

Vom Wissen zum Erkennen

Essay über Metakommunikation in Organisationen

Torsten Mathies

Zusammenfassung

Organisationen operieren heute in einer Umwelt, deren Veränderungsdynamik zunimmt. Es werden nur solche Organisationen überleben können, deren eigener Veränderungsprozess sich dieser Dynamik anpasst. Wissensmanagement beschreibt einen solchen, neuartigen Veränderungsprozess. Allerdings zeigt die Erfahrung, dass es nicht darum geht, Wissen wie eine weitere Ressource zu verteilen und zu mehren. Wissensmanagement sollte sich als Metakommunikation verstehen, mit deren Hilfe neue Kommunikationsmuster ermöglicht werden.

Niemand kommt zur Arbeit, um einen schlechten Job zu machen

Seit über 15 Jahren arbeite ich als Mitarbeiter, Unternehmensberater und Geschäftsführer mit Organisationen im Rahmen von Projekten. Gerade in den letzten Jahren bin ich immer häufiger auf die Herausforderung gestoßen, neue Prozesse und Abläufe zu gestalten und zu verankern. In dieser Praxis habe ich die Erfahrung gemacht, dass die betroffenen Organisationen nicht von außen dazu zu bewegen waren, die konzipierten Prozesse anzuwenden. Die Plan-Build-Run-Logik, nach der Abläufe designed und implementiert werden können, konnte ich für mich nicht bestätigen. Weder „Change Management“ noch die Motivation der Mitarbeiter durch Bonus oder Malus (disziplinarische Maßnahmen) scheinen in meinen Augen ein probates Mittel, um Veränderungen in einer Organisation zu erreichen. Eine mögliche Erklärung für dieses Phänomen lieferte mir der Unfallforscher Sidney Dekker, der zu dem Schluss kommt „You have to assume that nobody comes to work to do a bad job“ (Dekker, 2006, S. 13). Er führt an, dass Mitarbeiter stets so handeln, wie es für sie sinnvoll erscheint. Dekker verdeutlicht, dass die Basis für menschliches Verhalten deren eigene Erkenntnis ist. Eine Erklärung, die ich später in meiner systemischen Ausbildung bestätigt fand. Wenn ich mich, egal ob als Geschäftsführer, Berater oder Mitarbeiter, damit auseinandersetze, wie Veränderungen bewerkstelligt werden können, dann muss ich mich damit beschäftigen, wer oder was wie in Organisationen erkennt. Einen entscheidenden Denkanstoß dazu gab es ein Projekt, das ich in den letzten Jahren begleitete.

Ein Wiki ändert noch nichts

In der betrachteten Organisation hat sich das ehemals vorhandene Team zu einer Ansammlung von Einzelnen entwickelt. Jeder Mitarbeiter fokussiert ausschließlich seinen Arbeitsplatz. Die meisten Mitarbeiter arbeiten seit vielen Jahren für das Unternehmen und haben immenses implizites Wissen aufgebaut. In alltäglichen Situationen funktioniert das System stabil, aber verbesserungswürdig. Die sehr individuelle Arbeitsgestaltung und die fehlende Dokumentation von Abläufen machen es der Organisation schwer

- auf neue Herausforderungen zu reagieren
- Abläufe zu verbessern und aufeinander abzustimmen
- auf Probleme und Sonderfälle zu reagieren
- neue Mitarbeiter einzuarbeiten

Muster	Beschreibung
Horten	Alle Informationsträger werden gesammelt und abgelegt – ohne zu überlegen, ob sie wirklich benötigt werden oder schon in der Organisation vorhanden sind
Verknappen	Wichtige Informationen werden der Öffentlichkeit entzogen und auf privaten Laufwerken oder in Schreibtischen oder Aktenschränken versteckt
Fordern	Bevor die Frage entstehen kann, wie Mitglieder sich einbringen können, fordern diese mehr Information und mehr Kommunikation (unternehmen aber keine Anstrengungen, selber Informationen zu teilen)
Ignorieren	Informationen, die offensichtlich eine Veränderung in den Operationen erfordern, werden so lange ignoriert, bis eine schriftliche Arbeitsanweisung vorliegt und nicht mehr wegzu-diskutieren ist

Tabelle 1: Muster der Organisation im Umgang mit Daten und Informationen

Die Symptome im Umgang mit Daten sind vielfältig und werden in Tabelle 1 beschrieben. Um es plakativ zu machen: Das Unternehmen hängt in gefährlichem Maße von jedem einzelnen Mitarbeiter ab und die Kommunikation zwischen diesen ist so reduziert, dass der Begriff Organisation schon fast zu weit gegriffen ist. Das Projekt sollte im Wesentlichen ein

gemeinsames Verständnis über Aufgabenverteilung und anzuwendende Verfahren schaffen. Außerdem sollte eine gemeinsame Plattform für benötigte Daten entstehen, so dass neue Erkenntnisse schnell für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht werden können (das Rad nur einmal erfunden werden muss).

Als zentrales Ergebnis wurde ein Intranetsystem auf Basis der mediawiki-Software installiert und über eine Laufzeit von ca. einem Jahr durch ein zentrales Redaktionsteam gefüllt. So gelangten rasch über 100 Beiträge in die neue Plattform. Diese reichen von Buchungsanweisungen und Kontenplänen über Dokumentationen der IT-Infrastruktur und Arbeitsanweisungen bis hin zur Produkt- und Portfoliobeschreibung. Außerdem werden alle Protokolle von Teammeetings auf der Startseite verlinkt, so dass für jeden im Wiki sichtbar ist, welche Entscheidungen getroffen wurden. Der Datenbestand ist also durchaus geeignet, um eine Vielzahl von alltäglichen Aufgaben zu beschreiben und zu ermöglichen. Allerdings fand die Kommunikation keinen Anschluss. Obwohl die Kommentierung der Beiträge ausdrücklich ermöglicht und erwünscht wurde, fand keine Diskussion statt. Auch weichen die beschriebenen Verfahren noch immer von der täglichen Praxis ab. Es ist davon auszugehen, dass eine Vielzahl der Mitarbeiter nicht häufiger als monatlich ins System schauen. Die gewünschten Veränderungen konnten über die bloße Bereitstellung von Daten nicht erreicht werden. In der Projektnachlese erkannten wir diesen Irrtum und nahmen Korrekturen vor. Wir begannen das wiki-System als Hilfsmittel zu begreifen. Um die angestrebten Änderungen zu erreichen, sollte nun die Kommunikation des Teams im Vordergrund stehen. In Anlehnung an die Engpasstheorie¹ gingen wir davon aus, dass die Mitarbeiter durchaus bereit zu Veränderungen seien, und suchten nach Hindernissen in der Kommunikation, die dies erschwerten. Die Resultate sind banal, aber wirksam. Das Team richtete sich endlich einen eigenen Konferenzraum ein und versuchte mehr persönliche Zeit miteinander zu verbringen (anstatt zu telefonieren oder zu mailen). Auch auf Seiten des Informationsmanagements gab es Anpassungen. So wurde das mediawiki-System gegen eine kostenpflichtige Software getauscht. Diese bietet neben einer festen Struktur für die Dokumentation Funktionen zum losen Austausch, wie Bloggen und „liken“. Ein umfassender Berechtigungsmechanismus erlaubt den Einbezug von Lieferanten und Partnern, wodurch sich die Bedeutung der Plattform deutlich steigert. Der Austausch über die Art der Kommunikation hat also am Ende deutliche Veränderungen in der realen wie in der virtuellen Welt hervorgebracht. Heute ist die Beobachtung der Kommunikation so wichtig wie die Besprechung der aktuellen Umsatzzahlen.

1) Die Engpasstheorie geht davon aus, dass es in jedem Prozess einen limitierenden Faktor oder ein Hindernis gibt, das es zu beseitigen gilt, um Veränderungen zu ermöglichen.

(K) Ein Ding names Wissen

Das Projekt ist von der Annahme ausgegangen, Wissen sei ein Faktor, der nur im richtigen Maße in der Organisation gesteuert werden müsse. Anders als „Arbeit“, „Boden“, „Kapital“ und anders als der Begriff „Informationen“, dient „Wissen“ nicht zur Beschreibung einer Sache, sondern zum Beschreiben einer Beziehung. Nämlich der Kopplung zwischen einem System und seiner Umwelt. Systeme unterscheiden Signale aus der Umwelt und passen dadurch ihre Struktur an. Die Selektion der Signale wird wiederum durch die Struktur ermöglicht. Der Prozess ist also selbstbezüglich und selbsterschaffend (Maturana, Varela, 2009, S. 53).

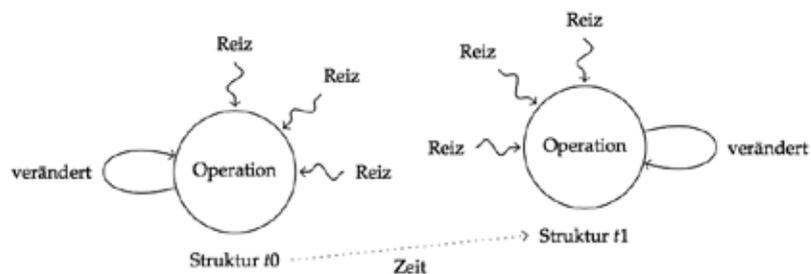


Abbildung 1: Reiz-Operation als selbsterschaffender und selbstbezüglicher Prozess

Die Operation zu einem Zeitpunkt t_0 bestimmt, welche Signale selektiert werden, die wiederum die Operation zum Zeitpunkt t_1 determinieren. Während der Operation verhält sich das System in der einzig möglichen Weise, die sich aus den vorangegangenen Operationen ergibt. Wahlmöglichkeiten, Entscheidungen und ihre Bewertungen ergeben sich nur in der Perspektive eines Beobachters. Und hier nur in Form eines Ausblicks oder eines Rückblicks (Maturana, 2000, S. 125).

Spencer-Brown spitzt diese Abhängigkeit der Erkenntnis von der individuellen Operation der Unterscheidung des Systems zu: „(...) unser Verständnis eines solchen Universums kommt nicht daher, dass wir seine gegenwärtige Erscheinung entdecken, sondern von unserer Erinnerung an das, was wir ursprünglich taten, um es hervorzubringen“ (Spencer-Brown, 2004, S. 90).

Im systemisch-konstruktivistischen Verständnis beschreibt Wissen die Operation eines Systems in seiner Umwelt, die es ihm ermöglicht, weitere Operationen anzuschließen. Von Glasersfeld benutzt den Begriff Viabilität, um die Flüchtigkeit und Subjektivität von Wissen

hervorzuheben. Demnach umfasst Wissen alle Ideen, Hypothesen, Theorien und Modelle, die sich mit unseren Erfahrungen in Übereinstimmung bringen lassen. Wissen darf dann nie mit einer absoluten oder objektiven Wahrheit verwechselt werden, sondern ist immer eine Konstruktion des Systems, die ihm hilft seine Ziele zu erreichen (von Glasersfeld, 1987, S. 141f.). Von Glasersfeld betont, Wissen lasse sich nicht übertragen. Die einzige Form zu lernen bestünde demnach darin, das Bild der Umwelt selbst aufzubauen oder für sich selbst zu konstruieren (von Glasersfeld, 1987, S. 133). Für Organisationen als spezielle lebende Systeme kann das übernommen werden. Ihre selbsterzeugende Operation ist „Kommunikation“ (Luhmann, 2011, S. 59f.). Es besteht eine lose strukturelle Kopplung zwischen einer Organisation und den psychischen Systemen ihrer Mitglieder. Diese sind jedoch nicht Bestandteil des Systems „Organisation“ (Simon, 2007, S. 35f.). Genau wie bei den lebenden Systemen emergiert aus jeder Operation eine neue Struktur. Da eine Organisation keine Sinnesorgane besitzt, können Informationen nur durch das psychische System Mensch in sie gelangen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Verstehen nicht vorausgesetzt werden kann.

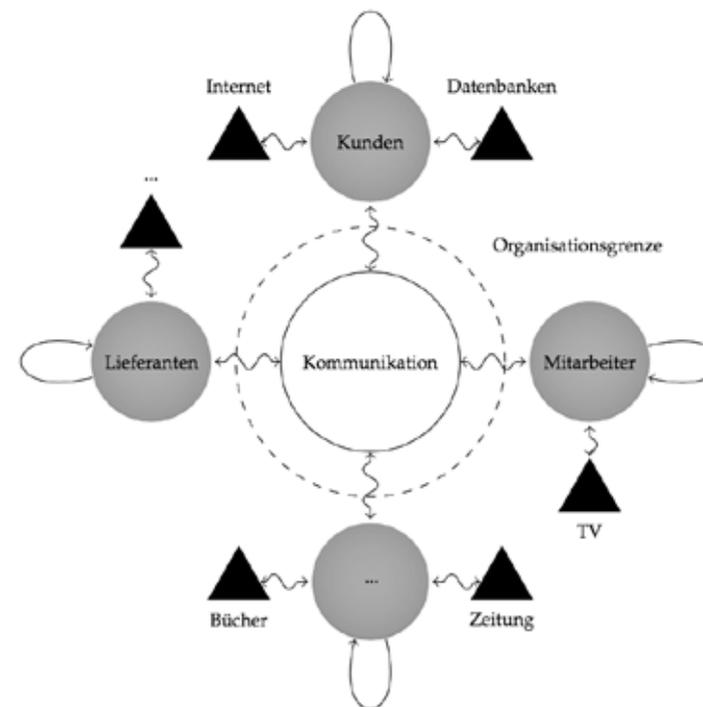


Abbildung 2: Soziale Systeme und Datenquelle in der Umwelt ihrer Umwelt

Es kann nie sichergestellt werden, dass eine Information von einem Empfänger genauso verstanden wird, wie sie vom Sender gemeint war. Wikis, Konzepte, Powerpoint und Bücher existieren ausschließlich in der Umwelt der Organisation.

Ob und wie sie von der Organisation selektiert und verstanden werden, hängt ausschließlich von der aktuellen Kommunikation ab. Im Vorwort zu *Laws of Form* findet Spencer-Brown in meinen Augen sehr drastische, aber treffende Worte: „Das ganze gegenwärtige Bildungsestablishment der zivilisierten Welt ist mit einem gigantischen Betrug beschäftigt: dem großen Schwindel von GI – Gerede und Interpretation: der ganz und gar falschen Doktrin, daß jemand etwas wissen kann, indem man es ihm erzählt.“ (Spencer-Brown, 2004, S. x)

Idee einer organisationalen Erkenntnistheorie

Alleine, was bereits in der Kommunikation Anschluss gefunden hat, bestimmt, was zukünftig in der Kommunikation Anschluss finden wird. Das, was die Organisation gelernt hat, bestimmt, was sie lernen wird. So meine Überlegung. In den Organisationen, die ich erleben durfte, waren die Kommunikationsmuster jedoch so verfestigt, dass ein Lernen höherer Ordnung nur noch sehr eingeschränkt möglich war. Es wurden immer die gleichen Signale selektiert und immer die gleichen Operationen ausgeführt. Eine Beschreibung für das, was Bateson Lernen 0 nennt: Auf die Verfehlung von Plandaten reagieren die Verantwortlichen mit Maßnahmen zur Fehlerkorrektur (Schulungen, Motivation, Austausch von Mitarbeitern, Powerpoint Präsentationen). Ein Irrtum bei der Planung, welches ein Merkmal von Lernen höherer Ordnung wäre, wird häufig nicht in Betracht gezogen. Argyris & Schön (2008, S. 44) beschreiben sehr anschaulich, wie Lernen höherer Ordnung in Organisationen vor kommen kann. Der von ihnen, Senge und Isaacs beschriebene Dialog ist ein Ansatz, wie Kommunikationsmuster verflüssigt werden können. Diesem Ansatz folgend halte ich es für hilfreich, die Kommunikation der Organisation zu beobachten und selber zum Thema zu machen. Wenn sich die Metakommunikation ändert, so meine Hoffnung, verändert sich auch die basale Kommunikation. Lernen höherer Ordnung und Verhaltensänderungen könnten möglich werden. Eine solche Beobachtung würde sich weniger auf die Mitteilungen konzentrieren, sondern vielmehr auf deren Kontext und Kontextmarkierungen. Die folgenden Beispiele sollen das illustrieren:

Welche Sprache wird gesprochen? Finden Dialoge in der Muttersprache statt? Welche Bedeutung haben Fachbegriffe und Definitionen? Wie intensiv kommen andere Sprachformen zum Einsatz?

Welche Metaphorik wird verwendet? Welche Bilder (z. B. aus der Kriegsführung) werden verwendet? Sind die Mitglieder der Organisation uniformiert? Wird bei Gesprächen hinter Tischen Deckung gesucht?

Lässt die Sprache Reflexion zu? Werden absolute Begriffe verwendet oder finden sich Ausdrücke, die auf Bedingungen, Sonderfälle oder zirkuläre Beziehungen hinweisen. Welche Worte sind erlaubt und welche werden vermieden (z. B. Problem, Fehler, Irrtum oder auch Wahrheit und Tatsache)?

Gibt es widersprüchliche Mitteilungen? Sollen z. B. im Entwicklungsgespräch Fehler und Irrtümer reflektiert werden, das Eingeständnis selbiger führt aber gleichzeitig negative Auswirkungen z. B. in Form einer schlechten Bewertung?

Welches Beziehungsangebot wird gemacht? Finden Dialoge in einem sicheren Raum (auch im übertragenen Sinn) statt, sitzt man im Stuhlkreis oder am Konferenztisch?

Welche stillschweigenden Übereinkünfte wurden gemacht? Werden Gespräche nur inszeniert, also gibt es eventuell die Übereinkunft, nur schnell fertig zu werden und Unannehmlichkeiten zu vermeiden? Finden z. B. Workshops zu „lessons learned“ nur statt, weil sie im Projektvorgehensmodell vorgeschrieben sind?

Welches Medium wird verwendet? Wird gemailt, gechattet und geliked oder findet Kommunikation von Angesicht zu Angesicht statt?

In diesem Sinne wird die Kommunikation selber zum Gegenstand der Veränderung bzw. der Boden, in dem Veränderung fruchten kann. Dabei geht es nicht um einen manipulativen Ansatz, wie er im Rahmen von Change Management manchmal zu finden ist, sondern um eine Reflexion der Mitglieder einer Organisation, ob die Kommunikation dazu geeignet ist, im gewünschten Rahmen zu lernen. Um dies an einem letzten Beispiel plakativ zu machen: Wenn in einer Organisation nach dem Muster „Befehl und Gehorsam“ kommuniziert wird, wenn Mitarbeiter bei Fehlern „rund gemacht“ oder in der „Eingangshalle aufgehängt werden“, dann erscheint mir dieser Boden für die Einführung von Abläufen, die ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Empowerment fordern, als widersprüchlich und wenig hilfreich. Auf dem Fußballplatz oder beim Bekämpfen eines Großbrands mag anderes gelten. Frei nach Bateson und Ruesch: Wie wir die Dinge kommunizieren, so handeln wir (2012, S. 199). Alleine zu überlegen, welchen Beitrag unser Vokabular zur Beschreibung der Welt leistet, zeigt auf, welcher Hebel der Metakommunikation innewohnt. Die Veränderung der Kommunikation wird die Selbstbeschreibung der Organisation verändern und somit neue Verhaltensweisen und neues Wissen hervorbringen. Bedenkt man, dass vorhandenes Welt-

wissen selbstverstärkend ist (Lutterer, 2011, S. 72), so wird deutlich, dass Wissensmanagement in diesem Sinne nicht eingeführt werden kann, sondern tiefgreifende Erschütterungen in den Erwartungen der gesamten Organisation notwendig sind, um es zu ermöglichen. Folge ich Bateson weiter, so ist eine Grundvoraussetzung für derlei Erfahrungen eine feste und enge Bindung (Lutterer, 2011, S. 62). Ob und inwieweit Organisationen sich von ihren alten Kommunikationsmustern lösen können, ist neben der Frage der Methodik vor allem eins: Eine Frage des Vertrauensklimas.

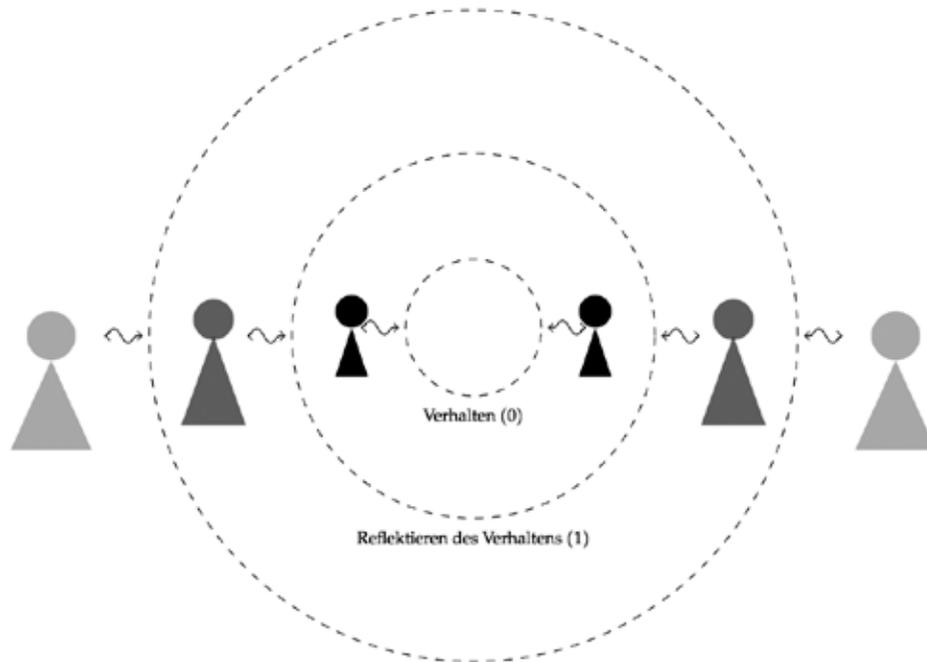


Abbildung 3: Unterschiedliche Lerntypen

Alles nichts Neues

Die angeführten Praxisbeispiele und die systemisch-konstruktivistischen Modelle sind für mich Anzeichen dafür, dass der Versuch, Wissen in Organisationen zu induzieren, so hilfreich ist, wie einem Menschen Flügel wachsen zu lassen, indem man ihm ein Buch über Vögel zeigt. Das Verhalten der Organisation lässt sich nur durch vorausgegangenes Verhalten erklären. Beleg für die „Wahrheit“ dieses Verhaltens ist die aktuelle Existenz. Das bedeu-

tet nicht, dass solche Vorhaben immer scheitern müssen. Wenn das, was da induziert werden soll, anschlussfähig ist, wird es in die Kommunikation einfließen. Es lässt sich aber eben nicht von außen steuern. Meine Ausführungen sind aus Sicht der systemischen Lehre wohl kaum als Novum zu betrachten. Auch das dialogische Führen wird seit den 90er Jahren in der Literatur verarbeitet und genießt gerade durch die Betrachtung mit der systemisch-konstruktivistischen Brille wieder Aktualität. Und obwohl diese Ansätze schon seit Jahrzehnten diskutiert werden, sind sie doch in der Praxis noch nicht sehr weit verbreitet. In vielen Organisationen erlebe ich Kommunikationsstrukturen, z. B. in Form von Berichtswegen, die noch an die menschenverachtende Lehre des „Scientific Management“ aus den frühen Jahren des letzten Jahrhunderts angelehnt sind. Heinz von Foerster zeichnet bildhaft den Kontrast: „Die Aufgabe eines solchen Managers ist es, dafür zu sorgen, daß alle Mitarbeiter zu der Auffassung gelangen, daß sie in einem funktionierenden, freundlichen und guten Betrieb arbeiten. Er muß nicht nur einige wenige zufriedenstellen, die sich über eine zusätzliche Auszahlung an die Aktionäre freuen, sondern auch die Putzfrau, die hier arbeitet. Dieser Manager sollte versuchen, sich und anderen in ein heterarchisches Netzwerk einzufügen, so daß der Fluß des Wohlbefindens alle Mitglieder der Organisation erreicht und berührt. Und wenn dies dank seiner Weitsicht gelingt, dann hat er sein Ziel erreicht: Die Organisation organisiert sich selbst – und zwar auf eine Weise, die allen Freude macht.“ (von Foerster, Pörksen, 2013, S. 96f.)

Aber viele Organisationen sind nicht so und ihr Erfolg gibt ihnen recht. Daher wohnt meinem Ansatz vom Wissensmanagement durch Metakommunikation nicht der Versuch der Überzeugung inne. Er postuliert nicht: „Ihr müsst euch verändern!“, sondern er fragt: „Angenommen eine Verhaltensänderung wäre überlebenswichtig, wäret ihr früh genug in der Lage, das zu erkennen?“²

Literatur

- Argyris, C., Schön, D. A. (2008). Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Dekker, S. (2006). Field guide to understanding human error. Farnham: Ashgate.
- Luhmann, N. (2011). Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lutterer, W. (2011). Der Prozess des Lernens: Eine Synthese der Lerntheorien von Jean Piaget und Gregory Bateson. Weilerswist-Metternich: Velbrück Wissenschaft.
- Maturana, H. R. (2000). Biologie der Realität. Berlin: Suhrkamp.
- Maturana, H. R., Varela, F. J. (2009). Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Bern: Scherz.

2) Man denke an den Frosch, der nicht merkt, dass das Wasser im Kochtopf erwärmt wird.

- Ruesch, J., Bateson, G. (2012). Kommunikation: Die soziale Matrix der Psychiatrie. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F. B. (2007). Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer.
- Spencer-Brown, G. (2004). Laws of form – Gesetze der Form. Bohmeier: Lübeck.
- von Glasersfeld, E. (1987). Wissen, Sprache und Wirklichkeit: Arbeiten zum radikalen Konstruktivismus. Wiesbaden: Vieweg.
- von Foerster, H., Pörksen, B. (2013). Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners: Gespräche für Skeptiker. Heidelberg: Carl-Auer.

Torsten Mathies (Düsseldorf), Diplom-Wirtschaftsinformatiker (FH). Schwerpunkt Informations- und Projektmanagement. Studium Systemisches Management an der TU Kaiserslautern, Ausbildung als Six Sigma Greenbelt, ITIL V3 Expert Level, Prince2 Foundation und systemischer Berater (i. A.). Ist seit 2000 in der Organisationsberatung tätig. Seit 2015 als Freiberufler. Kernthema ist die Begleitung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. tma@freiraum-entwickeln.de