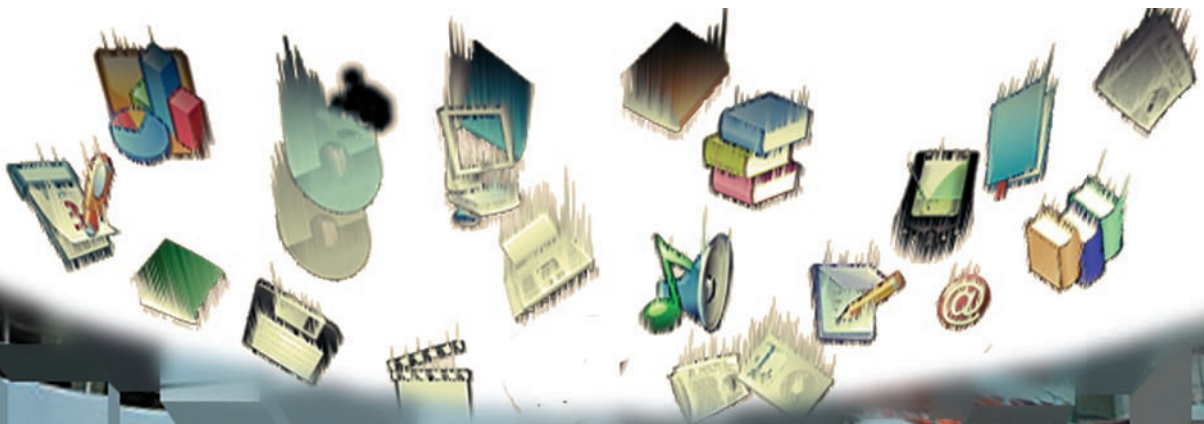




# LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation



## Wissen managen!



N°34 November / Dezember 2006  
Verlag systemisches Management [www.lo.isct.net](http://www.lo.isct.net)

ISSN 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

# IM BRENNPUNKT

---



## *Oliver Bartels*

leitet den Standort des Instituts für Systemisches Coaching und Training in Hamburg und arbeitet als systemischer Coach, Konfliktcoach, Prozessberater für Teams und Organisationen und Vortragender im In- und Ausland. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Leadership Development, systemisches Kunden- und Verhandlungsmanagement sowie Teamentwicklung und -beratung.

# Kann man Wissen managen?

Die einen sagen, „Ja, man kann Wissen managen!“ – und bauen großartige Datenbanken auf, die das Intranet im Unternehmen fast zum Erlahmen bringen und hin und wieder sogar von Mitarbeitern genutzt werden. Die anderen sagen nein (oder nicht einmal das) – und tun Wissensmanagement als hoch theoretisches Luxusgut ab, das im Alltag einfach nicht anschlussfähig ist. Kann man nun Wissen managen oder nicht? Und wenn ja – wie kann man Wissensmanagement möglichst einfach und pragmatisch angehen? Das beschreibt Oliver Bartels in seinem Artikel.

**U**m alle Spannung gleich vorweg zu nehmen: Ja, ich gehe davon aus, dass wir Wissen managen können, weil ich es selbst in vielen Teams und Unternehmen bereits erlebt habe – und das auf eine ganz praktische Art und Weise. Die Frage, die bleibt, ist also wie so oft das WIE. Und hier sind meiner Erfahrung nach einige Meilensteine sinnvoll zu beachten, um Wissensmanagement zu fördern und letztlich einen ausreichenden Nutzen davon zu haben. Aber lassen Sie uns zunächst einmal mit der Definition von Wissen beginnen: Wann sprechen wir überhaupt von Wissen?

## 1. Die Definition von „Wissen“

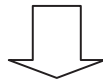
Ich halte es zunächst für wichtig, zwischen Daten, Informationen und Wissen zu unterscheiden; werden doch oftmals abgespeichertes Datenmaterial oder

Informationen, die irgendwo zur Verfügung gestellt werden, schon als Wissen bezeichnet. Während vielfach von „Daten“ gesprochen wird, wenn Geschriebenes oder Gesagtes ohne Bezug zum Betreffenden oder seiner Welt (WILLKE, 1998) vermittelt wird (das ist bei Telefonbüchern genauso der Fall wie bei vielen Organisationshandbüchern oder Geschäftsberichten, aber auch bei Zeitungsartikeln, die in keinem Bezug zu uns stehen; und leider auch bei Lehrbüchern, Fallbeispielen, Mitarbeiterzeitungen oder allgemeinen „Infos“ an die Mitarbeiter), kommen wir bei den Informationen der Sache schon ein wenig näher; denn diese weisen einen Bezug zum Betreffenden auf: Umsatzstatistiken der eigenen Filiale können für Filialleiter schon eine Information sein (ob nützlich oder nicht nützlich) – vorausgesetzt, sie verstehen sie zu lesen und zu interpretieren (sonst verkommen sie augenblicklich wieder zu Daten).

## REFLECTING TEAM („IDEENSUPERMARKT“)

Das Reflecting Team wurde von Tom Andersen erfunden. In seiner ursprünglichen Form wird es im Coaching angewendet. In der lernenden Organisation kann das Reflecting Team auch von einer Gruppe angewendet werden – ähnlich wie ein Brainstorming. Hier wird „vor allen ein virtueller Vorhang heruntergelassen“, eine Metapher dafür, dass alles an Assoziationen, Ideen etc. geschildert werden kann, was den Beteiligten auch nur einfällt. Im Unterschied zum Brainstorming werden jedoch nicht diese geschilderten Assoziationen aufgeschrieben, sondern erst die nach „Hinaufrollen“ des Vorhangs entstandenen „gekauften“ Ergebnisse.

### 1. Problemschilderung

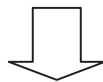


### 2. Eröffnung des „Ideen-Supermarktes“

Ein Vorhang wird vor dem gesamten Team „heruntergelassen“ und alle Anwesenden sprechen über

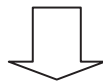
1. Assoziationen zum Problem
2. Ideen zu dessen Lösung
3. Themen, die damit in Zusammenhang stehen und die Handlungsalternativen erhöhen könnten

Dabei werden die Teammitglieder nie direkt angesprochen, sondern es wird ÜBER das geschilderte Problem gesprochen – so als wäre der Vorredner gar nicht mit im Raum



### 3. Schließen des „Ideen-Supermarktes“

und „Hinaufrollen des Vorhangs“



### 4. Der Einkauf

Der Moderator fragt jeden Teilnehmer, was er sich aus dem Supermarkt mitgenommen hat. Diese Ergebnisse werden festgehalten.

Es entsteht durch diese Vorgehensweise ein gemeinsames, geteiltes Wissen im Team.

Aber: Auch hier können wir nicht von Wissen sprechen. Was ist dann „Wissen“? Wissen haben wir, – so könnten wir es sehen – wenn wir gelernt haben. Während aber Lernen in unserer Schulzeit und im täglichen Leben häufig mit „fehlerfreiem Wiederholen“ gleichgesetzt wird, sprechen wir aus evolutionärer Sicht dann von Wissen, wenn wir genau das Gegenteil von fehlerfreier Wiederholung machen – nämlich einen Unterschied. In beiden Fällen geht dem Wissen ein Tun voraus; aber im zweiten Fall sprechen wir dann von Lernen, wenn wir unsere Handschrift ins Spiel bringen, wenn wir etwas anderes tun, wenn wir Abweichungen produzieren. Gregory Bateson bezeichnet auch entsprechend Wiederholung als Lernen 0 (also „kein Lernen“), während er Veränderung als Lernen I bezeichnet. Wenn Wissen nun als Folge von Lernen

entsteht, dann müssen wir offensichtlich etwas getan haben, das einen Unterschied für unser betreffendes Umfeld bzw. für uns gemacht hat; das also neu war. Und wenn wir dann in weiterer Folge auch noch von „wertvollem Wissen“ sprechen, dann muss dieses Wissen für uns nützlich sein.

## 2. Wie wir Wissen „managen“ können

Nun entsteht die Frage, wie wir dieses Wissen in unserem Team bzw. Unternehmen „managen“ können:



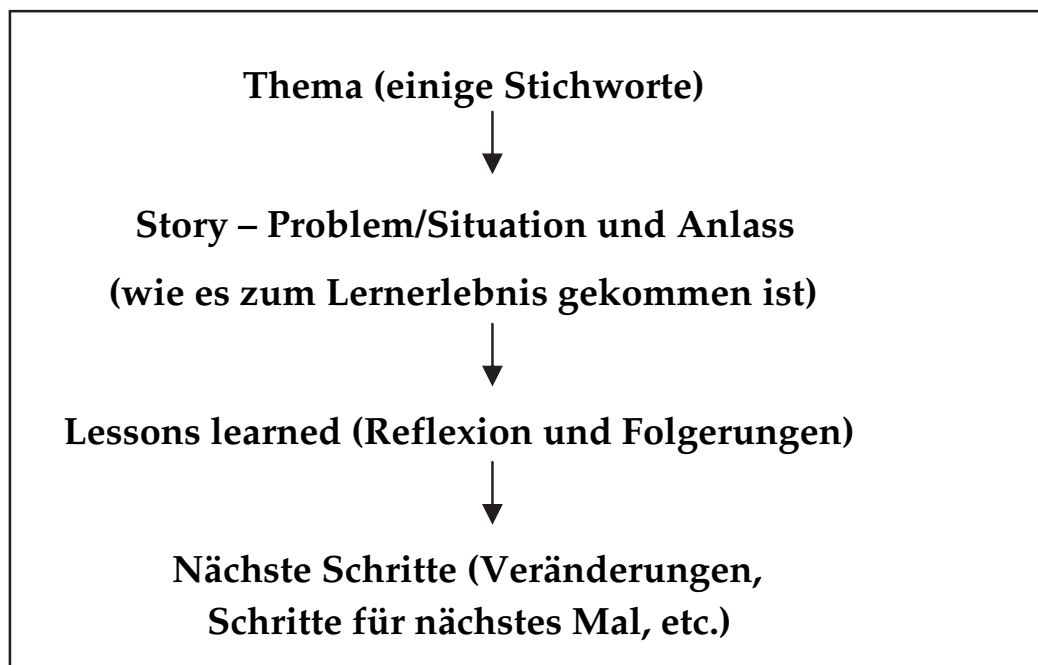
also steuern können, dass ein bestimmtes, vornehmlich wertvolles Wissen entsteht und davon möglichst viel. Dabei macht es meiner Erfahrung nach einen Unterschied, ob das Wissen IN den Köpfen der Teammitglieder „ruht“, bis diese sich jeweils bequemem, es anzuwenden oder eben nicht anzuwenden (und sich vielleicht im unpassendsten Augenblick vom Team verabschieden und das Wissen einfach mitnehmen); oder ob es ZWISCHEN den Köpfen der Teammitglieder zirkuliert, durch fortwährendes Tun immer wieder erneuert wird und auch jeweils neuen Team-

## DER MIKROARTIKEL

Der Mikroartikel oder kurz MikroArt wurde von Susanne Mingers und Helmut Willke (WILLKE, 1998) entwickelt, mit dem Ziel, ein Instrument zur Verbindung von personalem und organisationalem Wissen zu schaffen.

Der Mikroart versteht sich als eine Analogie zum Zeitschriftenartikel – denn auch hier sollte der Verfasser eine (Lern-)erfahrung gemacht haben, die er im Explizieren verarbeitet und so der breiten Öffentlichkeit zur Verfügung stellt. Der Artikel ist auf diese Weise Element eines kontinuierlichen Prozesses der Umwälzung und Revision von Wissen, weil seine Nutzung Anlass zu Kritik, Erweiterungen, Nachfragen und neuen Anregungen gibt. Dabei sollte der MikroArt kurz und knapp geschrieben sein, vielfach nur eine Seite umfassen – ja, er muss gar nicht immer geschrieben sein: Oft erfüllen Grafiken, Zeichnungen und Übersichten wesentlich besser den Zweck der Anschaulichkeit als Geschriebenes. (Oder auch die Kombination von beidem.)

Die Verwendung des MikroArts in seiner ursprünglichen Form besteht in der zur Verfügungstellung an andere Mitglieder der Organisation, um die Lernerfahrungen weiterzugeben, was sich auch in den von Willke und Mingers genannten Eigenschaften eines MikroArts deutlich abzeichnet:



mitgliedern zur Verfügung steht bzw. nicht mehr dem Team „weggenommen“ werden kann, wenn der Wissensverursacher das Team verlässt.

Aus evolutionärer Sicht können wir ja Menschen nicht zwingen, ihr Wissen dem Team zur Verfügung zu stellen. Aber ich kenne zumindest vier konkrete Ansatzpunkte, welche die Entstehung und den Umlauf von Wissen zwischen den Team- bzw. Unternehmensmitgliedern begünstigen bzw. fördern:

- Die Schaffung eines passenden Rahmens
- Wissensmanagement-Aktivitäten
- die gezielte Belohnung der Wissensweitergabe
- und die Vermittlung der Wertigkeit des Wissens.

## 1. Die Schaffung eines passenden Rahmens

Wenn wir unsere Mitarbeiter schon nicht zwingen können, ihr Wissen weiterzugeben, dann können wir ihnen dennoch einen Rahmen schaffen, der es ihnen erleichtert, ja sie vielleicht geradezu dazu ermutigt und anregt, in der evolutionären Definition zu lernen und ihr Wissen weiterzugeben. Dazu müssen sie zunächst einmal die Gelegenheit haben, etwas anderes zu tun, als bisher getan wird. Sie müssen also experimentieren und sogar „Fehler“ machen dürfen; denn jedes Wissen (jede Innovation!) können wir zunächst einmal als Fehler bezeichnen, schafft es doch eine Abweichung (im Idealfall eine, die uns willkommen ist). Dieses Experimentieren erfordert eine „lange Leine“ in dem Bereich, in dem Wissen entstehen soll (z.B. im Kundenumgang; in der Durchführung eines Projektes; in der Vermarktung eines Produkts...). Aber nicht nur ein großer Vertrauensvorschuss ist hier notwendig; sondern es muss auch ein Rahmen geschaffen werden, in dem das neue Wissen tabufrei anderen weitergegeben werden kann. Dazu zähle ich z.B. das Zuhören, wenn von neuen Vorgangsweisen gesprochen wird; das aktive Fragen nach Abweichungen, Neuem, Innovativen; Zeit, welche für Wissensmanagement eingeräumt wird; oder das Interesse der Führungskraft an Fehlern und neuem Tun.

Das erfordert zunächst noch keine großartigen Aktivitäten; und dennoch schafft es eine andere, das Wissensmanagement begünstigende Ausgangssituation.



## 2. Wissensmanagement-Aktivitäten

Einen weitaus größeren Erfolg erreichen Führungskräfte, wenn sie zudem gezielt Wissensmanagement-Aktivitäten planen. Das klingt zunächst sehr aufwändig; es reicht allerdings schon, zu bestimmten, relevanten Themen (z.B. Reklamationsbehandlung; Verhalten an den Schnittstellen; Ausgestaltung bestimmter Prozesse) im regelmäßigen Jour fixe einen Ideensupermarkt zu veranstalten (siehe Abbildung). Oder die Mitarbeiter einzuladen, auch kleine Innovationen in Form von „Mikro-Artikeln“ niederzuschreiben (siehe Abbildung). Oder am Ende eines Projekts die Mitarbeiter zu bitten, ihre guten und schlechten Erfahrungen im Team zu präsentieren und darauf aufbauend Grundlagen für das kommende Projekt zu definieren. Oder gegenüber Lehrlingen stets näher zu erläutern, was die Führungskraft gerade tut („Ich tue das jetzt mit dem Ziel, ...“; „Ich habe die Erfahrung gemacht, dass... – und deshalb mache ich es so“). Oder eine „Wissensmappe“ z.B. für die Gestaltung eines Kunden-Events aufzulegen, in der von den Beteiligten alles gesammelt wird, was sie an Erfahrungen in der Planung gemacht haben – und dieses Wissen dann mit allen Teammitgliedern zu gemeinsamen Best Practice-Tools zu verdichten. Eine wichtige Regel dabei ist: Was heute passt, darf morgen wieder in Frage gestellt werden. Denn Wis-

sensmanagement „lebt“ von der laufenden Veränderung des gemeinsamen Tuns.

### 3. Die gezielte Belohnung der Wissensweitergabe

Sie wollen Wissensmanagement fördern und bezahlen die Einzelleistung jedes Mitarbeiters? Dann dürfen Sie sich nicht wundern, wenn die Mitarbeiter ihre Aufmerksamkeit im Arbeitsalltag nicht auf die Weitergabe von Wissen richten – sondern auf die optimale individuelle Leistung. Denn wir tun im Arbeitsprozess ganz selbstverständlich das, was honoriert wird. Oder anders formuliert: Es ist an der Zeit, die Bewertungskriterien im Prämiensystem umzustellen, wenn wir wollen, dass im Team bzw. Unternehmen mehr Wissen ausgetauscht wird.

### 4. Die Vermittlung der Wertigkeit des Wissens

Wir Menschen tun meist mehr dessen, von dem wir sehen, dass es funktioniert. Und wenn wir merken, dass sich unsere Führungskraft und das gesamte Team für unser Wissen interessiert; wenn Wissensmanagement nicht nur eine noble Beschäftigungstherapie ist, sondern dessen Ergebnisse in die tägliche Arbeit einfließen; wenn wir merken, dass die Weitergabe unseres Wissens einen unverzichtbaren Beitrag zum Erfolg des Teams darstellt und auch so gehandhabt und gewürdigt wird, dann fällt es uns wahrscheinlich leichter, in all den vielen Alltagsaufgaben an die Weitergabe unserer Erfahrungen zu denken.

Und Hand aufs Herz: Welcher Mitarbeiter freut sich nicht, wenn er seine neuen Prozessschritte unter Nennung seines Namens im neuen Leitfaden für den Umgang mit schwierigen Kunden wieder findet und er ein Mini-Seminar zur Schulung der anderen Teamkollegen darüber halten darf?

### 3. Schlussfolgerung

Wissen managen ist bei näherer Betrachtung weder kompliziert noch schwierig – und schon gar nicht theoretisch. Es könnte auf eine ganz natürliche Art und Weise in unser tägliches Miteinander im Team

bzw. Unternehmen einfließen und dort einen echten Unterschied erzeugen; gewissermaßen einen persönlichen Fingerabdruck in der Wüste endloser Standardisierungen, stumpfer Wiederholungen und „Benchmarking-Aktivitäten“.

Wenn wir uns vor Augen halten, dass nicht die Großen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen fressen, sollten wir bewusst auf Wissensmanagement setzen. Allerdings – und das muss uns klar sein – können wir es nicht „vereinzelt“ einsetzen; denn Wissensmanagement macht meiner Erfahrung nach nur dann Sinn, wenn es kontinuierlich ermöglicht, gefördert und auch gefordert wird. Dann allerdings ist es ein zukunftsweisendes, unschlagbares Führungsinstrument. ■

## SERVICE

### Literatur

*Maturana, H. und Varela, F. (1984): Baum der Erkenntnis. Bern und München: 1984.*

*Maturana, H.R. und Bunnell, P. (2001): Reflexion, Selbstverantwortung und Freiheit: Noch sind wir keine Roboter, in: LO Lernende Organisation, Nr. 2 – Juli/August 2001.*

*Radatz, S. (2006): Creative Knowledge Feedback, Research Summary Nr. 3, 2. überarbeitete Auflage, Wien 2006.*

*Simon, B. Fritz (2004): Gemeinsam sind wir blöd. 1. Auflage 2004.*

*Von Foerster, H. und Bröcker, M. (2002): Teil der Welt – Fraktale einer Ethik. Ein Drama in drei Akten. Heidelberg: 2002.*

*Von Foerster, H. und Pörksen, B. (1999): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Heidelberg: 1999.*

*Willke, Helmut (1998). Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: 1998.*

**Weiterführende Homepage** [www.isct.net](http://www.isct.net)

**E-Mail** [o.bartels@isct.net](mailto:o.bartels@isct.net)





LERNENDE ORGANISATION

**fundiert  
praxisbezogen  
serviceorientiert  
systemisch-konstruktivistisch**

ManagerInnen, Führungskräfte und PersonalexpertInnen müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im Zweimonatstakt topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand:

Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Paul Watzlawick, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch PraktikerInnen schreiben in der LO unter anderem über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Das Jahresabo kostet EUR 116 (inkl. MwSt.)\* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.

Ja, ich nutze das sensationelle Mini-Abo: Drei Ausgaben der LO um nur EUR 39 (inkl. MwSt. und Zustellkosten).

Ja, ich bestelle zunächst die kommende Einzelausgabe der Zeitschrift um EUR 21,50 (inkl. MwSt.)\*.

\*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir EUR 21,- und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas EUR 31,50 pro Jahresabo bzw. EUR 3,50 (Europa) oder EUR 5,25 (Welt) für eine Einzelausgabe.

Name: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

Organisation: \_\_\_\_\_

Adresse der Organisation: \_\_\_\_\_

Position in der Organisation: \_\_\_\_\_

Telefon privat (fest/mobil): \_\_\_\_\_

Telefon Firma (fest/mobil): \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_ E-Mail: \_\_\_\_\_

Rechnung geht:  an mich privat  an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte:  MasterCard  Visa

Name: \_\_\_\_\_ Nummer: \_\_\_\_\_

gültig bis: \_\_\_\_\_ KPN (CVC2/CVV2): \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_ Unterschrift: \_\_\_\_\_

LO-Servicetelefon: +43 699 11324334, Fax: +43 1 409 55 66-77  
E-Mail: lo.order@isct.net, Internet: www.lo.isct.net