



1. Prolegomena: Das Wissen und sein Schatten

1.1 Warum ist Wissensmanagement als Konzept eine erfolgreiche Mode?

„Wissens-Management“ ist die „Lichtgestalt“ der lernenden Organisation, koppelt daher viel besser an betriebswirtschaftliche Erfolgsziele, passt gut zu Hard-Facts, IT, Steuerbarkeit.

WM lässt sich nahe an betrieblichen Prozessen modellieren, passt gut zu betriebswirtschaftlichen Modellbildungen.

WM ist „Projektionsfänger“ für Kontrolle: „Wissen ist Macht“.

1.2 Welche Herausforderungen ergeben sich daraus für EinzelberaterInnen und Beratungsunternehmen? (z.B.)

wechselweise Schattenprojektionen führen: Ich als BeraterIn weiß es -> der Verein GOE als Lernorganisation weiß es nicht, ist nicht erfolgreich. Das Problem von WM in Netzwerken von Einzel-BeraterInnen und Firmen.

Oder große Beratungsfirmen, riesige Investitionen in WM vor allem IT aber auch Kosten für Fallaufbereitung, Datenbanken-Pflege etc. (Licht), realer Output des ganzen in konkreten Beratungsprojekten ist bescheiden (Schatten); funktioniert, solange Kunden nicht rechnen.

Archetypische Identifizierung: Guru, Magician etc. ... führt BeraterIn und Kunden auf Dauer in den Ruin.

1.3 Welche konstruktiven Lösungsmuster für BeraterInnen sind bekannt?

philosophisch-sokratisch: „Ich weiß, dass ich nichts weiß“ (Identität von Wissen und Nicht-Wissen)

dogmatisch-katholisch: „Ich weiß es ganz genau, wenn man mich aber fragt, weiß ich es schon nicht mehr so genau“ (Schnittmengen von Wissen und Nicht-Wissen).

Pragmatisch: „Wieviel und welches Wissen braucht es?“ (Vereinigungsmenge)

Integration von Wissen und Nicht-Wissen: „Ich weiß manches und ich weiß vieles nicht, aber wenn ich etwas weiß, dann weiß ich es nicht allein“ (Wissen und Nicht-Wissen ist immer geteiltes Wissen und Nicht-Wissen von Menschen). -> Wissen funktioniert überhaupt nur in netzwerkermöglichenden Organisationsformen (z. B. Idee der Universität) gesteuert durch gemeinsame Werte des gemeinsamen Erwerbens und Teilens von Wissen und Nicht-Wissen. Können diese Werte überhaupt steuern? Wenn ja, wie können sie es?

2. Verhältnis von WM und Lernender Organisation

zwei Seiten der gleichen Münze: LO ist das Beratungskonzept, WM das Management und Controlling-Konzept

ergänzende Ansätze: LO soziale und Prozess-Perspektive, WM Ergebnisperspektive (Balanced Scorecard, value based etc)

LO als Tool für WM: LO ist ein Werkzeug für erfolgreiches Wissensmanagement im Sinne einer optimalen Wertschöpfung für die Wissensprozesse im Unternehmen.

Für den Workshop halten wir fest die Unterschiedlichkeit: (a) lernende BeraterInnen in lernenden Organisationen als „Reflexionsform“ der Organisation von beraterischen Lernprozessen, (b) Wissensmanagement als Handlungskonzept zur Gestaltung wertschöpfender Wissens + Lern-Prozesse für BeraterInnen und Beratungsunternehmen (interne sowohl wie externe).

3. Defensive Routinen für Berater/Innen

Chris Argyris beschreibt in seinem Aufsatz „Teaching Smart People How to Learn“ (HBR, 1996) 6 defensive Routinen für BeraterInnen, Nummer 7 und 8 habe ich noch (an mir) beobachtet. – Ah ja, nur wer Fehler macht und seine Verbesserungspotentiale sieht, kann lernen. BeraterInnen benutzen alle möglichen Tricks, um Lernen zu vermeiden:

Berater/Innen wissen immer wie es geht: Darum sind sie schließlich auch BeraterInnen geworden. (Fehler sind ja quasi Misserfolge, und BeraterInnen sind eigentlich immer erfolgreich.)

Wie gehen wir als BeraterInnen mit unseren Fehlern bei Kunden um?

Das Master-Programm von BeraterInnen heißt „Alles unter Kontrolle“. Man möchte ja den Kunden Sicherheit geben. Lernen bedeutet aber, wahrnehmen, dass etwas anders gelaufen ist als geplant.

Wie stehts mit Evaluation von Beratungsprozessen zusammen mit dem Kunden?

BeraterInnen haben erfolgreiche schulische und universitäre Karrieren hinter sich. Sie haben nie gelernt zu scheitern und Fehler zu machen. Lieber machen sie aus dem wirklichen Leben eine Unterrichtsstunde – und das können sie auch, weil sie so intelligent sind.

Dürfen Beratungsprojekte auch scheitern?

BeraterInnen sind ehrgeizig, sie empfinden es aber gleichzeitig oft als irgendwie „inhuman“ miteinander zu konkurrieren. Dieser innere Widerspruch verstellt den Zugang zur eigenen „Fehlerangst“ – viele BeraterInnen merken nicht einmal, dass sie Angst vor Fehlern haben.

Wie kriegen wir das „gebacken“: Konkurrieren um Aufträge und Leistungen beim Kunden und kooperieren für Lernen + Wissen?

Evaluation von Beratungsleistungen kommt bei Beratungsunternehmen nur selten vor; entsprechende Methoden sind nur wenig ausgearbeitet. Grundlage ist meistens die subjektive Einschätzung eines Senior-Consultants, objektive Kriterien fehlen meistens. Wer lernen will braucht aber Verankerung in der Realität, d.i. objektives Feedback.

Gibt es überhaupt „objektive“ Kriterien? Wenn ja, welche? Welche Rolle spielt Meister-Schüler-Verhältnis in der Ausbildung von BeraterInnen?

BeraterInnen haben ein prima Ventil für ihren Lernwiderstand. Wenn etwas nicht funktioniert, ist der Kunde schuld: unfähig, im Widerstand, Konflikte im Kundensystem etc.

Psycho-anal-ü-Tisch Rechtfertigungsmuster

BeraterInnen können sehr gut abstrakt denken: Selbsthypnose durch Theorien, Hokus-Pokus mit Universalien -> Begriffe werden Wirklichkeiten, die Wirklichkeit ist, das was ich darunter verstehe, und damit aller Kritik entzogen. (Siehe unter Occam's Razor.)

Wissensmanagement als Realität?

BeraterInnen sind erfolgreich im Verkaufen. Hysterie: Alles wandelt sich unheimlich schnell. Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben. Mögliche Kunden sind immer schlechter als ihre Konkurrenz. Alles muss dynamisch und schnell gehen. Aktion folgt auf Aktion, Reorganisation folgt auf Reorganisation. Keine Zeit zum Lernen.

„Die BeraterIn, die vorher drin war, hats wohl nicht gebracht.“

4. Wissensmanagement für Beratungsorganisationen

4.1 Wissensmanagement als Moderscheinung? – Trägt das Konzept überhaupt für die Entwicklung (Unternehmensentwicklung und persönliche Entwicklung) von Beratungsorganisationen? - konzeptionelle Schwäche des Begriffs:

Wissen = f(Information°Erfahrung°strukturelle + kulturelle Rahmenbedingungen°Hunger°Gesundheit°etc.)

4.2 Versuch einer Konsolidierung des Begriffs WM: Wissensmanagement ist eigentlich „Wissens-Träger-Management, Wissensträger sind Menschen und die Art wie sie ihre Kommunikation und Austausch organisieren.



4.3 WM begrenzt auf die Zielvorstellung: es geht um die genau passende und wertschöpfende Aktualisierung von Wissen im Leistungsprozess.

4.4 Welchen Unterschied macht WM für die Organisation von Beratungsprozessen?

4.5 Welches ist das spezifische reflexive Beratungswissen, das auch wirksam wird? – möglichst viel, möglichst wenig, wann, welches? z.B. nach Zielen unterschieden (a) Wissenswirksamkeit bezüglich „Verständnis wecken“, also Modelle, Erklärungen zur Verfügung stellen und (b) Verhalten ändern, d.i. unmittelbar die Organisation gestalten z.B. Sitzungszeiten einführen oder abschaffen.

4.6 Wie kann ich mich und mein internes oder externes Beratungsunternehmen organisieren, dass das auch funktioniert? Daten -> Information -> (Erfahrung) -> produktives und wertschöpfendes Wissen.

5. Wissensmanagement als Parallelprozess für Beraten

5.1 Marketing

Ziele bzw. „roter Faden“:

- eine Akquisitions-Idee bekommen und verfolgen
 - Köder-Kompetenz aufbauen: auf welchen Wurm beißen die Kunden? (z.B. Eitelkeit, Raum für Selbstdarstellung, Kontrollwunsch, Entlastung ...)
- z.B. durch Kunden-Daten und -Informationen sammeln und aufbereiten, Internet-Recherchen, Informationen am Wegesrand aufsammeln, Tagungen und Open space-Veranstaltungen nutzen, Lieferanten für Marketing-Wissen (z.B. Agenturen) beauftragen, Wissen über Wege zum Kunden mit KollegInnen austauschen, Medien systematisch nutzen ...

5.2 Forschung und Entwicklung

Ziele / roter Faden:

- Steinbrüche und Blaupausen für Interventionen
 - Eigene Hygiene
- z.B. durch Weiterbildungsseminare, Literatur, Zeitschriften, Internet, Arbeitspapiere, Lerngruppen, aktiv suchende Unterstützung für Schwäche und Scheitern, Supervision, Selbst-Supervision, Fall-Dokumentationen, Publikationen ...

5.3 Kontakt – Sales – Kontrakt

Ziele / roter Faden:

- Kontaktoberfläche so gestalten, dass Vertrauen in meine unsere Lösungs-Kompetenz
 - Hypothese formulieren, die anschlussfähig ist beim Kunden, schliesslich Kontraktgrundlage für bezahlte Arbeit
- z.B. Kontaktoberfläche durch Mitbringsel, Telefonoberfläche, Homepage, Vergessenes (ich habe meinen Hund vergessen), indirektes Einstiegen über Sponsorship, Bestechung ... ; Hypothesen bekommen durch meine Körperwahrnehmung, Bilder, die mir in den Sinn kommen, Wahrnehmung von Symbolen -> Ethnologie, Territorialregeln, Anamnese per Telefon ...

5.4 Beratungsschritte

Ziele /roter Faden:

- Kontakt halten und gestalten im Sinne der richtigen Differenz zum Kundensystem als Bedingung für wirksame Interventionen
 - Wirksame Interventionen: Kunde und ich sind zufrieden
- z.B. durch weiter mit Ethnologie, Kontaktstrategie für die eigene Steuerung, Wissen über Ausstiegsbedingungen und Erfolgsbedingungen systematisch weiterentwickeln, Bilanzen und Management-Dokumente des Kunden, Unternehmens-Publikationen ...

5.5 Ende

Ziele / roter Faden:

- Kunde kommt wieder und empfiehlt mich erfolgreich weiter
 - Ich bekomme Kontakte und Wissen über Kontakte und Umfeld meines Kunden, Zulieferer, Abnehmer, Netzwerk etc für interessante neue Kontakte
- z.B. durch Feiern, symbolischer Abschluss, soziale Kontakte in informellem Rahmen, systematisch Wissen über

Kundenorganisation und ihre Organisation erweitern ...

Bewertung von Practices und Tools im Hinblick auf ihre Produktivität im Beratungsprozess stark abhängig von der jeweiligen Kundenorganisation bzw. dem Marktsegment.

Lerngruppen, Supervision etc haben immer große Bedeutung

6. Zukunft des Beraters

6.1 Weg zum Wissens-Unternehmen aus "Alternativen-Bündelung" der Szenarien "Work in the Knowledge-Driven Economy"; also, egal wie es ausgeht, Unternehmen werden sich mehr Richtung Wissensunternehmen entwickeln.

... Wertschöpfungspotentiale realisieren



industrielle Produktion Wissens-Unternehmen

economy of scale >>> economy of scope

Stabilität >>> Flexibilität

Hierarchie >>> Netzwerke

Markt bestimmt >>> Vision/ Zwecksetzung

die Strategie >>> bestimmt Strategie

[Marktunabhängigkeit] >>> [Marktgestaltung]

Prozesse >>> Kompetenzen

Standart >>> Individualität/ Diversität

0 Fehler >>> Lernen aus Fehlern

Nicht mehr: Welche Kunden haben wir? Sondern: Wie wissen wir von den für uns wichtigen Herausforderungen unserer Kunden? Und wie können wir unser Wissen verbessern?

Nicht mehr: Wie optimieren wir unsere Prozesse? Sondern: In welcher Weise wissen wir, wie wir die Dinge optimal tun? Wie können wir dieses Wissen weiter entwickeln und verhindern, dass es verschwindet?

Nicht mehr: Welchen Nutzen hat unser Kunde von unserer Leistung? Sondern: Welches Wissen nutzt unser Kunde (Kernkompetenz)?

6.2 Was das für die Zukunft der Beratung bedeutet ...

weiterhin Marktwachstum für Beratung. These, die dahinter steht: Wissensunternehmen brauchen Beratung, Beratung = Blick von außen, Unterschied der Information macht.

In einem gedachten Kontinuum von industrieller Produktion und Wissensunternehmen wird sich der Markt quantitativ Richtung Wissensunternehmen verschieben.



Modelle, Abbildungen ...im Prozess, ad hoc Blaupausen

Wechsel der Managementsysteme,
Hypothesen + Paradigmen

Die praktische Bedeutung von OE, vielleicht nicht dem Namen nach, aber als Paradigma ihrerseits für individuelle Prozesse, wird weiter wachsen im Sinne einer Kernkompetenz für Beratung überhaupt.

