



Gesellschaft für Corporate & Executive Coaching

Ohne Kommunikation kein Wissensaustausch!

- Warum rein technisch orientierte Ansätze im Wissensmanagement zum Scheitern verurteilt sind -

Brunnenstraße 54 · D-64372 Ober-Ramstadt
Telefon: +49 6154 63094-0
Fax: +49 6154 63094-5
Email: eupronet@eupronet.com
URL: www.eupronet.com

Inhalt:

Grundvoraussetzungen kooperativen Lernens und Arbeitens.....	3
Bleibt alles anders? Unternehmenskulturen auf dem Prüfstand.....	3
Cultural Change – Was imponieren soll muss Charakter haben	4
Kommunikation im Wandel	4
Kommunikation als Führungsaufgabe	5
Ziel- und Sinnvermittlung	5
Kommunikation verbindet	6
Einsichten und Aussichten	6
Literatur	7
Über den Autor:	8

Ohne Kommunikation kein Wissensaustausch! - Warum rein technisch orientierte Ansätze im Wissensmanagement zum Scheitern verurteilt sind -

Organisationen bewegen, heißt zuerst Menschen bewegen. Die wenigsten Konzepte zum Thema Wissensmanagement tragen allerdings der Tatsache Rechnung, dass es sich bei der Transformation von einer primär auf materiellen Werten basierenden Unternehmung hin zu einer Wissensorganisation um einen ebenso tiefgreifenden wie sensiblen Veränderungsprozess handelt. Dieser Prozess erschüttert die grundlegenden Säulen der Unternehmensidentität wie Kommunikationskultur, Problemlösungs- und Führungsverhalten und stellt diese in Frage. Eine Kultur kooperativen Arbeitens und Lernens stellt sich nicht automatisch durch die Bereitstellung von technischen Innovationen ein. Es bedarf vielmehr eines kulturellen Veränderungsprozesses, hin zu mehr Offenheit und Transparenz, einer größeren individuellen Selbstverantwortung und einem verbindenden Gemeinschaftsgefühl.

So wichtig die Entwicklung multimedialer Informations- und Kommunikationssysteme zur Verteilung, Speicherung, Abrufbarkeit, Sichtbarmachung, Zugänglichkeit etc. der Information auch sein mag, wir sollten nicht vergessen, dass es einfacher ist, neue Technologien einzuführen, als tradierte Verhaltensweisen zu verändern. Die Kommunikationsinfrastruktur, -architektur und deren Anwendungen sind eine notwendige, aber längst keine hinreichende Voraussetzung - oder mit den Worten des Komponisten Charles Ives gesprochen: „Die Musik ist nicht in den Noten, sie ist in den Musikern.“ Wer nicht Willens und in der Lage ist, die richtigen Töne zu treffen, wird das Zusammenspiel boykottieren oder stören.

Machen wir nicht den Fehler zu glauben, dass sich mit dem Einsatz von Wissensmanagement-Systemen Verhaltensweisen wie selbstverständlich von allein ändern. Sie werden es nicht tun! Kooperatives Lernen und Arbeiten setzt eine starke, verbindende und auf Transparenz, Offenheit und Vertrauen basierende Unternehmenskultur voraus. Dieser Verantwortung und Aufgabe sollten

sich Unternehmen bewusst sein, die sich mit dem Thema Wissensmanagement auseinandersetzen, damit aus guten Solisten ein noch besseres Orchester wird!

Grundvoraussetzungen kooperativen Lernens und Arbeitens

Kooperatives Lernen bedeutet, dass sich Lernende gegenseitig bei der Arbeit unterstützen und gemeinsam zu Ergebnissen gelangen. Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Arbeit in Netzwerken ist das Schaffen eines förderlichen sozialen Klimas mit positiven Abhängigkeiten unter den Gruppenmitgliedern. Effektives Lernen in Gruppen und Netzwerken zu ermöglichen bedeutet, den Mitgliedern der Gruppe begreifen zu helfen, wie wichtig Zusammenarbeit und unterstützende Interaktion ist. Die Grundvoraussetzungen, damit kooperatives Lernen überhaupt möglich ist, sind

- Vertrauen
- Kommunikation
- Selbstwertgefühl
- Bewusstsein
- die Fähigkeit, kritisch zu denken und das Wissen, kritisch denken zu dürfen
- Führung,
- die Fähigkeit, Konflikte zu lösen
- die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen und das Wissen, sie treffen zu dürfen
- das Gefühl der Zusammengehörigkeit

Bleibt alles anders? Unternehmenskulturen auf dem Prüfstand

Die meisten Unternehmen schaffen heute nur ein unzureichendes Zusammengehörigkeitsgefühl. Dies ist aber für gemeinsames Lernen von eminenter Bedeutung. Insbesondere in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten scheint Darwins Regel „The survival of the fittest“ eine signifikante Rolle zu spielen und schafft so mehr Argwohn und Wettbewerb als Sicherheit und Zusammengehörigkeitsgefühl. Die Folgen sind bekannt: Einzelkämpfertum statt Teamgeist, Ellenbogeneinsatz statt Solidarität und Toleranz, Inseldasein statt vernetztes Arbeiten.

Auch um das Thema Kommunikation steht es nicht zum besten: Die meisten Mitarbeiter erhalten ihre Informationen in erster Linie informell über den „Treppenfunk“ oder werden mit Papiermeldungen und mit E-Mails bombardiert. Darüber hinaus werden sie nicht selten in Informationsveranstaltungen mit vorrangig nachrichtlichem Charakter mit Powerpoint-Folien erschlagen. In vielen Unternehmen gewinnt man den Eindruck, dass die interne Kommunikation zum Pflichtprogramm gehört und das Informationen zudem teilweise vorgefiltert weitergegeben oder auch sehr kompliziert weitergegeben werden. Insbesondere Führungskräfte informieren aus Sicht der Zuhörer häufig unverständlich und uneindeutig und vermitteln zudem den Eindruck, dass ihre Kommunikationsaufgaben

sie von ihrer eigentlichen Arbeit abhalten. Kaum haben sie „gesagt, was gesagt werden musste“, schon sind sie unterwegs zum nächsten Termin.

Ein Unternehmen, das der Kommunikation einen solch geringen Stellenwert beimisst, braucht sich nicht zu wundern, dass kooperatives Lernen und Arbeiten für die Mitarbeiter trotz vorhandener computergestützter Informations- und Kommunikationsplattform, nicht gelebt wird. Mitarbeiter sehen nicht die Bedeutung der Kommunikation zur Sicherung und zum Ausbau des Unternehmenserfolgs. Kommunikation ist für sie vielmehr Zeitverschwendung und überhaupt ist es besser, für sich zu behalten, was man weiß. „Wissen ist Macht“ und bedeutet daher für den Einzelnen: Je besser ich mein Wissen für mich behalte, umso mehr werde ich gebraucht und umso mehr Einfluss kann ich ausüben. Wissensteilung wird in erster Linie als persönliche Enteignung gesehen.

Cultural Change – Was imponieren soll muss Charakter haben

Fassen wir zusammen: Das Scheitern von Wissensmanagementstrategien liegt nicht selten primär in der Kultur eines Unternehmens begründet. „Herumgedoktert“ wird allerdings häufig an den Symptomen statt an den eigentlichen Ursachen. Eine Unternehmenskultur zu verändern, bedeutet ganz klare Vorstellungen zu entwickeln von

- Wertvorstellungen,
- Verhaltensnormen,
- Denkweisen und
- Handlungsrichtlinien

die dem Aufbau einer Vertrauenskultur, eines Gemeinschaftssinns, der Transparenz und Offenheit sowie der Wertschätzung des Einzelnen dienen.

Kommunikation im Wandel

In Organisationen leben Menschen oder anders gesagt: Menschen leben Organisationen. Der einzige Weg, Menschen zu erreichen und miteinander zu verbinden, ist mit ihnen zu kommunizieren. Kommunikation - der Austausch untereinander und die Auseinandersetzung miteinander ist die Grundvoraussetzung zwischenmenschlicher Verständigung. Erfolgreiche Veränderungen sind unter anderem das Ergebnis professionell geplanter und umgesetzter Kommunikationsprozesse. Man spricht an dieser Stelle auch von „Change Communications“ oder „Kommunikation im Wandel“

Die Bedeutung der Kommunikation auf dem Weg zu einer kooperativen Lern- und Arbeitskultur ist nicht zu unterschätzen, denn

- Kommunikation ist der erste Schritt zur Auseinandersetzung
- Kommunikation vermittelt Ziele

- Kommunikation ist Aufwertung
- Kommunikation schafft Vertrauen
- Kommunikation verbindet
- Kommunikation ermöglicht Orientierung

Jede Veränderungsstrategie ist daher nur so gut wie das Konzept, mit dem sie kommuniziert wird bzw. werden soll. Im Zusammenhang mit der Entwicklung eines Unternehmens hin zu einer lernenden Organisation nimmt der Faktor Kommunikation zwei Funktionen ein:

1. Initiierung und Begleitung des kulturellen Wandels (während des Transformationsprozesses)
2. Entwicklung und Verankerung einer Kommunikationskultur als elementare Säule kooperativen Lernens und Arbeitens (zur Verankerung der neuen Unternehmenskultur)

Kommunikation als Führungsaufgabe

In Change-Prozessen kommt der Kommunikation als Führungsaufgabe eine ganz besondere Rolle zu. Bei der Transformation von einer nach Funktionen und Hierarchien strukturierten Organisation hin zu einer kooperativ lernenden Organisation muss die Führung Überzeugungsarbeit leisten und Vorbildcharakter einnehmen, denn nur sie allein kann die notwendige Orientierung geben. Grundlage hierfür ist lebendige Kommunikation - verbal durch die Vermittlung konkreter Information und nonverbal durch Verhalten. Der Satz „Management ist Kommunikation“ von Peter Drucker erhält im Zusammenhang mit tiefgreifenden Veränderungsprozessen eine ganz neue Dimension. Leider zeigt jedoch die tägliche Praxis, dass Manager mit strategischem Weitblick nicht selten an der kommunikativen Kurzsichtigkeit scheitern.

Der Austausch untereinander und die Auseinandersetzung miteinander sind die Grundvoraussetzung zwischenmenschlicher Verständigung sowie der Veränderung von Einstellungen und Verhalten. Wer Menschen für die Idee einer lernenden Organisation begeistern will und sie dazu bewegen möchte, erlernte und vertraute Verhaltensmuster aufzugeben, muss mit Ihnen sprechen und ihnen dabei Einblick geben in den Kontext der Entscheidungs- und Veränderungsprozesse. Kommunizieren bedeutet aber auch zu zuhören. Information, also die reine Informationsvermittlung und –bereitstellung, ist daher nicht gleichzusetzen mit Kommunikation.

Ziel- und Sinnvermittlung

Die Mitarbeiter müssen davon überzeugt sein, dass ein durch Teamgeist, Solidarität und Toleranz geprägtes vernetztes Lernen und Arbeiten sinnvoll und notwendig ist und für das Unternehmen, aber auch für den Einzelnen Vorteile mit sich bringt. Überzeugen ist hier nicht im manipulativen Sinne von „Argumentiere und Gewinne“ gemeint, sondern vielmehr in der Bedeutung von „Erkenne und Handle“. Dazu sind unter anderem folgende Fragen eindeutig, verständlich und nachvollziehbar zu beantworten:

- Warum müssen wir uns eigentlich verändern?
- Was ist das Ziel der Veränderung
- Warum machen wir es so und nicht anders?
- Was passiert, wenn wir uns nicht verändern?
- Was ist neu, was bleibt?
- Was passiert wann?
- Welche Auswirkungen hat die Veränderung auf unseren Arbeitsalltag als Führungskraft oder Mitarbeiter
- Wo muss ich mich als Führungskraft oder Mitarbeiter auf neue Herausforderungen einstellen?
wo muss ich mich persönlich ändern?

Diese Fragen gilt es zielgruppengerecht, zeitgerecht und mit Blick aufs Ganze zu beantworten.

Kommunikation verbindet

Die Kommunikation ist die Fähigkeit der Menschen, Beziehungen zu anderen aufzubauen. Kommunikation verbindet, baut Vorurteile ab, bereichert das Wissen übereinander und ist so eine Grundvoraussetzung für das Miteinander der Menschen.

Zugehörigkeit und ein ausgeprägtes „Wir-Gefühl“ sind wie bereits erwähnt grundlegende Voraussetzungen für kooperatives Lernen und Arbeiten. Ein auf Offenheit, Vertrauen und gegenseitiger Akzeptanz beruhender Gemeinschaftssinn ist nicht durch dekorative Floskeln, ein jährliches Betriebsfest oder wohlklingende Phrasen zu erreichen. Es geht vielmehr um erlebbare und erfahrbare Transparenz und Offenheit. Auch an dieser Stelle kommt den Führungskräften eine Vorbildfunktion zu. Lebendige Kommunikation, mitunter durch „Management by wandering around“, überwindet die Grenzen zwischen „die dort oben“, die dort unten“ und „die dort drüben“ und schafft ein Gefühl des Dazugehörens und Beteiligtseins. Kommunizieren kann man in den seltensten Fällen vom Schreibtisch aus, Interaktion ist gefragt. Man muss zu den Menschen hinausgehen und mit ihnen sprechen, ihre Gedanken und Erfahrungen ernst nehmen und dadurch Vertrauen aufbauen. Diese Vertrauensbasis ist notwendig, um auch die eigenen Ziele und Strategien mitteilen zu können. Schon Sokrates sagte „Sprich, damit ich dich sehen kann“.

Die Kommunikation zur Begleitung des kulturellen Wandels sollte nicht dem Zufall überlassen werden. Der Gestaltung der Unternehmenskommunikation, ihrer Strukturen, Handlungsrichtlinien, Instrumente und Inhalte sollte ein strukturierter und bewusster Denkprozess vorausgehen, denn so wie Kommunikation verbindet, kann sie auch Gräben schaffen und entzweien.

Einsichten und Aussichten

Erfolgreiche Unternehmenskulturen sind nicht abschließend deterministisch bestimmbar. Der Erfolg von Kommunikation ist schwer messbar. Die Durchführung einer Wirtschaftlichkeitsanalyse zur Beurteilung von Change-Management-Aktivitäten ist äußerst kompliziert. Die Fragen „Was kostet es?“ kann vielleicht noch beantwortet werden. Wesentlich schwieriger zu beantworten ist allerdings die Frage „Was bringt es?“ - wobei der Fragende in erster Linie in monetären Kategorien denkt. Vielfach kommt an dieser Stelle denn auch der Einwand „Dafür haben wir nun wirklich kein Geld“. Die Folge: Der Einführung von Wissensmanagement-Systemen wird die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt, nicht aber den Menschen, die mit den neuen Instrumentarien ihren Arbeitsalltag bewältigen sollen. Unternehmen verzichten auf den gemeinsamen Erfahrungsschatz ihrer Mitarbeiter und das Kreativitätspotenzial, dass sich aus der Bereitschaft, Wissen zu teilen sowie zu einer lebhaften Kommunikation und Auseinandersetzung ergibt. Wertvolles Optimierungs- und Innovationspotenzial bleibt ungenutzt und kommt das Unternehmen durch fehlerhafte Entscheidungen beziehungsweise suboptimale Lösungen teuer zu stehen. Es ist allerhöchste Zeit, umzudenken!

Literatur

Deekeling, Egbert/Barghop Dirk: Kommunikation im Corporate Change, Wiesbaden 2003

Deekeling, Egbert/Fiebig, Norbert: Interne Kommunikation, Wiesbaden 1999

Doppler Klaus, Lauterburg Christoph: Change Management – den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt 2002

Gomez, Peter/Zimmermann, Tim: Unternehmensorganisation, Frankfurt am Main 2003

Green, Norm / Heckt, Dietlinde Hedwig: The Power of Learning. In: Grundschule 12/2000

Green, Norm / Heckt, Dietlinde Hedwig: Was ist kooperatives lernen? Grundschule 12/2000,

Hermann, Thomas/Mambrey, Peter/Shire Karen: Wissensgenese, Wissensteilung und Wissensorganisation in der Arbeitspraxis, Wiesbaden 2003

Krüger, Wilfried: Organisation der Unternehmung, Stuttgart 1994

Watzlawik, Paul/ et.al.: Menschliche Kommunikation, Bern 1972

Über den Autor:



Tanja Panhans

Executive Consultant für Corporate & Change Communications und Change Management

Aufgabenschwerpunkte:

Intern und extern gerichtete Positionierung von Unternehmen, Produkten und Dienstleistungen, Strategien und Projekten sowie von Fachexperten und Führungspersönlichkeiten des Top-Managements.

Beratung und Begleitung von Unternehmen bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen sowie Unterstützung des Managements bei der Wahrnehmung von Kommunikationsaufgaben.

1996-1998 Beratertätigkeit im Auftrag der h&r Communications GmbH, Heidelberg, im Bereich strategische Positionierung und Unternehmenskommunikation.

1996 Public Relations für SAISIMATIC S.A.R.L., Paris

Diplomarbeit zum Thema "Electronic Business: Digitale Netze als strategisches und operatives Informations- und Kommunikationsinstrument".

1993-1997 Studium an der ECCIP, Paris (Diplôme Supérieur de Gestion) und an der University of Applied Sciences, Worms im Fachbereich "European Business Management" (Diplom-Betriebswirtin).

1994-1995 Tutorin am Institut für Strategisches Informationsmanagement der University of Applied Sciences, Worms. Begleitung eines Forschungs- und Beratungsprojektes der AT&T GIS Deutschland GmbH.

Gründungsmitglied von schul@ktiv, einer gemeinnützigen Initiative der Wirtschaftsredaktion WISO (ZDF), Lotus Development und Eupronet.