

Erfahrungsbericht zu den ersten Riffelalper Managementtagen

Im September 2008 organisierten die **bbb Beratungen GmbH**¹ die ersten Riffelalper Managementtage zu den Themen Umgang mit Komplexität und systemisches Wissensmanagement.

Gegenüber dem Matterhorn, hoch über Zermatt, im Riffelalp Resort auf 2222 ü.M. machte sich eine Seilschaft aus der Schweiz, aus Österreich und Deutschland auf den Weg, den Gipfel der Komplexität zu erklimmen. Der Pfad führte über engagierte Diskussionen und bot überraschende Aus- und Einblicke. Die beiden Referenten, die Professoren **Rudolf Wimmer**² und **Helmut Willke**³ zeigten Möglichkeiten auf im Umgang mit Nichtwissen und im Umgang mit Wissen

Beatrice Bühlmann sorgte mit ihrer umsichtigen Moderation für einen roten Faden und eine angenehme Lernatmosphäre.

Leitfragen des Seminars

Aus der Notwendigkeit, komplexe Systeme zu steuern und aus der fundamentalen Einsicht, dass das Wissen im 21. Jahrhundert ausnahmslos zur Grundlage aller Organisationen geworden ist, ergaben sich die Leitfragen des Seminars fast von alleine: Wie kann ich Komplexität und Wissen so managen, dass meine Organisation auch in der Zukunft einen Existenzgrund hat? Welche Werkzeuge gibt es dafür? Und wie kann ich diese in meinem Führungsalltag erfolgreich einsetzen?

¹ www.bbb-beratungen.ch

² **Rudolf Wimmer** freier Berater und Trainer, seit 1988 Gesellschafter der OSB, Gesellschaft für systemische Organisationsberatung GmbH in Wien, die er mitgegründet hat. Bis 2003 Redakteur und Mitherausgeber der Zeitschrift Organisationsentwicklung. Von 1999 bis 2004 an der Universität Witten/Herdecke Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Organisation und dort seit 2004 außerplanmäßiger Professor am selben Lehrstuhl. Mitglied des Universitätsrates an der Universität Klagenfurt.

Neben seiner Beratertätigkeit verfasst Rudolf Wimmer Publikationen zu Themen der Organisationsberatung und der Strategieentwicklung auf der Grundlage der soziologischen Systemtheorie und forscht unter anderem zum Thema Familienunternehmen.

³ **Helmut Willke**, Dr., Professor für Planungs- und Entscheidungstheorie an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld, seit 2002 Professur für Staatstheorie und Global Governance; Gastprofessuren in Washington D.C., Genf, Wien und seit Herbst 2008 an der interdisziplinären Zeppelin University Friedrichshafen. 1994 Preis der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Besondere Bedeutung hat das wissenschaftliche Wirken Helmut Willkes für die soziologische Systemtheorie. Willke hat das Werk Niklas Luhmanns weiterentwickelt, indem er es im Bereich der Planungs- und Entscheidungstheorie um Aspekte der gesellschaftlichen Steuerung erweitert hat.

Helmut Willke nimmt Beratungsmandate in bedeutenden internationalen Unternehmen wahr.

Umgang mit Komplexität

Drückt man an einer Stelle, dann wackelt es überall.

Komplexität zeichnet sich durch eine Vielzahl unterschiedlicher Variablen aus. Diese sind vernetzt, und zwar unter Selektionszwang. Unter den Variablen können keine eindeutigen Kausalitäten festgestellt werden: Es sind nicht alle mit allen, sondern nur noch manche mit manchen vernetzt (lose Koppelung).

Schliesslich ist die Dynamik im „Organisations-Mobile“ weder berechen- noch voraussehbar. Es hat gewissermassen eine eigene, von aussen nicht bestimm- bare Melodie. Deshalb sind die handelnden Akteure immer mit einem grösseren Anteil von Nichtwissen als mit Wissen konfrontiert. Sie müssen handeln, ohne dass sie alle Voraussetzungen kennen, geschweige die Folgen ihres Handelns absehen können. Entscheidend wird somit der Umgang mit Nichtwissen.

Umgang mit Wissen

Wissen hat einen dreistufigen Aufbau mit den folgenden Komponenten: Daten sind der Rohstoff für alles Wissen. Informationen sind systemspezifisch aufbe- reitete Daten und damit Zwischenprodukte des Wissens. Erst die Veredelung von Informationen durch Praxis ist Wissen. Wissensmanagement steht heute erst am Anfang seiner Karriere, weil es bislang überwiegend als Datenaufberei- tung und Informationsaustausch missverstanden wurde. Es ist jedoch höchste Zeit, das professionelle Management der Ressource Wissen in den jeweiligen Unternehmen fest zu verankern.

Die Seminarteilnehmenden lernten für die Praxis zwei Instrumente kennen, welche es erlauben, dank der Explizierung von latent oder implizit vorhandenem Wissen dieses mit andern zu teilen und im Austausch wieder neues Wissen zu generieren.

Den **Wissensbaum**⁴ und den **MikroArtikel**⁵.

Wissen ist eine Ressource, die zunimmt, wenn sie geteilt wird!

Systemisches Wissensmanagement unterstützt Organisationen darin, vorhan- denes Wissen sichtbar und für andere verfügbar zu machen und daraus neue Erkenntnisse zu generieren.

⁴ Der **Wissensbaum** klärt die Frage, ob wir wissen, was Personen können. Die Wurzeln dieses Baumes ist die berufsbezogene, professionelle Identität einer Person, der Stamm deren Kern- kompetenzen und das Blätterwerk die spezifischen Ausprägungen ihres professionellen Profils.

⁵ Der **MikroArtikel** leistet die kritische Verbindung zwischen personalelem und organisationalem Wissen. Er ist die Brücke zwischen dem Lernen von Personen und dem Lernen von sozialen Systemen. Eine individuelle Lernerfahrung, Erkenntnis, Idee, Expertise oder Reflexion wird in eine bestimmte Form gebracht: Er besteht aus einem Thema (Problem), einer Geschichte (Kon- text), den Einsichten (lessons learnt), Folgerungen und Anschlussfragen. Entscheidend für die Qualität eines MikroArtikels ist das Erzählen einer Geschichte und die Formulierung der Ein- sichten.

Es war verblüffend, wie es den Teilnehmenden mit ihren MikroArtikeln innert kürzester Frist gelang, das in ihren Geschichten explizit gemachte Wissen für die anderen einsichtig und für deren eigene Praxis anschlussfähig zu machen. Das Instrument konnte als Basiseinheit eines kollektiven Lernprozesses erlebt werden.

Steuerung komplexer Systeme

Heutige Organisationen pendeln ständig zwischen bewährten Routinen (bestehendes Wissen nutzen) und der Suche nach ungewöhnlichen Lösungen für noch nicht durchschaute Problemstellungen (Nichtwissen dominiert).

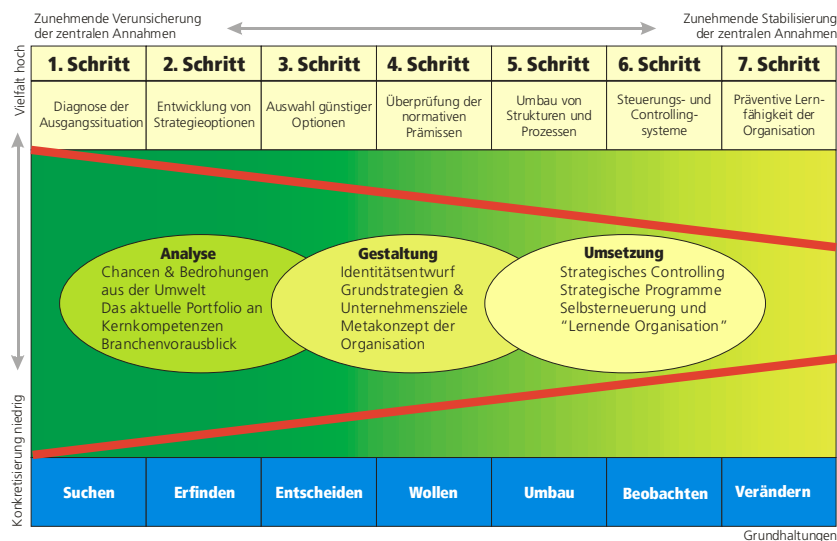
Wie ein solch komplexes System mit Aussicht auf Erfolg gesteuert werden kann, zeigte sich eindrücklich bei der Bearbeitung der Fallbeispiele, die von den Teilnehmenden eingebracht wurden. Egal, ob beim Interessenausgleich zwischen Bauherrschaft, Architekten und Nutzern, beim Einbau des Qualitätsmanagements in eine Internetstrategie, beim Umbau einer Linien- in eine Prozessorganisation oder beim Rückzug aus Leitungsorganen Dritter zur Durchsetzung von Corporate Governance - Grundsätzen, stets bestand der Königsweg zuerst darin, die Komplexität des Falles durch eine **professionelle Fragetechnik**⁶ zu erschliessen.

Beatrice Bühlmann machte anhand eines systemischen Strategieentwicklungsprozesses erlebbar, wie mit Nichtwissen und Komplexität sinnstiftend umgegangen werden kann, indem Komplexität bewusst auf aber auch wieder zuge-macht wird.

Ein erprobtes Werkzeug für die Bearbeitung dieses anspruchsvollen Prozesses ist der **OSB Strategietrichter**⁷.

⁶ **Professionelle Fragetechnik:** Die innere Logik dieser Problembearbeitung führt dazu, dass die Fallbringerin oder der Fallbringer die gesicherten Fakten zunächst darlegt, diese durch bisher nicht bedachte Dimensionen erweitert bzw. durch die Kolleginnen und Kollegen anreichern lässt (Exploitation, analytische Vorgehensweise). Beim nächsten Schritt, wo es darum geht, noch unerforschtes Terrain zu erkunden und aus diesem Erkundungsprozess neues Lösungswissen zu generieren, spielt gute Teamarbeit die entscheidende Rolle. Emotionale Sicherheit auf der Beziehungsebene vorausgesetzt (Neues produziert auch immer Ängste und Verunsicherung), werden durch Exploration (konstruktivistische Vorgehensweise) völlig andere Sichtweisen auf das Problem und alternative Lösungswege erarbeitet. Mit der Frage „Was wäre, wenn wir wie bisher weitermachen würden?“ gelingt es fast immer, bisher als unüberwindbar geglaubte Hindernisse zu überwinden.

⁷ **OSB Strategietrichter:** Der Strategieprozess schreitet durch Suchen, Erfinden, Entscheiden, Wollen, Umbauen, Beobachten und Verändern in selektiver Bearbeitung von der zunehmenden Verunsicherung zentraler Annahmen zu einer zunehmenden Stabilisierung derselben und schliesslich zu einer zukunftsfähigen Organisation.



Empfehlungen

Organisationen haben auch in Zukunft einen Existenzgrund, wenn sie:

- ⇒ Strukturen schaffen, welche widersprüchliche Zielsetzungen und Interessenkonflikte im Interesse des Ganzen bearbeitbar machen.
- ⇒ Werkzeuge für den Umgang mit Komplexität einsetzen und entsprechende Kommunikations- und Reflexionsräume bereit stellen.
- ⇒ Ein systemisches Wissensmanagement betreiben, d.h. die Bereitstellung und ständige Erneuerung des erforderlichen Problemlösungswissens ins Zentrum der Aufmerksamkeit des Managements stellen.
- ⇒ Probleme selektiv und nicht seriell bearbeiten
- ⇒ Führung als Mannschaftsleistung begreifen und teamförmige Strukturen schaffen.
- ⇒ Führungskräfte sich als Innovatoren verstehen, die das System in seiner Entwicklung richtig einschätzen und anschlussfähige Interventionen und neue Prozesse initiieren.
- ⇒ Verständigungsaufwand nicht als Störung, sondern als Bedarf eines kommunikationsfähigen Systems sehen.

Thomas Moser, Oktober 2008