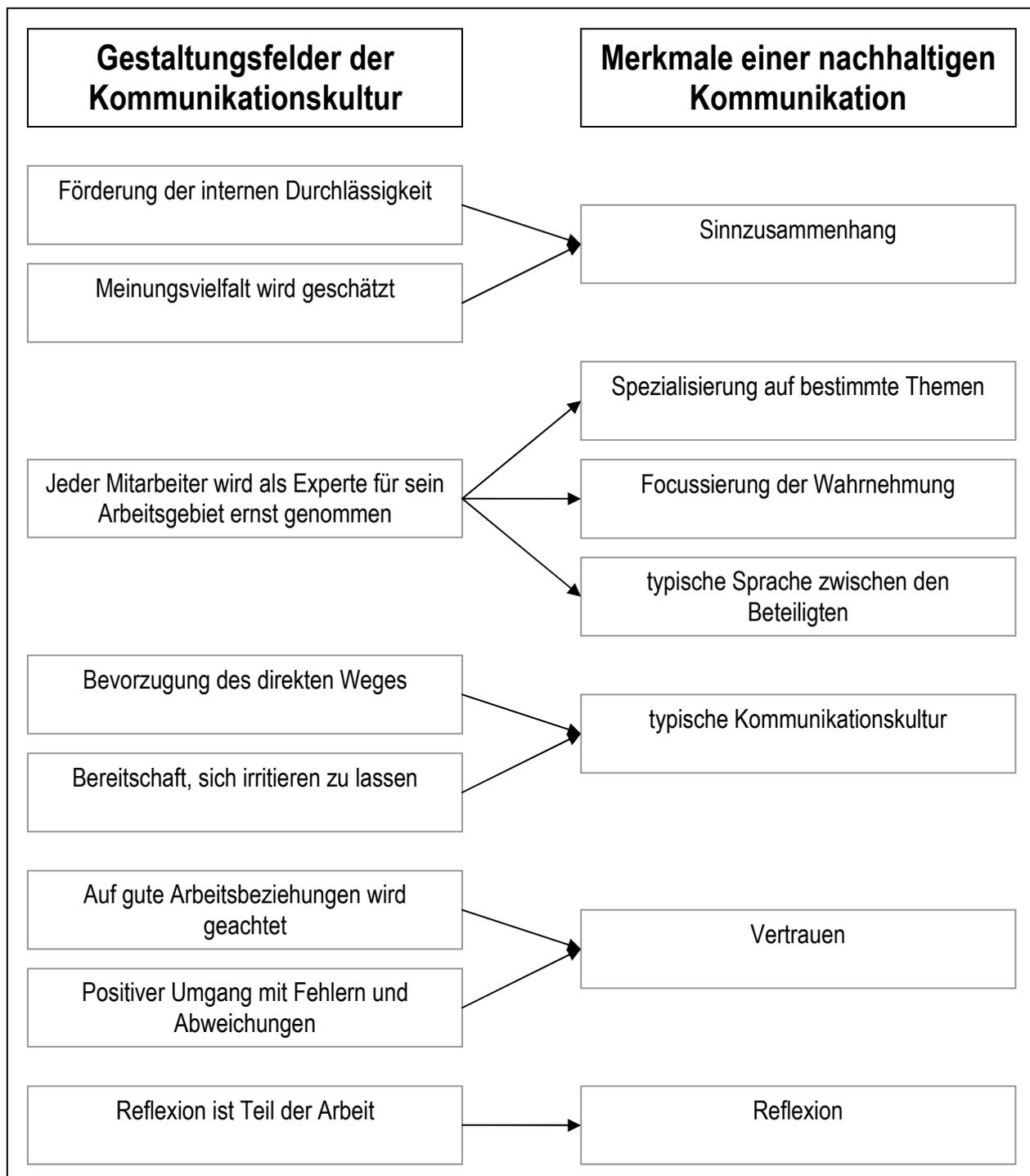
- Es wird darauf geachtet, dass bei jedem Anlassfall eine möglichst rasche und unkomplizierte Reflexion erfolgt, weil dadurch viele Erfahrungen für die Weiterentwicklung des Unternehmens gewonnen werden.
- Die Analyse und Lösungsfindung durch die betroffenen MitarbeiterInnen erfolgt mit kurzem Zeitabstand zum Ereignis und mit jenen Personen, die gut helfen können, da so die größte Ausbeute an Informationen gewonnen wird und nachträgliche Verklärungen der Situation vermieden werden.
- Reflexion ist also keine Fortbildungsveranstaltung, sondern wird in die tägliche Arbeit integriert.
- Damit es nicht zum „zerreden“ von Problemstellungen kommt, erfolgt die Reflexion im Rahmen systematischer und strukturierter Schrittfolgen.
- Da die Lösungsfindung im Vordergrund steht und nicht das Problem, bedeutet es auch keinen Statusverlust, wenn man über Ereignisse aus der eigenen Arbeit reflektiert.
- Ein Verzicht auf Reflexion würde als Hemmnis für die Weiterentwicklung des Unternehmens betrachtet. Es bestünde die Gefahr, dass Wahrnehmungslücken entstehen und effektives Lernen an der eigenen Arbeitspraxis zu kurz kommt.

5.9. Resume:

In den vorigen Kapiteln wurde beschrieben:

- was Wissen ist,
- weshalb Kommunikation eine so zentrale Bedeutung für Wissen besitzt,
- wie Unternehmen fördernde Rahmenbedingungen für Kommunikation und Wissen gestalten können.

Wie wirksam die Gestaltungsaktivitäten von Unternehmen sind, lässt sich anhand der im Kapitel 4 beschriebenen „Merkmale einer nachhaltigen Kommunikation“ gut beobachten. Deshalb wird der Zusammenhang zwischen den Gestaltungsmöglichkeiten und diesen Merkmalen im Folgenden Überblick zusammengefasst:



Durch **Förderung der internen Durchlässigkeit** soll gewährleistet werden, dass sich **Sinn** unternehmensübergreifend konstituieren kann. Ein übergeordneter Sinnzusammenhang, an dem sich alle MitarbeiterInnen orientieren und der das Unternehmen zusammenhält, soll durch konkurrierende Interessen einzelner Gruppen möglichst wenig beeinträchtigt werden.

Sinn entsteht durch Auseinandersetzung. Sinnstiftung ist daher keine Einbahnstrasse. Je mehr abweichende Standpunkte zugelassen und **Meinungsvielfalt geschätzt** werden, desto größer die Chance, dass Sinnangebote vom Unternehmen offen diskutiert werden. Dadurch kann aufgrund kontroversieller Beiträge ein ausdifferenzierter Sinnzusammenhang entstehen, der die Akzeptanz der MitarbeiterInnen findet und als realitätsnahe empfunden wird. Es entsteht Identifikation, wie sie etwa durch abgehobene Leitbilder nicht erreicht werden kann.

Werden die **MitarbeiterInnen als ExpertInnen für Ihre Arbeitsgebiete ernst genommen**, so kann eine **Spezialisierung** der Kommunikation auf jene Themen erfolgen, die von den Betroffenen als relevant empfunden werden. Die MitarbeiterInnen **focussieren ihre Wahrnehmung** auf diese für sie relevanten Themen und können sie direkt untereinander besprechen.

Wird vom Unternehmen der **direkte Weg** bevorzugt, so prägt das eine bestimmte **Kommunikationskultur**, die das Entstehen von Kommunikationsnetzwerken und Wissensentwicklung begünstigt. Auch die **Bereitschaft, sich durch Rückmeldungen von außen irritieren zu lassen** fördert diese Kommunikationskultur, weil sie externe Impulse für Wissensentwicklung verfügbar macht.

Ein Klima des **Vertrauens** im Unternehmen zu erzeugen ist zweifellos eine Führungsaufgabe. Deshalb ist es einerseits wichtig, **auf gute Arbeitsbeziehungen zu achten** und entsprechende Kontakte zu KollegInnen und MitarbeiterInnen aufzubauen. Andererseits kann Vertrauen nur entstehen, wenn ein **positiver Umgang mit Fehlern und Abweichungen** gepflegt wird und es daher kein Problem ist, über solche Dinge zu reden.

Ohne Reflexion gibt es keine nachhaltige Kommunikation. Viele Unternehmen sind deshalb durch Kommunikationsprobleme belastet, weil „Reflexion“ für sie noch etwas ziemlich Exotisches ist, mit dem sie nicht gut umgehen können. Um Wissen produktiv vernetzen und weiterentwickeln zu können, ist es aber notwendig, dass **Reflexion** zu einem selbstverständlichen **Teil der Arbeit** wird.

6. Gestaltung der Kommunikationsstruktur:

Lange Zeit wurde die klassische Linienorganisation als Struktur betrachtet, mit der auch die Kommunikation im Unternehmen geregelt wird. Als dies durch die zunehmende Dynamik der Entwicklungen im Umfeld von Unternehmen immer schwieriger wurde, begann man für die komplexer werdenden kommunikativen Anforderungen neue Formen der Unternehmensorganisation zu entwickeln. Matrixorganisation, Projektorganisation oder Netzwerkstrukturen waren Versuche, hier flexible Lösungen zu finden. Ziel blieb jedoch immer, mit einer Struktur alle Steuerungs- und Kommunikationsbedarfe abzudecken.

Es stellte sich jedoch zunehmend heraus, dass neben den **Organisationsstrukturen**, die Entscheidungsmöglichkeiten, Zuständigkeiten, Aufgaben, etc. regeln, eigene **Kommunikationsstrukturen** erforderlich sind. Auch moderne Organisationsformen können jene kommunikativen Anforderungen, die turbulente und unvorhersehbare Umfeldentwicklungen an Unternehmen richten, nicht in einer „großen Lösung“ integrieren. Die Kommunikation zu bestimmten Themen wird deshalb eben nicht mehr über die Linie gesteuert, sondern durch eigenständige Kommunikationsstrukturen.

Dies kann und soll auch dazu führen, dass dieselben Personen in unterschiedlichen Situationen unterschiedliche Rollenverteilungen einnehmen. Geht es etwa im Tagesgeschäft ganz klar um Auftragserteilung und –umsetzung, kann es im Rahmen der strategischen Kommunikation sein, dass sich derselbe Vorgesetzte und sein Mitarbeiter auf gleicher Ebene über geänderte Kundenerwartungen auseinandersetzen. Dies stellt die neue Anforderung an alle Akteure im Unternehmen, ihre Rollen je nach Situation zu wechseln und mit allen Konsequenzen durchzuhalten.

Kommunikationsstrukturen sind so vielfältig, wie die Unternehmen selbst. Sie stellen keine künstlichen Gebilde dar. Vielmehr sind sie dann hilfreich, wenn sie auf den gewachsenen Kommunikationsnetzwerken des Unternehmens aufbauen, diese verknüpfen und damit in ihrer Wirkung gezielt nützen.

Es gibt eine Menge von Gründen, weshalb es sinnvoll ist, Kommunikationsstrukturen aufzubauen. Sie können Wissen vernetzen und damit kollektive Lernprozesse in Gang setzen. Sie bündeln das Wissen aller relevanten Akteure auf allen Ebenen für die Entwicklung neuer Strategien. Sie ermöglichen Meinungs- und Bewusstseinsbildung zugunsten notwendiger Veränderungen. Sie sind ein Motor für Innovationen und verknüpfen Wissen zur Lösung kniffliger Probleme.

Für 3 zentrale Themen der Unternehmensführung wird im Folgenden beispielhaft dargestellt, wie Kommunikationsstrukturen errichtet werden und wie sie ihre Wirkung entfalten.

6.1. Strategieentwicklung:

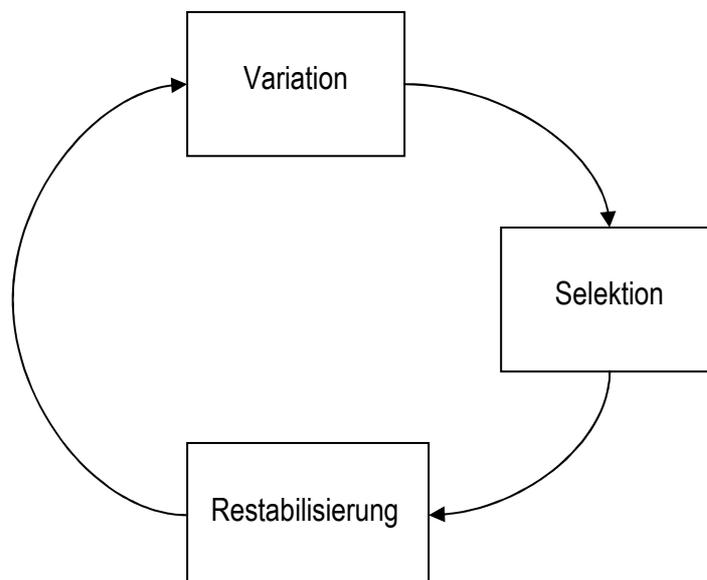
Ausgangssituation

- Das Bild der Umwelt und die daraus abgeleitete Strategie werden vom Unternehmen konstruiert.
 - Es gibt kein wahres Bild der Umwelt.
 - Wichtig ist, ein angemessenes Bild zu finden, welches überlebenssichernde Handlungen ermöglicht.
- Strategieentwicklung funktioniert umso weniger in zentralisierter Form, je turbulenter und unkalkulierbarer die Umwelten des Unternehmens werden.
- Je komplexer die Umwelt, desto mehr müssen vielfältige Akteure an den Grenzen des Unternehmens in die Wirklichkeitskonstruktion eingebunden werden, da von einzelnen zentralen Personen die Entwicklungen immer weniger eingeschätzt werden können.

Rollenverteilung

- **„Sensoren“:**
bringen Außenwahrnehmungen in das Unternehmen ein
- **Management:**
zentrale Steuerung des Strategieprozesses, Entscheidung über Schwerpunktsetzungen, Kommunizierung des Wirklichkeitsbildes
- **Umsetzer:**
Realisierung der Handlungen, die aus der Strategie abgeleitet werden

Kernprozess



- **Variation:**
Ideen und Wahrnehmungen, Einschätzungen aus der Pheripherie und Kommunikation mit Umwelten und Zentrale
 - **Selektion:**
Definition und Reflexion der Selektionskriterien für die Umweltwahrnehmung („Sinnstiftung“), Formulierung angemessener Strategien aus den selektierten Wahrnehmungen
 - **Restabilisierung:**
Kommunizierung der neuen Strategien, Änderung von Handlungen, Umsetzung neuer Aktivitäten
- ➔ Strategie ist kein linearer „5-Jahres-Plan“ mehr, sondern ein ineinandergreifender Prozess

Vorgangsweise (schematisch)

- ***variationsfreundliche interne Rahmenbedingungen schaffen:***
 - Bereitschaft, sich irritieren zu lassen (durch KundInnen, durch KollegInnen, ...)
 - Widerspruch und Auseinandersetzung ist erwünscht
 - Reflexion wird als wesentlicher Bestandteil der Arbeit verstanden
 - ...
- ***guten Kontakt zwischen Zentrale – Pheripherie – Umwelten aufbauen:***
 - Durchlässigkeit fördern/Abschottungen verhindern
 - auf fordernde Umwelten achten (Kunden, Lieferanten, Partner, ...)
 - strukturierte Kommunikation über Strategie in Gang bringen
 - ...
- ***Vorgangsweise für die Entscheidung über die relevanten Selektionskriterien:***
 - Wer entscheidet?
 - Wie wird entschieden?
 - Was passiert davor/danach?
 - ...
- ***Prozess der Strategieumsetzung:***
 - klare Struktur
 - angemessene Kommunizierung
 - begleitendes Umsetzungscontrolling
 - ...

6.2. Innovation:

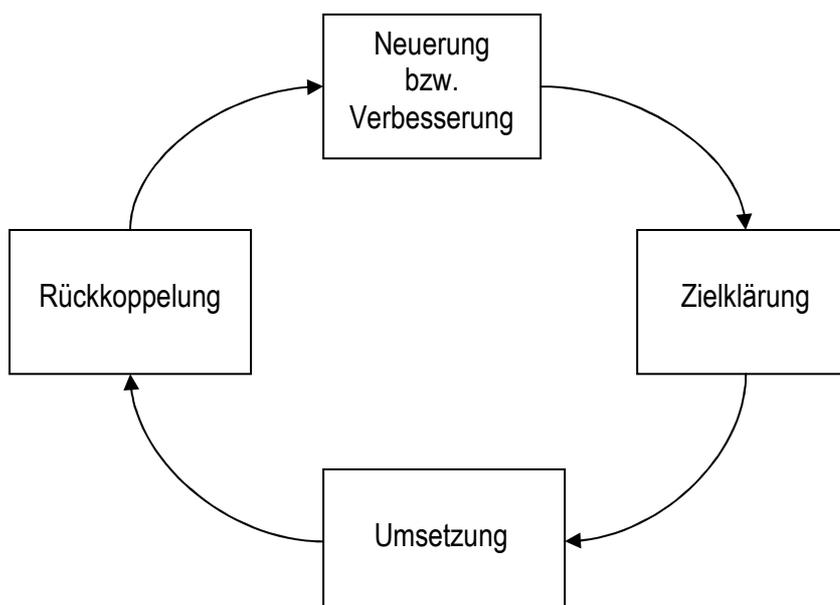
Ausgangssituation

- nicht die „geniale Idee“ sichert in der Regel die Existenz von Unternehmen, sondern ihre Fähigkeit, über einzelne, kurzfristige Innovationsakte hinaus einen langfristigen Innovationsprozess zu gestalten, in den die innovativen Einzelmaßnahmen eingebettet sind.
- Innovation kommt in den meisten Fällen von „unten“, die großen ErfinderInnen sind in der Minderheit
- Eine Innovation ist eine Neuerung, die auf mehreren Ebenen erfolgen kann:
 - neue Produkte
 - neue Herstellungsprozesse
 - neue Absatzmärkte
 - neue Beschaffung
- Erfolgreiche Innovationen sind das Ergebnis gelungener Kommunikationsprozesse. Sie benötigen ein co-kreatives Klima sowie Akzeptanz in der Umsetzung.
- Innovationen werden dann umgesetzt, wenn sie sich in den Köpfen der Betroffenen verwirklichen:
 - Entwicklung eines Bildes über die neuen Handlungsweisen
 - frühzeitige Einbeziehung und Mitgestaltung der Betroffenen

Rollenverteilung

- **Fachpromotor:**
fachliche Federführung, Recherche, Entwicklungsarbeit, ...
- **Machtpromotor:**
steht hinter der Neuerung, trifft rasch die erforderlichen Entscheidungen, ist in Phasen der Unsicherheit präsent.
- **Prozesspromotor:**
sorgt für ein strukturiertes Vorgehen, stellt Verbindlichkeit her, behält den roten Faden im Auge

Kernprozess



- **Neuerung bzw. Verbesserung:**
 - große Veränderung („radikale Innovation“) oder kleine Verbesserungen, Schritt für Schritt („inkrementale Innovationen“)
 - Im Rahmen eines Innovationsprozesses wird auch nach der Implementierung einer Neuerung immer wieder nachjustiert und verbessert
 - **Zielklärung:**

Vor der Umsetzung einer Neuerung bzw. Verbesserung wird mit allen Beteiligten definiert, was dabei herauskommen soll. Die Ziele werden zwar top-down formuliert, jedoch mit jeder Ebene konkretisiert und entsprechend deren Anforderungen adaptiert.
 - **Umsetzung:**

Projekte, Umsetzungsteams, ...
Integration der Innovation in den Regelbetrieb
 - **Rückkoppelung:**

Reflexion und Bewertung der Zielerreichung mit Fach-, Macht- und ProzesspromotorInnen. Ableitung weiterer Verbesserungen bzw. Neuerungen
- ➔ Innovation ist keine isolierte Einzelaktion mehr, sondern ein kontinuierlicher Prozess der Weiterentwicklung

Vorgangsweise (schematisch)

- **Innovationsfreundliche interne Rahmenbedingungen schaffen:**
 - Meinungsvielfalt wird geschätzt
 - MitarbeiterInnen werden in ihren Fachgebieten als ExpertInnen ernst genommen
 - Irritationsfähigkeit des Managements: ist aufgeschlossen gegenüber Verbesserungsvorschlägen
 - positiver Umgang mit Fehlern und Abweichungen, da sie oft Ausgangspunkt von Innovationen sind
 - Reflexion wird als Teil der Arbeit verstanden
 - ...
- **Denken in Zielen fördern:**
 - Ergebnisorientierung statt „dahinarbeiten“
 - Kommunizierung von Zielen
 - Konkretisierung, Abstimmung und Vereinbarung von Zielen
 - ...
- **Prozess der Innovationsumsetzung:**
 - klare Struktur
 - klare Rollenverteilung
 - frühzeitige und gezielte Einbeziehung der Beteiligten
 - Schaffung von Mitgestaltungsmöglichkeiten
 - ...
- **Entwicklung einer Reflexionskultur:**
 - gemeinsame Überprüfung der Zielerreichung
 - offen über Schwierigkeiten und Hürden reden
 - Lösungsorientierung statt Schuldigensuche
 - ...

6.3. Intervision:

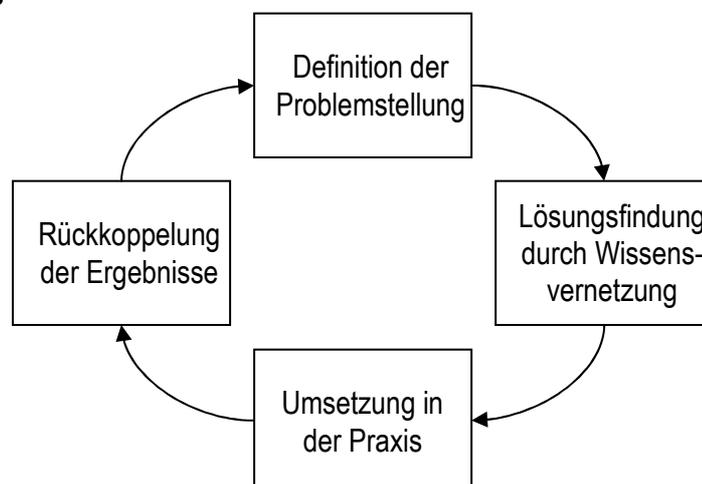
Ausgangssituation

- Je flexibler Unternehmen agieren müssen, desto mehr ist Mitlernen, Verlernen und Umlernen bei den MitarbeiterInnen gefragt. Diese Formen des Lernens erfolgen zunehmend dezentral und selbstgesteuert.
- Anpassungslernen – die kausale pädagogische Beeinflussung von Personen – ist seit Anfang der 90er Jahre rückläufig. Dies drückt sich in der Reduktion von Standardschulungen aus.
- Lernprojekte, praxisnahe Workshops, Lerngruppen, Intervision, etc. werden stattdessen zunehmend eingesetzt
- Lernen wird als co-kreative Kommunikation verstanden, aus der sich die Betroffenen ihre Informationen und ihr Wissen selbst herausholen.
- Durch eine enge Koppelung an den Arbeitszusammenhang geschieht das Lernen im Kontext des Unternehmens:
 - „Basiswissen“: ist zwar weiterhin notwendig, veraltet aber immer schneller
 - „Anwendungswissen“: wird laufend mitgelernt
- Lernen und betriebliche Veränderungen werden als integrierter Prozess verstanden: Kombination aus Personen- und Organisationsqualifizierung
- Voraussetzung für einen erfolgreichen Lernprozess ist ein gemeinsames Bild über die Anforderungen, die Umwelten und das Unternehmen an die betroffenen MitarbeiterInnen richten und welche Veränderungen daraus abzuleiten sind.
- Im Lernprozess werden diese Anforderungen ausdifferenziert und konkretisiert
- Ziel des Lernprozesses ist weniger die Speicherung von Informationen, als die Änderung von Handlungen, um die betriebliche Veränderung zu ermöglichen.

Rollenverteilung

- **TeilnehmerInnen am Lernprozess:**
arbeiten an der Erreichung definierter Ziele und qualifizieren sich dabei bzw. tragen zur Weiterentwicklung des Unternehmens bei
- **steuerungsverantwortliche Führungskraft:**
steuert den Lernprozess, steht für Rückkoppelungen zur Verfügung, entscheidet alle erfdl. Fragen.
- **ProzessbegleiterIn:**
Strukturierung des Lernprozesses, Moderation von Terminen, behält den roten Faden im Auge
- **FachexpertInnen:**
gezielte Vermittlung von Inhalten

Kernprozess



- **Zieldefinition:**
Definition qualifizierungsrelevanter Arbeitsziele (Verbindung von Arbeitspraxis und Lernen), Kommunizierung und Konkretisierung der Ziele mit allen Betroffenen.
 - **Veränderungsarbeit und Qualifizierung:**
Kombination von Arbeit und Lernen, Struktur je nach Themen und Situation
 - **Rückkoppelung:**
Reflexion der Zielannäherung und des Lernprozesses mit allen Beteiligten, Besprechung von Hindernissen (ist oft Ausgangspunkt für Organisationsentwicklung), Adaption von Maßnahmen bzw. Festlegung neuer Maßnahmen, Adaption von Zielen bzw. Definition neuer Ziele
- ➔ Qualifizierung ist keine Einzelmaßnahme, sondern Teil der Organisationsstruktur

Vorgangsweise (schematisch)

- **Lernfreundliche interne Rahmenbedingungen schaffen:**
 - Meinungsvielfalt wird geschätzt
 - positiver Umgang mit Fehlern und Abweichungen
 - Reflexion wird als Teil der Arbeit verstanden
 - direkte Klärungen zwischen allen Beteiligten hat Vorrang, Führungskräfte werden nur im Notfall kontaktiert
 - ...
- **Denken in Zielen fördern:**
 - Ergebnisorientierung statt „dahinarbeiten“
 - Kommunizierung von Zielen
 - Konkretisierung, Abstimmung und Vereinbarung von Zielen
 - ...
- **Lernprozess in Gang bringen:**
 - klare Struktur (Termine, Spielregeln, Vertraulichkeit)
 - Know-how-Aufbau für „Lernen im Team“ (Moderation, Problemlösungstechniken, Konfliktmanagement, ...)
 - Focussierung auf die Ziele (passende Praxissituationen bearbeiten, konkrete Lösungen für die Arbeit entwickeln, gezielter Aufbau von Anwendungswissen, ...)
 - Überwindung der prozessimmanenten Sinnkrise (Personen stoßen an Organisationsgrenzen)
 - ...
- **Entwicklung einer Reflexionskultur:**
 - gemeinsame Evaluierung des Lernprozesses
 - Abstimmung von personen- und organisationsqualifizierenden Maßnahmen.
 - Verknüpfung des Lernprozesses über die Unternehmenshierarchien hinweg

Literatur:

Bateson, Gregory: Ökologie des Geistes; Suhrkamp 1990.

Foerster, Heinz von: Abbau und Aufbau; in: Lebende Systeme (Hrg.: Fritz B. Simon); Springer, 1988.

Königswieser, Roswita: Selektive Wahrnehmung; Forschergruppe Neuwaldegg, o. J.

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie; Suhrkamp, 1993.

Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J.: Der Baum der Erkenntnis – Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens; Goldmann, 1987

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens; Campus, 1997

Piaget, Jean; Inhelder, Bärbel: Die Psychologie des Kindes; DTV, 1980

Sandner, Karl: Prozesse der Macht – Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen; Springer, 1990.

Scheucher, Gerhard; Feier, Helmut: Der Echtzeitmensch; Leykam, 2003

Schneider, Ursula: Die 7 Todsünden im Wissensmanagement; Frankfurter Allgemeine Buch, 2001

Sprenger, Reinhard K.: Aufstand des Individuums – Warum wir Führung komplett neu denken müssen; Campus, 2001

Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M.: Das unerwartete Managen – Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen; Klett-Cotta, 2003

Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement; UTB, 2001