



Gerhard Fatzer / Sabina Schoefer

DR. GERHARD FATZER ist Leiter des Instituts für Supervision und Organisationsentwicklung Zürich in Grüningen; Trainer, Aus- und Weiterbildner im Rahmen des Beraternetzwerks TRIAS; Organisationsberater und Schulentwickler; Herausgeber der Reihe EHP-Organisation und von Profile.

DR. SABINA SCHOEFFER (Biografie siehe S. 38)

Wissensentwicklung und Wissensmanagement in Beratungsnetzwerken

Ein Forschungsbericht zur Learning History des Organization Learning Center (OLC) und der Society of Organizational Learning SoL-USA

1. Einleitung

Zwei Fallstudien: Das Organization Learning Center (OLC) und ihre Nachfolgeorganisation Society of Organization Learning SoL

Ed Scheins skeptische Beurteilung des Verhältnisses von Forschung, Beratung und Management (s.o. Editorial, 1) führt uns mitten in das Thema Wissensentwicklung und Wissensmanagement in Beratungsnetzwerken: Die gängige Praxis von Wissenschaft, Beratung und Management zeigt, dass das in den jeweiligen Professionen erworbene Wissen fragmentiert und nicht miteinander verbunden ist. Nun stehen allerdings alle drei Professionen vor den Herausforderungen dieser Zeit und für eine Haltung, dass sie Entwicklungen verantwortlich und aktiv vorantreiben.

Wie kommt es also zu diesen Fragmentierungen, und gibt es Organisationsformen, die diese Fragmentierung erfolgreich überwunden haben, sind zwei unserer Ausgangsfragen zu dieser Arbeit.

Als geeignetes Untersuchungsfeld erschien uns, die Praxis von Netzwerken zu untersuchen, die sehr unterschiedliche Professionen länderübergreifend zusammenführen. Wir suchten nach geeigneten Organisationen bzw. Netzwerken, die diese Kluft zu überbrücken versuchen.

Das führte uns zu der Society of Organizational Learning (SoL), eine Organisation, die weltweit für Lernen in Organisationen im Sinne des Weltbestsellers *Die fünfte Disziplin* von Peter Senge steht. SoL hat seinen Ursprung in den USA, war ursprünglich mit dem MIT, Boston, eng verknüpft und vereint heute in 35 Ländern weltweit die Wissensentwicklung von Wissenschaftlern, Beratern und Managern.

Unerwarteterweise führte das zu zwei Fallstudien bzw. Lerngeschichten, da es sich bei der von Peter Senge gegründeten SoL um die Nachfolgeorganisation des Organization Learning Center (OLC) handelt, die von ihm mit anderen Personen ins Leben gerufen wurde.

Diese Netzwerkorganisation untersuchten wir mit der Methode Learning History, sie wird im Kapitel 2 näher beschrieben, um die Entwicklung und das Handhaben von Wissen in Beratungsnetzwerken in den Kontext der organisationalen Wirklichkeit und der darin handelnden Professionen zu stellen. Der Grund dieses Vorgehens ist eine Vorannahme unserer Forschung gewesen: Wissensmanagement und -entwicklung passiert nicht ohne Personen und organisationalen Kontext.

So haben wir die zwei Fallstudien erstellt, die das Thema Wissensentwicklung und Wissensmanagement im organisationalen Kontext beschreiben. Wir halten uns des Weiteren – auf den ersten Blick vielleicht allzu akribisch – an die Lerngeschichten der zwei Organisationen und verweisen diejenigen, die an weiteren Details interessiert sind, auf die nach Themen sortierten Interviewtranskripte und anonymisierten Interviewabläufe, in denen das alles konkret nachlesbar ist.

Der Schwerpunkt in dieser Arbeit liegt auf dem Lernen, wie Personen in Organisation Wissen transferieren, welche organisationalen Bedingungen günstig und welche ungünstig sind und welche Empfehlungen wir daraus ableiten können, um unterschiedliche Professionen organisational so zusammenzuführen, dass sie ihr Wissen nicht fragmentieren müssen.

Die Learning History ist dabei eine grundlegende und die Forschungsarbeit bestimmende Methode. Sie wurde von George Roth (MIT) und seinen Kollegen als Weiterentwicklung der Fünften Disziplin (Peter Senge, 1995) kreiert und zuerst am Beispiel von Ford und BP ausprobiert; sie hat mittlerweile ein wissenschaftliches Erfahrungspotenzial von fast zwei Jahrzehnten.

Das Vorgehen einer Learning History ist dabei so, dass Fallstudien durch Interviews mit den wichtigsten beteiligten Personen entstehen (s.u.: 3. Forschungsvorgehen). Diese Sichtweisen sind teilweise sehr unterschiedlich und stellen subjektive Wirklichkeiten und die Sichtweise der Beteiligten aus verschiedenen Perspektiven der Organisation dar.

Die Schlussfolgerungen, die wir ziehen, müssen als Abstraktionen aus den Interviews betrachtet werden, aus denen wir verschiedene Hypothesen abgeleitet haben.

Beide exemplarischen Organisationen sind nach 14 bis 15 Fragestellungen interviewt worden. Dabei handelt es sich um Wissen im Kontext zu den grundlegenden Dimensionen:

- Gründungsvision
- Führungsstruktur

Wissensmanagement und -entwicklung passiert nicht ohne Personen und organisationalen Kontext

- Organisationsstruktur
- besondere Herausforderungen
- Krisen, die überwunden werden mussten
- Lernprozesse, die gemacht worden sind
- Es mußte sich außerdem eindeutig um Beratungsnetzwerke oder Wissensnetzwerke handeln.

Dieses Vorgehen hat eine in der Art und Weise in der deutschsprachigen Wissenslandschaft einmalige Konstellation möglich gemacht: Es ist gelungen, eine Community zwischen Forschern, Beratern und Managern herzustellen. So ist das Wissen nicht fragmentiert und nicht von der einen Professionskultur oder von der anderen entwickelt, sondern von allen dreien.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1 Learning History

Die Learning History ist eine Form eines Dialogs über ein verschiedenes Zeit-/Raum-Kontinuum, wo der Container¹ nicht durch versammelte Menschen in einem »Einzelraum« kreiert ist, sondern durch ein sich fortlaufend erweiterndes Dokument, in variierenden Formen und Wiedergaben quer durch die Community. Das Dokument bahnt

sich den Weg, in welchem die Community zu sich und über sich selbst spricht.

»We define organizational learning as an increase in the system's capacity for effective action. By expanding the capacity for effective collective action we expect organizations to achieve outcomes that weren't previously possible. The learning history is thus conceived as an infrastructural mechanism: a device for gathering, and disseminating, reflection by an organization on a large scale.«²

Die Learning History ist ein Dokument über und für eine Organisation, die gemeinsames Lernen für alle Beteiligten – ob intern oder extern – kreiert. Sie repräsentiert die Erfahrungen und das Verständnis der Mitglieder und erzählt die Story mit den eigenen Worten der Mitglieder. Sie stellt das Reflectionable Knowledge einer Organisation dar.

Jede Learning History enthält:

- Berichte über Aktionen und Ergebnisse der Organisation
 - die Beschreibung der darin enthaltenen Lernmethoden und -techniken
 - Beschreibungen über tiefer liegende Annahmen und Begründungen
 - Perspektiven einer größeren Reihe von Menschen
- sie ist:
- ein kritisches Element zum Entwickeln einer organisationalen Infrastruktur, um Lernen zu unterstützen

Ein Grundanliegen einer Learning History ist, dass das Dokument zum Artefakt der Organisation wird und einen Kontext für Konversation kreiert. Die Bandbreite des Umfangs einer Learning History variiert je nach Umfang der Organisation. Üblicherweise umfasst eine Learning History einer Organisation einen Rahmen von 15 bis 90 Manntagen über einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten. Das zeigt, wie arbeitsintensiv diese Methode ist und wie hoch die Kosten werden können. Ein kleines Projekt kann allerdings schon mit zwei oder drei Manntagen im Interviewprozess abgeschlossen sein. Ein größeres unternehmensweites Projekt benötigt ca. 150 Interviews und bedeutet, 30 bis 60 Manntage zu realisieren, um die Learning History durchzuführen (Interview,

Destillieren, Ergebnisse im Dokument und in einem Workshop dokumentieren und präsentieren).

Auch wenn von einer Learning History je Organisation als Projekt gesprochen wird, stellt sie einen fort dauernden Prozess dar und ist kein Projekt mit konkretem Start und definiertem Ende wie im klassischen Projektmanagement.

Der Prozess des Befragens produziert ein Set von Antworten, die Learning History, die wiederum ein reflektives Wissen kreiert, indem andere Beteiligte der Organisation sie lesen, reflektieren und gemeinsam diskutieren – sich sozusagen in die Schuhe anderer stellen und so eine andere Perspektive kennen lernen. Und: Kaum etwas ist spannender als die Geschichten der anderen in der eigenen Organisation und über diese zu hören. Die Methode ist auf dieses menschliche Interesse bzw. die natürliche Neugierde ausgerichtet und ermutigt Beteiligte und Betroffene auf diese Weise, in die Sicht der Anderen einzutreten. Damit wird Lernen im organisationalen Rahmen angestoßen.

Übliche Befragungen der qualitativen Sozialforschung, die bis heute in der Organisationsforschung angewandt werden, übersetzen qualitative in quantitative Daten. Das sind oft sehr aufwändige und teure Verfahren mit dem Ergebnis »Wir haben alles gemessen, aber das Verhalten ist nicht verändert, oder aber wir haben all das bestätigt, was die Organisation schon wusste.«

Eine Learning History bezieht von Anfang an die Internen mit ein. Sie werden trainiert in der Technik des reflektierenden Fragens, im Destillieren, im Niederschreiben. Somit werden sie selbst zu internen Experten der Transformationsprozesse der eigenen Organisation.

Auch der Skeptizismus, wie wir ihn in den Comics von Dilbert kennen, hat Raum. Seine Stimme wird in der Story einer Learning History gehört und nicht weggelassen.

Die Learning History schafft zudem die eigene Geschichte der effektiven Praktiken und nicht

Die Learning History schafft die Geschichte der effektiven Praktiken und nicht der Best Practices

der Best Practices. Sie zeigt nicht nur, was die Menschen konkret getan haben, sondern was ihre Gedanken, was ihre Grundannahmen sind, was sie zu ihren Entscheidungen gekommen sind, was andere über ihre Aktionen dachten und wie sie von hier nach dort kommen. Somit kreiert der Prozess einer Learning History aktionsfähiges

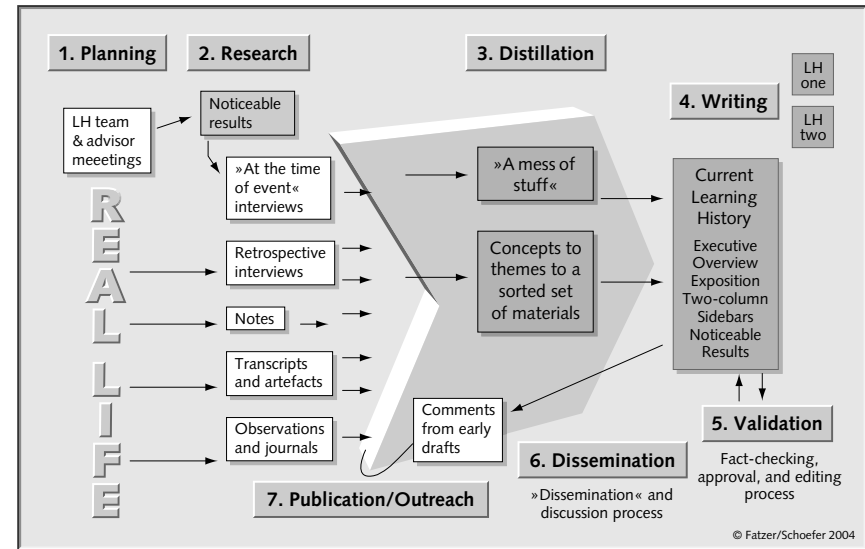


Abb. 1: Anatomie einer Learning History

Wissen zwischen der Organisation. Abbildung 1 bildet den Prozess einer Learning History ab.

3. Forschungsvorgehen

Die Learning History einer Organisation ist ein filigranes Netzwerk. Man taucht Stück für Stück in die Tiefe dieser Organisation ein, entdeckt ein wichtiges Detail nach dem anderen und nach einer längerer Zeit zeigen sich endlich die Konturen dieses Netzwerks deutlicher.

Für unsere Forschung mussten wir Geduld, Koordinationshöchstleistung, Hartnäckigkeit, Forscher-Herzblut und das Vertrauen auf das nötige Glück aufbringen, um die Interviews zu realisieren. Schließlich hatten wir es zum großen Teil mit Persönlichkeiten zu tun, die von aller Welt Terminanfragen erhalten und einen großen Teil an Lebens- und Berufszeit in eben dieser großen Welt verbringen. Unser Forschungsvorgehen verlief in mehreren Phasen, die wir ebenfalls in einer Abbildung dargestellt haben (s. Abb. 2.)

3.1 Kontaktaufnahme mit Vertretern der Organisation SoL

Ein Erstkontakt erfolgte im November 2001 in Boston mit Edgar Schein, Claus Otto Scharmer

und Peter Senge. Dabei wurde deutlich, dass auch die Ursprungsorganisation OLC in der Learning History erfasst werden musste. Zusammen mit diesen Personen wurde ein erster Entwurf für den Interviewleitfaden entwickelt, der in der Endfassung eine Fragenliste von 14 Fragen (in der Kurzversion, 32 Fragen in der Langversion) mit verschiedenen Dimensionen umfasste: Gründungsvision; Führungsstruktur; Organisationsstruktur; besondere Herausforderungen; Krisen, die überwunden werden mussten; Lernprozesse, die gemacht worden sind. Eine Voraussetzung war, dass diese beiden Organisationen sich eindeutig als Beratungsnetzwerke oder Wissensnetzwerke definieren lassen.

3.2 Unsere Literaturdatenbank – sinnvoll oder Wissensmüll?

Parallel zu dieser ersten Kontaktaufnahme wurde von uns von November 2001 bis Februar 2002 eine Literaturdatenbank mit einer Literaturliste »Knowledge Management in Netzwerken, Autorenliste« (132 Seiten) und einer Literaturliste »Knowledge Management in Netzwerken, Systematische Literaturliste« (207 Seiten) erstellt. Diese Literaturdatenbank ist allen Crosscomp-Nutzern zugänglich gemacht worden (Systematik für die Nutzer s. Abb. 3).

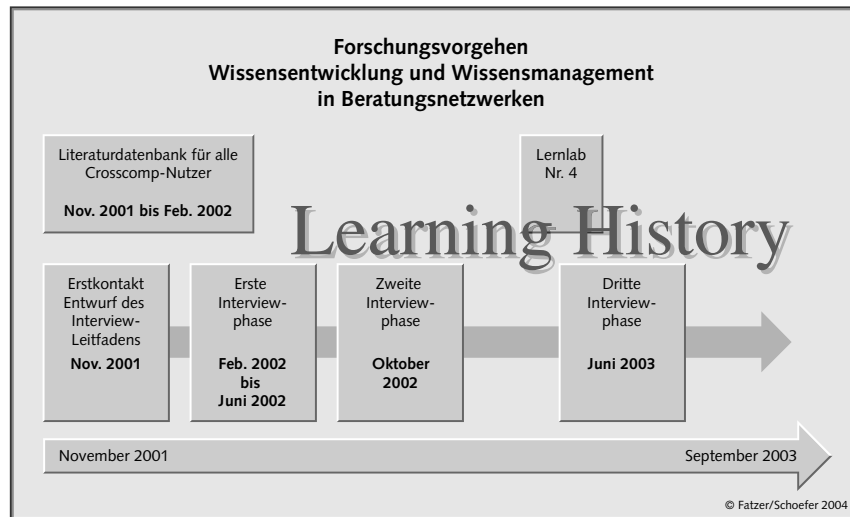


Abb. 2: Forschungsvorgehen

Und: Sie dient uns in der Rückschau auch als Beispiel, wie wir gewissermaßen dem Wissen selbst »auf den Leim« gegangen sind. Das hat zwei Gründe:

Erstens hat in unserem Fall der direkte Kontakt mit den Personen und ihren Lernprozessen in der Organisation die eindeutig relevanteren Informationen und ein vielschichtiges Datenmaterial hervorgebracht. Wertvolle und für die Forschungsarbeit nützliche Literaturempfehlungen haben wir von den Interviewpartnern direkt erhalten. Wir sind daher eher diesen Hinweisen nachgegangen und haben sie in unsere Forschung aufgenommen.

Zweitens ist die Literaturrecherche sehr aufwendig gewesen und im gesamten Crosscomp-Projekt kommentarlos untergegangen. Wir haben bis dato keine einzige Rückmeldung über Nützlichkeit oder Brauchbarkeit erhalten und wissen nicht, inwieweit diese Arbeit Früchte getragen hat oder für Beteiligte eine Unterstützung sein konnte.

Wir sehen in diesem Verhalten ein klares Indiz, wie die Kommunikation und der Austausch von Wissen zwischen den drei Professionen Beratung, Wissenschaft und IT/Management in einem relativ eng gesteckten Projektrahmen abläuft: Ein

gemeinsamer und echter Dialog über die gemeinsame und sehr unterschiedliche Forschung der einzelnen Projektnehmer hat in unserem Beispiel nicht stattgefunden.

Das ist zugleich eine interessante und wichtige Information, die für unsere Forschung hilfreich ist und die wir mit hinzugezogen haben. Nämlich zu fragen, was ein Wissensnetzwerk braucht, damit die verschiedenen Professionskulturen zu einem tatsächlichen und tiefgründigem Austausch über gemeinsame und unterschiedliche Forschung auf einer hohen Wissensenebene kommen können und miteinander vernetzt voneinander lernen.

Zumindest hat der gemeinsame Ausflug in unsere eigene Crosscomp-Projektrealität gezeigt: Einfache Wissensanhäufung verkommt zu Wissensmüll, erst ein echter Dialog schafft sinnvolle Wissensgenerierung – so unser Rückschluss. Dies betrachten wir mit einer gesunden Portion Selbstironie und möchten auch so von den Beteiligten des Projekts verstanden werden.

Einfache Wissensanhäufung verkommt zu Wissensmüll, erst ein echter Dialog schafft sinnvolle Wissensgenerierung

3.3 Datenerhebung

3.3.1 Erste Interviewphase Boston, USA

Die erste Interviewphase wurde im Februar 2002 und im Juni 2002 in Boston, USA realisiert. Interviewpartner waren Edgar Schein, Peter Senge, Jean McDonald. Dabei wurden ca. drei Stunden gesprochenes Wort auf Tonträger aufgenommen. Diese wurden im Anschluss transkribiert, vom Amerikanischen ins Deutsche übersetzt, zum einen nach Person und zum anderen nach Kategorie und Themenschwerpunkt geordnet. Alle nach Person sortierten Interviews bleiben auf Wunsch der Interviewpartner unter Verschluss. Nur die nach Kategorie und Themenschwerpunkt geordneten und übersetzten Transkripte sind anonymisiert und somit der Öffentlichkeit zugänglich.

3.3.2 Zweite Interviewphase Boston, USA

Die zweite Interviewphase konnte im Oktober 2003 realisiert werden. Interviewpartner waren Frank Schneider, George Roth und Claus Otto Scharmer. Auch hier kam wieder ein Datenmaterial auf Tonträgern von etwa drei Stunden zusammen. Die Transkription, anschließende Übersetzung, die Sortierung erfolgte wie oben beschrieben.

Die zweite Interviewphase lieferte aufbauend auf der vorherigen erste grundlegende Diagnosen und Hypothesen. Die Hypothesen bildeten gleichzeitig die Basis für die Feinplanung und Vorbereitung eines Experiments am vierten Lernlab zu defensiven Routinen.

3.3.3 Viertes Lernlab: Rahmenbedingungen für ein funktionsfähiges Wissensmanagement – Das Problem der Defensiven Routinen

Im Juni 2003 gab das vierte Lernlab die Möglichkeit, Einblick in unsere Forschung einschließlich der Methode Learning History zu nehmen. Wie weiter oben erwähnt, war es uns jedoch ein Anliegen, Crosscomp als Experimentierfeld zu nutzen,

um die defensiven Routinen³ in den eigenen und sehr unterschiedlichen Professionskulturen (Beratung, Wissenschaft, IT) innerhalb eines bestehenden Netzwerkes (Crosscomp) zu untersuchen.

Schließlich wollten wir die Erfahrung nicht noch einmal machen, dass bloße Wissensanhäufung – in unserem Falle hatte dies nur ein sehr langer und sehr kluger Vortrag über Defensiv Routinen sein müssen – nicht der Wissensgenerierung dient, sondern als Wissensmüll bestens vor sich hin kompostieren kann.

Dementsprechend kurz fiel die Darstellung des Teilprojekts inklusive der methodischen Erläuterung der Learning History und der Vortrag über defensive Routinen aus.

Es folgt eine Übersicht über die Agenda des Lernlabs, die im Vorfeld an alle Teilnehmer verschickt worden ist.

A Vorstellen des Crosscomp-Teilprojekts »Wissens- und Kompetenzentwicklung in Beratungsunternehmen« am Beispiel der Society of Organization Learning SoL-USA

Geschichte, Struktur, Kultur, Thesen zu Netzwerken

Die Methode der Learning History als Tool der Beratung und der Qualitativen Sozialforschung für Lernende Organisationen

Knowledge management in Kooperations- und Kompetenznetzwerken	Knowledge management in Organisationsberatung und bei Multimediadienstleistungen
1. Konzepte, Formen	2. Konzepte, Formen
3. Methoden, Instrumente	4. Methoden, Instrumente
5. Organisationsübergreifende Systeme	6. Organisationsübergreifende Systeme
7. Hemmnisse und Barrieren	8. Hemmnisse und Barrieren
9. Erfolgsfaktoren	10. Erfolgsfaktoren
11. Erforderliche Kompetenzen	12. Erforderliche Kompetenzen
13. Bsp. guter Praxis / best practises	14. Bsp. guter Praxis / best practises

Abb. 3: Literaturdatenbank

B Lernlaboratorium 1: Kurze Erhebung der Learning History des Crosscomp-Projekts und seines Wissensnetzwerkes

Ziel: Kennenlernen und erstes eigenes Anwenden der Methode Learning History, Transfer zur eigenen Wissensnetzwerk-Situation

Rahmen: Großgruppe

C Einführung in das Konzept der defensiven Routinen

Was ist das? Welche Konsequenzen ziehen defensive Routinen nach sich?

D Lernlaboratorium 2: In parallelen Laboratoriumsgruppen werden Professionskulturen ermittelt und defensive Routinen identifiziert

Ziel: Anwenden des Konzepts der defensiven Routinen als praktisches Tool und zur Unterstützung für eigene Projekte.

Rahmen: 4 bis 5 Kleingruppen

E Lernlaboratorium 3: Rückbericht der Ergebnisse und Erhebung der Konsequenzen von defensiven Routinen für ein funktionsfähiges Wissensmanagement

Ziel: Transfer »Von der Learning History über die Herkunftskulturen und defensiven Routinen zu funktionsfähigem Wissensmanagement«.

Rahmen: Großgruppe

Übersicht 2: Agenda viertes Lernlab

Lernlaboratorium 1a:

Im Vorfeld hatten wir die Hypothese, dass die Arbeitsweise zum Thema defensive Routinen in Form von Experimentiergruppen im Crosscomp eher Befremden auslösen kann.

Außerdem war unsere Annahme, dass der beste Dialog – und damit Lernen und Wissensaustausch bzw. -generierung – nicht entstehen kann, ohne dass Menschen vorher in Kontakt gehen. Und Kontakt herstellen funktioniert nicht ohne Vertrauen.

Wie aber das in so kurzer Zeit realisieren? Wir entschieden uns im ersten Schritt für einen Austausch über die eigenen Herkunftsorganisationen und die darin gemachten Erfahrungen mit dem sogenannten *story-telling*, einer Methode, die in kürzester Zeit eine positive Grundstimmung kreiert und erstes Vertrauen untereinander schafft. Diese Methode stammt aus dem Interventions-

bereich des Appreciate Inquiry (nach Cooperrider).

Die Anleitung zur Methode des *story-telling* erfolgte folgendermaßen:

Der Anfang einer Learning History über das Wissen in Ihrer Organisation

Wir gehen davon aus, dass Sie in und mit Ihrer Arbeit ständig Veränderungen handhaben. Und dass Sie dabei erfolgreich sind und gleichzeitig einige wertvolle Fehler begehen.

Somit sind Sie in Ihrem Feld die Experten für die dortigen Bemühungen um Veränderung und bezogen auf das Crosscomp-Netzwerk Repräsentanten für den Umgang mit Wissen in Ihrer Organisation.

Lassen Sie uns daher von Ihren Gedanken, Erfahrungen, Erfolgen und Misserfolgen lernen, indem Sie den folgenden drei Fragen einige Zeit widmen.

Wandeln Sie dazu gedanklich in Ihrer eigenen Organisation bzw. in Ihrem Bezugssystem einige Sekunden umher, ehe Sie in den Dialog gehen.

Gehen Sie dann gemeinsam nacheinander Frage für Frage durch, erzählen Sie sich Ihre Geschichten und sammeln Sie gemeinsam das für Sie Wesentliche.

- Wie kann ich beurteilen, dass unser Bemühen um Veränderung zu einem angemessenen Umgang mit unserem kostbaren und vielfältigen Wissen (neudeutsch Wissensmanagement) in unserer Herkunftsorganisation bzw. unserem Herkunftssystem erfolgreich ist?
- Wie kann der Rest meiner Herkunftsorganisation bzw. meines Bezugssystems von dieser Erfahrung profitieren?
- Wie sieht es mit meinen Bemühungen für die Organisation bzw. für das Herkunftssystem aus, meine Erfolge im Umgang mit Wissen und mein Potenzial dabei Fehler zu begehen, aufzudecken?

Lernlaboratorium 1b:

Natürlich wären wir gern mit der Tür ins Haus gefallen. Wir waren brennend daran interessiert, im eigenen Crosscomp-Netzwerk die Sprache der defensiven Routinen der verschiedenen Professionskulturen zu hören. Doch unserer Erfahrung nach muss der Lernprozess über defensive Routinen behutsam erfolgen. So wollten wir zunächst

erfahren, wie die Crosscomp-Nutzer und die Beteiligten des gemeinsamen Forschungsprozesses das miteinander erworbene Organisationswissen nutzen, austauschen und wertschätzen.

Dazu gingen wir einen Umweg: Wir wollten Vertrauen gestalten und gleichzeitig Einblick in den Umgang mit Wissen in den verschiedenen Professionskulturen in Verknüpfung mit den Herkunftsorganisationen und ihren Kulturen haben. Ein sofortiger Einstieg in die Selbstbetrachtung und kritische Selbstreflexion – also der Umgang mit Wissen bei Crosscomp – erschien uns an dieser Stelle noch verfrüht und mit der Gefahr verbunden, dass wir nicht in einen Dialog treten können, sondern auf hohem Niveau mit den höchst intellektuellen defensiven Routinen eben diesen verhindern.

Die Anleitung hierzu erfolgte folgendermaßen:

Der Anfang einer Learning History über das Organisationswissen im Crosscomp-Netzwerk

Wir gehen davon aus, dass Sie beim Netzwerken ständige Veränderungen handhaben oder Experimente wagen. Und dass Sie dabei erfolgreich sind und gleichzeitig einige wertvolle Fehler begehen.

Somit sind Sie in Ihrem Feld Experten für die Bemühungen um Veränderung und bezogen auf das Crosscomp-Netzwerk Repräsentanten für den Umgang mit Netzwerken.

Nun sind wir gespannt, von Ihnen zu erfahren, was Ihre Lerngeschichte(n) mit Netzwerken ist/sind.

Gehen Sie gemeinsam nacheinander Frage für Frage durch, erzählen Sie sich vor allem Ihre Erlebnisse oder Geschichten und sammeln Sie gemeinsam das dabei für Sie Wesentliche.

- Wie können wir beurteilen, dass die Bemühung ein lebendiges und wachsendes Netzwerk z.B. Crosscomp zu schaffen – also unser »Netzwerken« – erfolgreich ist?
- Wie kann ein Netzwerk bzw. Crosscomp von unseren ganzen Erfahrungen und unserem Wissen, weshalb wir uns für das Netzwerk interessieren, profitieren?
- Wie steht es um unsere Bemühungen für ein Netzwerk bzw. Crosscomp, unsere Erfolge im Umgang mit Netzwerken und unser Potenzial, dabei Misserfolge herbeizuführen oder zu erleben, aufzudecken?

Lernlab 2

Nach dem oben beschriebenen Zwischenschritt gingen wir nun direkt zu dem Thema defensive Routinen über. Nachdem in den ersten beiden Experimenten Widerstand bei einzelnen Teilnehmern spürbar und beobachtbar war, änderte sich nun die Stimmung. Man beschäftigte sich mit viel Humor und Gründlichkeit mit den eigenen defensiven Routinen der Professionskulturen Wissenschaft, Beratung & IT.

In der Anleitung gingen wir folgendermaßen vor:

Professionskulturen und defensive Routinen

Nachdem Sie einiges über defensive Routinen gehört haben, hoffen wir nun, dass Sie neugierig genug sind und sich auf eine kleine Forschungsreise zum Land der defensiven Routinen einlassen.

Die Ergebnisse werden später helfen, uns gemeinsam Gedanken zu einem lebendigen – d.h. funktionierenden – Crosscomp-Netzwerk zu machen, von dem Sie in Zukunft profitieren könnten.

Erzählen Sie sich Ihre Geschichten, reflektieren Sie dazu in Ihrer Gruppe nacheinander folgende Fragen und fassen Sie die für Sie wichtigsten Punkte auf einem Flipchart zusammen.

- Wie wird in Ihrer Profession die Rolle von Wissen definiert? Welche Rolle spielt Wissen in Ihrer Arbeit?
- Welche Grundannahmen haben Sie in Ihrer Profession über Menschen und Lernen?
- Was verstehen Sie in Ihrer Profession unter erfolgreicher Zusammenarbeit und welche Rolle spielt dabei das obere Management?
- Was kennzeichnet Ihre Profession am treffendsten?
- Was, denken Sie, kommt nur in Ihrer Profession vor?

Alle auf Flipchart und Pinnwänden gesammelten Antworten und Stichworte wurden abfotografiert und standen den Projektmitgliedern zur Verfügung. Die Ergebnisse sind noch auszuwerten.

3.3.4 Teilnehmende Beobachtung und dritte Interviewphase Global Forum SoL Helsinki, Finnland

Wir nutzten im Juni 2003 die Gelegenheit neben der Präsentation unserer Ergebnisse am ersten Global SoL Konferenztreffen in Helsinki, Vicky Tweiten und Göran Carstedt zu interviewen. Auch hier sind die Interviews auf Tonträger aufgenommen, machen ca. 1,5 Stunden aus und liegen in einer deutschen Übersetzung transkribiert vor. Auch hier werden sie auf ausdrücklichen Wunsch der Interviewpartner unter Verschluss gehalten.

Vergeblich hatten wir früher versucht, die beiden Interviewpartner in Boston zu treffen. Dies gibt dem Leser auch einen Einblick in die großen logistischen Probleme beim Erstellen dieser Learning History.

Die Fragestellungen für die Interviews umfassten die üblichen Fragen zu den Dimensionen, die wir früher angegeben haben. Zusätzlich konnten neuralgische Punkte erfragt werden, die sich aus den früheren Interviews erschließen ließen.

Bei den beiden Interviews ging es vor allem um ergänzende Sichtweisen zur Globalisierung des SoL-Netzwerkes:

- Wie ging diese Globalisierung vonstatten?
- Welche Probleme ergaben sich als alte, welche als neue Problemstellungen?
- Wie wurde die Bilanz gezogen?
- War Globalisierung der richtige Schritt gewesen, potenzierten sich die Probleme?

Gleichzeitig war die Konferenz ein Life-Event, das als teilnehmende Beobachtung auch ethnographisch zur Datensammlung genutzt werden konnte.

- Wie lief es ab?
- Was ließ sich daraus schließen?
- Welche Themen und Probleme ergaben sich für die Globalisierung von solchen Wissens- und Beratungsnetzwerken in Zukunft?

Die Interviews bestätigten viele der oben gemachten Hypothesen, wobei sie tiefe Einblicke in die Problemstellungen von Netzwerken ergaben. Es konnte festgestellt werden, dass vor allem das Problem der Identität stark in den Vordergrund trat.

Eine der Kernfragen drehte sich darum, ob ein globales Netzwerk von der Mutterorganisation in den USA Vorgaben zu seiner Strukturierung erhalten kann. Dies scheint nur schwer möglich zu sein, sodass man die Selbstdefinition den Länderfraktalen übergab.

Ein weiteres Thema ergab sich im Umgang mit Zentralisierung versus Dezentralisierung. Ermöglicht SoL-USA dem globalen Netzwerk und den Ländervertretungen eine eigene Identität und Infrastruktur, ist die Frage die wir uns stellen.

Aufgrund der Interviews wurde klar, dass die Globalisierung ein logischer nächster Schritt sein müsste. Allerdings begannen sich viele Mitglieder von SoL-USA zu fragen, ob durch die Globa-

Viele Mitglieder von SoL-USA fürchten durch die Globalisierung zuviel von Ihrer Identität aufzugeben, während die Länderfraktale befürchten, für ihre nationalen Besonderheiten nicht genügend Raum zu haben

lisierung nicht zuviel von Ihrer Identität aufgegeben werden müsste; während Gespräche mit den Teilnehmern dieser globalen Konferenz zeigten, dass diese ihrerseits befürchten, für ihre eigenen nationalen Besonderheiten und Problemlagen nicht genügend Raum zu haben und nicht gehört zu werden.

Die Konferenz selber zeigt auf, dass zum jetzigen Zeitpunkt noch die starke Gefahr einer Dominanz durch die Mutterorganisation besteht. Gleichzeitig wurde klar, dass die Länderfraktale in ihrer Eigenart noch nicht vollumfänglich als Ressource gesehen wurden. Es wurde durch die Interviews auch bestätigt, dass SoL einige Fehlentscheide in der Wahl ihres Managements getroffen hatte.

Wir werden diese Hypothesen noch durch weitere Konferenzen und durch Interviews vertiefen – oder verwerfen können.

Hier spielt eine Dynamik, die man am besten von neuen Organisationsformen wie Joint Ventures und strategischen Allianzen kennt und die Jane Salk ausführlich beschrieben hat (s.a. Profile 4, 2003).

Es zeigt sich, dass SOL einer gemeinsamen Entwicklung gegenüber offen ist. Dies wird auch bestätigt durch die Kontakte, die wir über das »Greenhouse«⁴ weiter pflegen (Barry Sugarman).

3.4 Wann endet eine Learning History?

Im Rahmen einer klassischen Learning History werden die erarbeiteten Zwischenergebnisse ans Kundensystem rückgemeldet und damit eine gemeinsame Synthese der Ergebnisse ermöglicht. Wir werden dies bei diesem Fallbeispiel nicht machen können, außer wir könnten alle Interviewpartner zu einer nächsten Konferenz zusammenbringen. Wir werden dies allerdings mit wichtigen Repräsentanten (wie z.B. Peter Senge) tun.

Das Material kann auch weiter nach völlig neuen Kriterien ausgewertet werden und es wird uns dazu dienen, Interventionsmaterial und -methoden für Wissensnetzwerke zu entwickeln.

4 Ergebnisse

4.1 Zum Begriff des Wissens in Organisationen oder im Bereich der Lernenden Organisation

Es ist auffällig, dass bei fast allen Interviews die Befragten kaum oder wenig definieren können, was Wissensentwicklung im Bereich Lernender Organisationen überhaupt sein soll. Ist es Praxiswissen? Sind es Konzepte? Worauf man sich noch einigen konnte, ist die Tatsache, dass ein großes Erfolgsprinzip der zwei Netzwerke darin bestanden hat, dass das Ganze mit einem gemeinsamen identifizierbaren Produkt oder Programm gestartet ist. Das sind die Fünf Disziplinen von Peter Senge, die mit dem gleichnamigen Buch zu einem Weltbestseller wurden.

Diese fünf Disziplinen sind aufgeteilt in fünf Programme, die man den Managern oder den Personalentwicklern von Organisationen, Unternehmen – jetzt auch neu Schulen, Gewerkschaften, Spitälern – im Rahmen von sogenannten Kernkursen beibringt.

Genau das ist der Unterschied, worin sich das Konzept OLC/SOL von Peter Senge von allen üblichen Beratungsunternehmen hervorhebt, nämlich: Peter Senge hat zu Beginn des Organizational Learning Center, das 1990 gegründet wurde, zusammen mit einigen Unternehmen festgelegt, dass er selber nicht individuelle Beraterleistungen für die Firmen erbringen wird.

Das scheint ein sehr weiser Entscheid, weil das dazu führt, dass das Wissen, das gemeinsam im

Rahmen des Forschungs- und Beratungsnetzwerkes entwickelt worden ist, nicht auf eine Person fixiert ist. Das entspricht auch der Tatsache, dass damit das Problem der absurden Tageshonorare für Berater von vornherein nicht auftritt. Wichtig ist das Konzept: Nicht über eine Person die Beratungsleistung für das Unternehmen zu erbringen,

Bei fast allen Interviews können die Befragten kaum oder wenig definieren, was Wissensentwicklung im Bereich Lernender Organisationen überhaupt sein soll

sondern ein Netzwerk aufzubauen, das im Sinne der Wissensentwicklung zur Verfügung steht, damit die Unternehmen ihre Manager, Entscheidungsträger oder Personalentwickler hier einklinken können.

Das Ganze ist zu Beginn so gestartet, dass der OLC ein Forschungsinstitut des MIT war und durch ein Vorherrschen der zwei Professionskulturen – Forscher und Manager – gekennzeichnet werden kann. Die Berater als Professionskultur haben in dieser ersten Organisation kaum existiert; höchstens als Unterstützer von Projekten und als irritierende Störenfriede, denen man von Seiten des MIT, vor allem der Forschungsgemeinschaft, unterstellt hat, dass sie das Label MIT nur benutzen würden, um ihre Beratungsfirmen aufzubauen. Eine Unterstellung, die leider nicht ganz von der Hand zu weisen ist.

4.1.1 Wissensentwicklung als »Fünfte Disziplin«

Wissensentwicklung heißt hier also im Bereich des Organisationslernens der Lernenden Organisation, dass die Grunddisziplinen der Fünf Disziplinen kennen gelernt werden und im Rahmen von sehr ausführlichen Projekten zur Anwendung kommen.

Das OLC startete am Anfang mit drei Organisationen oder Unternehmen als Mitgliedern. Gleichzeitig waren dies auch die Versuchsanstalten, in denen experimentell und pragmatisch alles umgesetzt wurde, was in der Fünften Disziplin entwickelt worden war. Das sind Bestandteile der Wissensentwicklung in Unternehmen, sogenannte Projektaustauschgruppen, die jetzt in fortgeschrittenerer Form bei SOL »Project Clinics« oder »Fallbesprechung« heißen.

Als zweites ging es darum, Systemdenken in Organisationen einzuführen und mit Hilfe von Systemsimulationen wie dem Bierspiel oder Flug-simulatoren dieses auf die eigenen Organisations-situationen anzuwenden. Der Sinn bestand darin, Projekte besser verstehen zu können und in der eigenen Praxis optimal ablaufen zu lassen. Wichtig beim Konzept der Wissensentwicklung in Organisationen ist in diesen beiden Fallbeispielen gewesen, die Grundidee, die man wirklich als revolutionär bezeichnen kann – nämlich die drei

Was bei SoL und OLC im Gegensatz zu tradi-tionellen Beratungsunternehmen, wie sie in den deutschsprachigen Experten- oder Fallstudien geschildert worden sind, weniger eine Rolle spielt, sind rein computergestützte Wissensdatenbanken. Es gibt natürlich bei SoL ein ausführliches Inter-net, aber die Rolle dieser elektronischen Formen des Wissensmanagements ist sehr viel weniger prominent. Übrigens eine Einschätzung, die wir vollkommen teilen. Bei SoL und OLC wird auch im Gegensatz zum traditionellen Wissensma-nagement Literatur, wie sie in der deutschen Expertenbe-frragung dargestellt wird, nicht in die drei Phasen Ge-nerierung und Beschaffung, dann Speicherung und Bereit-stellung und nachher Trans-fer und Implementierung un-terschieden. Wir denken,

Wichtig ist, die Grundidee (die drei Communities ›Forscher‹, ›Berater‹ und ›Manager‹ zusam-menzubringen) stringent weiterzuentwickeln und so zu verhindern, dass fragmentiertes Einzelwissen einer Profession entsteht

Communities ›Forscher‹, ›Berater‹ und ›Manager‹ zusammenzubringen – stringent weiterzuentwickeln und so zu verhindern, dass fragmentiertes Einzelwissen einer Profession entsteht. Dies war eine der Grundvisionen sowohl bei OLC als auch bei SoL. Aber im Sinne der Realisierung ist es erst bei SoL gelungen, diesem Ideal näher zu kommen.

4.1.2 Wissen als personen- oder organisationszentriertes Wissen

Unterscheidet man die Formen des Wissens, wie das auch in den deutschen Fallstudien gemacht wurde, und unterscheidet in personenzentriertes und organisationszentriertes Wissen, so ist bei OLC als auch bei SoL beides zur Anwendung gekommen.

Personenzentriertes Wissen in Form der Res-source z.B. Peter Senge und seines ganzen Staffs, die im Rahmen von Kernkursen das Wissen über Lernende Organisation unterrichtet haben. Organi-sationsbezogenes Wissen im Rahmen der Pro-jektaustausch- und Projektbesuchsaktivitäten, die bei den teilnehmenden Unternehmen praktiziert worden sind.

In diesem Zusammenhang kann man auch Etienne Wengers neuen Begriff der *Communities of Practice* verwenden, der die Wissensentwicklung im Rahmen einer Profession, hier also Ma-nager, Berater oder Forscher, beschreibt. Durch den Austauschprozess in diesen drei Commu-nities entsteht neues Wissen, was in der jeweils eigenen Community nicht leistbar gewesen wäre. Auch dies ist ein Beitrag, der durch OLC und SoL erbracht worden ist.

dass diese fragmentierte Form, wie sie vorher dar-gestellt wurde, ein Merkmal akademischer Auf-teilung und Definition ist. Wirklich entsteht Wis-sen allerdings so, wie es Ed Schein beschrieben hat, nämlich nicht fragmentiert, sondern durch das Zusammenführen der drei *Communities of Prac-tice*. Entsprechend stellen die Projekte der Firmen die Umsetzungsfelder dar, in denen nicht nur das Wissen entwickelt wird, sondern wo auch Praxis und Rezeptwissen hinzugezogen werden.

dass diese fragmentierte Form, wie sie vorher dar-gestellt wurde, ein Merkmal akademischer Auf-teilung und Definition ist. Wirklich entsteht Wis-sen allerdings so, wie es Ed Schein beschrieben hat, nämlich nicht fragmentiert, sondern durch das Zusammenführen der drei *Communities of Prac-tice*. Entsprechend stellen die Projekte der Firmen die Umsetzungsfelder dar, in denen nicht nur das Wissen entwickelt wird, sondern wo auch Praxis und Rezeptwissen hinzugezogen werden.

4.1.3 Die Rolle der Gründerperson in der Wissensentwicklung

Eine der Schwierigkeiten, die bei einem derart personenzentrierten wie auch erfolgreichen Wis-sens- und Beratungsnetzwerk auftritt, hängt mit der Gründerperson zusammen. Dies ist auch in unserer These formuliert. Nämlich, dass die Per-son des Gründers oder der Gründerin eines sol-chen Netzwerkes, wenn sie so dominant und so prominent ist, auch die Grenzen des Netzwerkes darstellt. Es muss gelingen, im Sinne der Weiter-entwicklung des Netzwerkes über das sogenann-te Grenzprofil der Gründerperson hinauszugehen.

So kann es einerseits Sinn machen, die Ur-sprungsvision des Gründers zu transformieren und sie andererseits auch manchmal zu zerstören. Es gibt dazu ein aktuelles, neues, sehr spannendes Beispiel aus der Computerbranche: Das Fallbei-spiel Digital Equipment, das Edgar Schein in sei-nem Buch *Aufstieg und Fall von Digital Equip-ment Corporation* beschreibt. Darin wird die Ent-wicklung der Lebensspanne von DEC, der ehe-

mals zweitgrößten Computerfirma nach IBM, dargestellt. Edgar Schein nimmt den Ausgangs-punkt bei der Gründerperson und dem ersten CEO Ken Olsen, dessen kulturelle Grundannahmen und Praktiken die Kultur der Organisation sehr lange geprägt haben, bis sie eine kriti-sche Größe überschritten und die ursprünglich innovative Kultur in das Gegenteil verkehrt haben. Be-zogen auf SoL und OLC heißt dies, dass die Gründerzentriertheit be-zogen auf Peter Senge eine der Hauptressourcen, aber auch eines der Hauptprobleme darstellt.

Entsprechend ist das Prinzip abzuleiten, dass es fast erfolgversprechender ist, wenn zu Beginn eine Gruppe von gleichgearteten oder manchmal auch unterschiedlichen Personen steht, wie dies bei DEC der Fall gewesen ist, wo es ein ganzes Grün-der-team war. Das ist natürlich bei OLC und SoL ähnlich gewesen, indem zu den Gründungsperso-nen neben Peter Senge auch Daniel Kim, Bill Isaacs, aber auch Serge Kiefer und Robert Fritz gehörten.

Insofern schätzen wir die in den deutschen Fallstudien gemachten Hoffnungen als trügerisch ein. Wir glauben nicht, dass sich Wissensnetzwer-ke so installieren lassen, dass sie unabhängig von

Personen sind. Vorhandenes Wissen wird sicher netzwerkübergreifend bereitgestellt, aber es ist eine Tatsache, dass das Netzwerk entweder zu-sammenfällt oder sich total verändert, wenn be-stimmte Personen aus dem Netzwerk weggehen.

Wir glauben nicht, dass sich Wissensnetzwerke so installieren lassen, dass sie unab-hängig von Personen sind

Ob Wissenslandkarten im Netzwerk abgebildete Kompetenzprofile von Mitarbeitern ermöglichen, können wir auf Grund der Rückmeldungen von SoL und OLC eher nicht bestätigen. Die Einbin-dung der Kunden im Wissensnetzwerk von SoL und OLC war bereits im Vorhinein gegeben und durch die Konstruktion vorgesehen. Insofern stellt sich hier die Frage des Transfers zu den Kunden oder des Einbezugs der Kunden überhaupt nicht.

4.1.4 Strukturelle Abhängigkeit als Problem

Wenn wir kurz zur Frage übergehen, was in die-sem Wissensnetzwerk die Hemmnisse gewesen sind, dann waren es vor allem folgende Punkte:



features

features

Die Abhängigkeit – strukturell bedingt – der ersten Organisation vom MIT. Das MIT hat natürlich durch sein Renommee ermöglicht, dass vieles entstehen konnte. In der Übersichtslandkarte ist bereits dargestellt, was die Problemstellungen und Themen sind. Und das MIT hat natürlich nachher durch seinen Kontrollmechanismus und seinen Wissenschaftsanspruch ein Stück dazu beigetragen, dass die Glaubwürdigkeit der Leute im OLC nicht mehr gewährleistet war. Sie hatten für sich selbst in Anspruch genommen, Lernende Organisationen zu implementieren und mussten feststellen, dass sie sich als Bestandteil des MIT selber nicht in einer lernfähigen Organisation befinden. Dieser Widerspruch konnte nur aufgelöst werden durch die Neugründung eines Netzwerkes, das nicht mehr im MIT lokalisiert war, sondern wo MIT als eines von vielen Universitätsmitgliedern ringförmig um die Organisation SoL herum gruppiert oder »aligned« war.

Diese Zusammenhänge sind auch in der Einleitung des Interviewtranskripts als Schaubilder und als Thesen und Hypothesen geschildert.

4.2 Hauptprobleme der Wissensentwicklung in Organisationen und Netzwerken

4.2.1 Das Tragen des unternehmerischen Risikos in Netzwerken

Erstens: Bei Netzwerken dieser selbstorganisierten Art sind die finanziellen Ressourcen, das Handhaben des unternehmerischen Risikos, ein wichtiger Punkt. Das war im Beispiel von OLC dadurch garantiert, dass es Sponsorenorganisationen, nämlich Firmen gab. Allerdings fand die Organisation im Kontext des MIT statt. Vorteil war, dass das MIT gleichzeitig auch ein Infrastrukturgarant war, auf der anderen Seite aber die übermäßig großen Gelder abzog und so das OLC-Netzwerk unnötig schwächte.

4.2.2 Die gleichmäßige Verteilung der drei »Communities«

Ein zweites Problem, das sich gestellt hat, war die Ausgeglichenheit der drei Communities. Und das war im ersten Organisationstypus – dem OLC – nicht der Fall. Da gab es eine klare Einseitigkeit der Forscher und der Manager. Und auch dies bedingt durch den strukturellen Ort des MIT, an dem es eingebettet war. Das war eine perfekte Wiedergabe der bestehenden MIT-Kultur.

4.2.3 Unabhängigkeit von der Gründerperson und Weitergabe des Wissens

Drittens: Das Unabhängigwerden von einer Gründerperson ist durch die Neukonstitution von SoL gelungen, auf die wir gleich eingehen werden.

Und ein viertes Problem hat mit der Frage zu tun: Wie wird Wissen innerhalb des Netzwerkes weitergegeben? Dazu gab es die interessante Beobachtung des »Board of Director Präsidenten«, das z.B. in Kursen über Systemdenken die Firmengruppen oder Teams nicht auf die renommiertesten Referenten zurückgriffen. Sie wählten andere Firmengruppen aus, die die Themen bereits kennen gelernt hatten und ließen sich dann von ihnen unterrichten. Das heißt, erfolgreiche Wissensentwicklung findet innerhalb unterschiedlicher nicht statusgleicher Lerngruppen eher nicht statt.

Anders ausgedrückt könnte man auch schlussfolgern, dass die Manager nicht von der Subkultur der Wissenschaftler lernen wollten. Dabei mag auch die Professionskultur eine Rolle spielen. In diesem Fall könnte die Akzeptanz der Referenten als Angehörige der gleichen Professionskultur, nämlich der eines anderen Unternehmens, das zwar in einer anderen Sparte tätig ist, aber trotzdem Unternehmen ist, eine Rolle spielen.

Betrachten wir die Struktur/ Führungsorganisationsstruktur dieser beiden Fallbeispiele oder Netzwerke, so ist auffallend, dass das erste eher traditionell hierarchisch eingebaut in die MIT-Hierarchie gewesen ist und eigentlich nur aus der Zielgruppe der Forscher, Doktoranden und des administrativen Staffs bestanden hatte. Als externe Ansprechpartner waren die Firmenvertreter vorhanden. Erste Berater sind nur in sehr kleiner Zahl aufgetreten und wurden als eher irritierend, im Sinne von »besser bezahlt«, empfunden. Man weiß nicht so genau, wie man sie einordnen muss und man kennt auch ihren Nutzen nicht so genau, denn Beratung ist nicht Wissenschaft – so die Wertung.

In der weiteren Organisation, dem SoL, kann man schon davon ausgehen, dass es die Struktur eines wirklichen Netzwerkes hat. Es ist gestartet mit einem Designprozess, der von außen angeleitet wurde durch Dee Hock, dem Begründer von VISA, der das Ganze in einer chaordischen Struktur aufgebaut hat. Startpunkt war eine Verfassung mit einem verfassungsgebenden Rat und einem Gremium, das vergleichbar ist mit dem

»Board of Directors« der früheren Organisation. Diesem gehören Forscher, Manager und Berater in gleicher Zahl an, das sogenannte Council. Es besteht aus 15 Personen, die jedes Jahr neu gewählt werden. Weitere Instanzen sind die sogenannten Konsortien, das sind größere Projekte, die sich einem Thema, z.B. dem Thema Nachhaltigkeit, dem Thema Qualität und der Forschung widmen und die das Abbild Firmen, Management, Beratung, Forschung repräsentieren. Es gibt neben diesen Konsortien auch den ganzen administrativen Apparat, ebenso für den Forschungsbereich die sogenannten Greenhouses, die Treibhäuser, die dazu dienen, Projektthemen weiter voranzutreiben; sie tagen jährlich.

Die Jahreskonferenz ist nach wie vor das wichtigste Gefäß. Es wurde 2003 das erste Mal ausgedehnt als internationales Treffen in Helsinki, als erstes globales SoL-Treffen, auf dem die verschiedenen Fraktale, das sind die Organisationsstrukturen der Länder, diese repräsentiert haben. In der Zwischenzeit sind über 35 Länder mit Fraktalen vertreten.

Das ist der entscheidende Unterschied zwischen SoL und OLC, nämlich dass SoL sich ganz organisch – und das kam in den Interviews sehr deutlich hervor – und international und globalisiert betätigt, da die Themen des Lernens, die Themen der Organisation multinational oder sogar global sind. Dies verschärft natürlich die Probleme, die inhärent sind in Beratungs- oder Wissensnetzwerken mit diesem Kontext. Ein neues Thema, nämlich wie viel zentrale Steuerung es braucht und wie viel dezentrale Selbstorganisation virulent wird, taucht auf. Dies soll gelöst werden durch die Fraktale, selbstorganisierte Einheiten, wie sie aus dem Bereich der Quantenphysik bekannt sind. Hier wird sich deutlich zeigen, ob sich die Herausforderung der Wissensentwicklung in globalen Netzwerken bewältigen lässt. Es wird wichtig sein, eine Balance zwischen zentralen Interessen von SoL-USA und den Länderfraktalen in eine sinnvolle Balance zu bringen.

Es hat sich auch gezeigt – und das ist im Interview mit Carstedt (ehemaliger Repräsentant von VOLVO und IKEA) klar geworden, der diese globale Struktur aufgebaut hat –, dass Neuland betreten worden ist, dass niemand so genau weiß, wie man mit diesen neuen Selbstorganisationsformen der Wissensentwicklung umgehen soll. Es kann durch die Auswertung der globalen Konfe-

renz klar werden, wie mögliche, zu erwartende Resultate der länderübergreifenden Wissensentwicklungen im Bereich der Lernenden Organisationen und des Veränderungsmanagements aussehen können.

Fortbestehend ist bei SoL ein virulentes Finanzierungsproblem, das natürlich durch die Teilmitfinanzierung von Länderaktivitäten und globalen Aktivitäten noch verschärft wird. SoL ist auch mit dem schlechten Ausgangspunkt gestartet, dass ungefähr eine Million Dollar zu Beginn abbezahlt werden mussten.

Was ebenfalls ein Problem bei der Aufrechterhaltung eines solchen Wissensnetzwerkes darstellt, ist die Frage, aus welchen Bereichen unternehmerische Wertschöpfung entsteht. Im Falle von SoL sind es die Kernkurse, für die die Kunden

Ein Problem bei der Aufrechterhaltung eines Wissensnetzwerkes ist die Frage, aus welchen Bereichen unternehmerische Wertschöpfung entsteht

bezahlen und für die einige wichtige Personen im Mittelpunkt stehen, die sie auch unterrichten. Es hat sich ein Konflikt herausgestellt, dass Peter Senge auch durch eine Agentur vermarktet wird, parallel zu seinen eigenen Aktivitäten und dass dies sehr viel Irritation geschaffen hat innerhalb des Netzwerkes.

4.2.4 Steuerung und Management von Wissensnetzwerken

Eine weitere Schwierigkeit ist das Management solcher Netzwerke. Es hat sich hier herausgestellt, dass der langjährige Managing Director, Jeff Clannon, sich vor der schwierigen Situation sah, in einer gründerfixierten Organisation das Management zu repräsentieren. Er machte die Erfahrung, dass die Kunden oder Mitglieder des Netzwerkes sich sehr häufig über seine Person hinweg direkt mit dem Begründer in Verbindung gesetzt und dort vorteilhaftere Bedingungen angetroffen hatten.

Diese Problematik ist dem Gründer sehr wohl bekannt. Er hat auch versucht, sich selbst in den Hintergrund zu bewegen. Dies bedingt aber Gegenseitigkeit, nämlich Mitarbeiter, die bereit sind, mehr Verantwortung zu übernehmen und die nach vorn gehen. Und dies erfordert ein sehr reifes Zusammenspiel.

Es ist im Moment noch zu früh, um definitive Schlussfolgerungen zu ziehen bezogen auf SoL und Wissensentwicklung. Auffällig auf Grund der Interviews ist, dass das Entwickeln von Wissen nur sekundär ist. Das Primäre ist das Aufbauen von Lernnetzwerken, Konsortien, Gremien, institutionellen Mitgliedern, Firmen, die imstande sind, voneinander zu lernen und ihre Organisationsrealität gemeinsam oder in Unterstützung untereinander weiterzuentwickeln.

Insofern glauben wir, dass Knowledge-Creation im traditionellen Sinne den Gegenstand des Wissens und Lernens der Lernentwicklung im Kontext von Lernenden Organisationen oder Veränderungsmanagement nur ungenügend abbilden kann. Wir denken, dass auch hier nicht zurückgegriffen werden kann auf vorliegende Beispiele und dass die zwei Fallbeispiele SoL und OLC um den Kontext seines Gründers Peter Senge andererseits extrem geeignet sind, in ihren Erfolgs- oder Misserfolgsauswirkungen exemplarische Benchmarks abzugeben.

4.2.5 Unterschiedliche Einschätzung von Erfolg und Misserfolg

Wir möchten an diesem Punkt mit einem Blick auf ungelöste Probleme, Misserfolgserlebnisse oder -einschätzungen unsere Arbeit ergänzen. Eine der wichtigsten Misserfolgsereinschätzungen hat mit der kontroversen Bewertung von Erfolg oder Misserfolg von Lernprojekten direkt zu tun.

Es gibt den Extremfall des Mitglieds des Board of Directors, der davon ausgeht, dass keines der Projekte – im Sinne des Lernens – wirksam ein Erfolg gewesen ist, sondern dass man fast überall Elemente beobachten konnte, die auf Fragmentierung hinweisen, die darauf hinweisen, dass nicht wirklich die ganze Organisation lernt, sondern nur Personen, oder höchstens Gruppen. Seiner Meinung nach hat es auch damit zu tun, dass das ganze Vokabular, das ganze Konzeptionelle der Fünften Disziplin nicht wirklich organisationsbezogen ist.

Konträr dazu ist verständlicherweise die Sicht des Gründers, der fast ausnahmslos alle Projekte als Erfolg taxiert und auf die ständige Weiterentwicklung des Netzwerkes verweist.

An diesem Punkt haben wir einige der Themen in diversen Abbildungen aufgelistet, die als Fragen in einem Wissensnetzwerk gestellt wer-

den müssten. Diese haben wir auch auf der Konferenz in Helsinki vorgestellt. Es sind dies auch Landkarten und Grundlagen zur Intervention in Wissensnetzwerken.

4.3 Ein Kompass zur Entwicklung von Wissens- und Beratungsnetzwerken

Als Ergebnis unseres Forschungsvorgehens haben wir sechs Hypothesen formuliert, die für erfolgreich agierende Netzwerke von strategischer Bedeutung sind. Sie sind die Grundlage gewesen, um einen Kompass für Wissen- und Beratungsnetzwerke zu entwickeln. Bevor wir die Hypothesen vorstellen, sei gesagt, dass dieser Kompass eine weitere Grundlage sein wird, um Methoden und Instrumente zu finden, um Organisationen der Zukunft, nämlich Netzwerke, angemessen zu beraten. Diese Entwicklungsarbeit ist noch nicht abgeschlossen. Wir verweisen den Leser als Angehörigen einer bestimmten Professionskultur auf Edgar Schein (s. Editorial, S.1) und bitten um Geduld.

4.3.1 Hypothesen zu Netzwerken

Erste These: Globale Orientierung ist eine der entscheidenden Ressourcen, aber auch eines der entscheidenden Risiken.

Zweite These: Die Pflege der Community ist zentral im Sinne eines globalen Dorfes. Sie muss zentral und dezentral geschehen durch:

»Keines der Projekte ist wirksam ein Erfolg gewesen - fast überall kann man Elemente beobachten, die darauf hinweisen, dass nicht wirklich die ganze Organisation lernt, sondern nur Personen«

- Jährliche Konferenz,
- Einbezug der Länder-Fraktale
- Treffen in der Zentrale mit Zeit zum Denken und Reflektieren und durch
- Greenhouses für die Forschung.

Dritte These: Die formale bzw. operative Struktur muss Impulse setzen auf:

- Prozesse
- Kultur
- Ressourcen
- Werte, Professionskulturen

- Systemverhalten
- Struktur
- Geschichte

Nur so funktioniert eine lose Kopplung mit *Loosely Coupled Systems* (nach Karl Weick).

Vierte These: Ein solides Netzwerk wird durch Kernkompetenzen (nach David Kantor »Grenzprofil«) des Gründers und durch die institutionelle Verankerung geprägt. Die Kernkompetenzen bzw. das Grenzprofil und die institutionelle Verankerung bestimmen die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten und Größen.

Fünfte These: Für eine erfolgreiche Entwicklung müssen diese Anfangsbedingungen – Grenzprofil und institutionelle Verankerung – überwunden werden. (Im Fallbeispiel von der chaotischen Struktur bis zur Globalisierung)

Sechste These: Die Anreize für eine Teilnahme in einem Netzwerk müssen genügend hoch sein, damit ein langfristiges Commitment entsteht.

4.3.2 Der Kompass

Ein Kompass ist ein Instrument zur Feststellung der Himmelsrichtung. Dieses Bild möchten wir übernehmen und betrachten unseren Kompass als Navigationsgerät für Organisationsformen wie Netzwerke für zunächst acht strategische Himmelsrichtungen.

Will ein Netzwerk sich entwickeln oder beobachtet es, dass es nicht von der Stelle kommt, so kann ein diagnostischer Blick in acht Elemente der Organisation hilfreich sein. Nur eine ausgewogene Balance, die lose Koppelung der acht Elemente, steht für ein aussichtsreiches Netzwerk. Abbildung 4 gibt einen Überblick über die acht Elemente.

Dieser Kompass zeigt in verschiedenen Schritten alle wichtigen Fragestellungen der Unterstützung eines Wissensnetzwerkes auf.

Zu den einzelnen acht Elementen entwickelten wir detaillierte Fragestellungen, die ihrerseits als Diagnosegrundlage dienen und eine Hilfe in der Ist-Soll-Analyse einer Wissensorganisation geben.

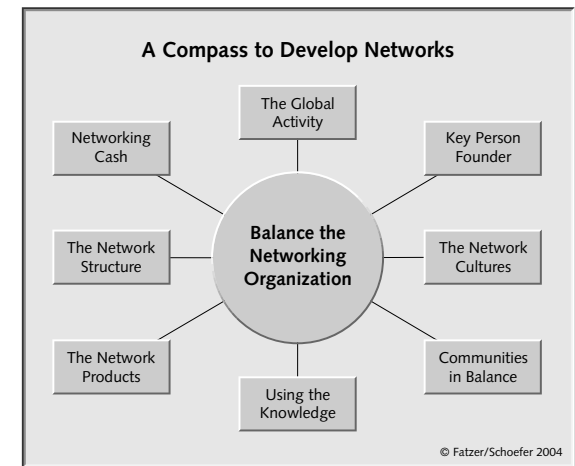


Abb. 4: Ein Kompass für die Entwicklung von Netzwerken

Sie stellen ein abgestimmtes Diagnoseraster für Netzwerkorganisationen im Sinne des geläufigen Sechs-Boxen- (nach Weisbord) oder Sieben-Schalen-Modells (nach F. Glasl) für Organisationen dar.

4.3.2.1 Key Person resp. Founder

Without energy, vision or ideas of a key person or a founder there is no lively network.

Wie wir gesehen haben, nimmt die Schlüsselperson bzw. ein Gründer eine wichtige Position ein. Daher hat uns verwundert, dass in der Netzwerkliteratur so gut wie nichts darüber zu finden ist. Doch gerade die Schlüsselperson – das Beispiel der weltweiten Fangemeinde von Linux, die anfänglich aus einem Netzwerk mit einem Gründer hervorgegangen ist, der dieses Netzwerk bis heute entscheidend prägt, sei hier illustrierend genannt – ist aus einem Netzwerk nicht wegzudenken.

Um das Element Key Person/Founder im Netzwerk – wenn nötig – auszubalancieren, sind folgende diagnostische Fragen hilfreich:

- What is the culture of profession? (Ed Schein)
- Which type of team player? (David Kantor)
- Which type of Career Anchor? (Ed Schein)
- What is/was the intention to build the network?

- What is/was the founding idea?
- Who are the advisers for the founder / the key person?
- Are there important »grey eminences« in the background?
- Which products come from the founder or other key persons?

4.3.2.2 The Network Cultures

Different cultures of professions are one of the strategic points for successful networks, but they create a bundle of absurd stories about difficulties with differences of highly regarded professionals who want to be different.

Ebenso verwundert waren wir, dass Netzwerke davon ausgehen, dass unterschiedliche Professionskulturen ohne Anstoß voneinander lernen. Die Forschungsarbeit hat uns, zum einen bezogen auf die Learning History von OLC und SoL und zum anderen auf die Experimente zum vierten Lernlab des eigenen Crosscomp Projekts, eindeutig einen anderen Ausschnitt gezeigt. Wir tendieren daher eher dazu, das selbstorganisierte und von selbst laufende Lernen zwischen unterschiedlichen Professionskulturen ins Land der menschlichen Wünsche oder Phantasien zu verweisen. Es muss vielmehr ein Forum oder eine Binnenstruktur geben, das die Network Cultures zusammenführt.

Für die Entwicklung und Beratung von Netzwerken und seinem Element der Kulturen, erscheinen uns folgende diagnostische Fragen hilfreich:

- Which professional cultures are there ?
- Which values do they have?
- What is typical?
- What are the pictures of success?
- Which types of professions are there?
- How is the connection or relationship between the different professions?
- Where are the gaps between the cultures of professions?
- What are the visions of the organization? What type of vision is it?

Lange haben wir diskutiert, ob die Kategorie »Vision« oder im Deutschen »Leitbild« ein eigenes Element eines solchen Kompasses sein sollte. Unserer Sicht nach ist Vision bzw. Leitbild nicht von der Kultur der Organisation und der Schlüsselperson bzw. des Gründers zu trennen und hat dort zu erscheinen. Vision ist also kein eigenes Element des Kompasses.

4.3.2.3 Community in Balance

Different histories, views or ways are the core of the community, we have to help the members to use this resource.

Ein Netzwerk vergeudet wertvolle Ressourcen, nämlich die seiner Mitglieder, wenn sie kein Community Building betreibt. Die folgenden diagnostischen Fragen dienen dazu, das Element Community auszubalancieren.

- Which type of team players are there?
- Which type of Career Anchors are there?
- How is the identification with the founder/key person?
- Are there any regular meetings?
- How does informal communication work?
- What are good places, times or opportunities?
- Who leads the community? Are there informal leaders?
- What types of organizations (organizational cultures) are there in the community?
- How is the turnover of the members?

4.3.2.4 Using the Knowledge

One of the most important network products is knowledge. But knowledge is also a piece of our identity. So we often protect it as the most sensible thing.

Eines steht fest: Sowohl in OLC und SoL, als auch auf der globalen Konferenz von SoL, wie im Crosscomp-Projekt ist ein riesiges Potenzial an Wissen vorhanden. Dabei handelt es sich um das nach außen getragene, das formale Wissen der Beteiligten der Organisation. Das informale Wissen, das – aus welchen Gründen auch immer – zurückgehalten oder bewusst gestreut und nicht allen zugänglich kommuniziert wird, ist eine zusätzliche Ressource. Oft ist es diese Ressource, die den Transfer von Wissen als strategische Ressource behindert. Sie ist Teil unserer menschlichen Identität.

- How is the transparency about the knowledge of the different cultures?
- Which types of professional knowledge can be found?
- Which types of basic knowledge can be found?
- Which opportunities are there to reflect experiences?

- How is the culture to reflect success and failure?
- When is knowledge a product?
- How and where are the possibilities to create and keep the knowledge of the different professions?

4.3.2.5 The Network Products

The product is telling us more about the story and the success of the network than articles, image brochures, internet presentation or others.

Das Produkt ist ein entscheidendes Element, ja vielleicht das entscheidende Element einer Netzwerkorganisation. Auch hier haben wir den Eindruck aus der Netzwerkrealität, dass dies dort nicht unbedingt ein salonfähiges Wort ist. Doch entscheidet dieses Element über den Erfolg jedes Typs von Netzwerken.

Als einziges Element des Kompasses ist es wert in jedem Falle diagnostiziert zu werden.

- What kind of products does the community have?
- Gaps between the professions?
- What products do they want to develop? Which ones do they not want to develop?
- Who gets the money/success for the product?
- Who are/could be the customers?
- How do they define the output? (have fun, learning, cash, success ...)
- What is the pain limit for working in the network? (Schmerzgrenze)
- What are minimal outputs? (What's the »pain barrier«?)

4.3.2.6 The Network Structure

Wild nature is at first »wild« but with practice we can see a sophisticated structure for good living and surviving.

Netzwerke erscheinen auf den ersten Blick »wild« und ungeordnet bis chaotisch. Genau das ist auch die Stärke; die künftigen Mitglieder schaffen sich selbst die Strukturen, in denen sie sich wohl fühlen und gern ihre Ressourcen bereitstellen und verknüpfen.

- Picture about formal structure?
- What different opinions about the ideal structure are there?

- Gaps between the professions?
- Who works fulltime, who works part time? How is the percentage?
- Dependencies/independencies?
- What are the steering mechanisms or tools? (Steuerungsinstrumente)
- Who owns which company? (balance company ↔ network)
- What are the formal and hidden rules?
- Prouds and sorries?
- Projects and designs?

4.3.2.7 Networking Cash

Without cash or incentive in a network we often feel like being in a wonderful desert with a lot of interesting work – but without water.

Das vorletzte Element des Kompasses führt uns zu der alles entscheidenden Frage der Finanzierung des Ganzen. Es gibt unzählige Beispiele, wo genau daran die besten und wertvollsten Ideen scheiterten. Dieses Element führt häufig ein intransparentes Dasein; es ist von besonderem Wert »beleuchtet« zu werden.

- Which methods for fundraising or creating income are there?
- Sponsoring, projects, companies, books, marketing, research ...
- How is the distribution of the funds or sponsoring money managed?
- What income is generated through the network?
- How are the basic operating costs covered?
- Who has to carry the financial risk?

4.3.2.8 The Global Activity

In our World we can observe a paradigm shift. We have one World together and every time the chance to create our future.

Die globale Aktivität entscheidet über ein zukunfts-fähiges Netzwerk. In Wirklichkeit wird dieses Element gern ausgeblendet, weil es aufwendig ist und die Beteiligten vor nicht überschaubare Dimensionen stellt. Vielleicht sind diese Fragen hilfreich, vorhandene Kontakte zu nutzen oder aufzubauen.

- Which contacts are there with which countries?
- Who makes contact, who not?

- What are the ways to be globally active?
- What are global »products«?
- How is the communication between the fractals?

Ausblick

Wir haben in diesen Fallstudien oder Learning Histories von zwei Wissensnetzwerken im Beratungs- und Forschungsbereich zwei erfolgreiche Netzwerkorganisationen, nämlich OLC und SoL, erforscht und dargestellt.

Es zeigt sich, dass aus diesen Lerngeschichten Erfolgs- und Misserfolgskriterien identifiziert werden konnten.

Das ganze Fallmaterial und vor allem die reichhaltigen Interviews werden im weiteren Verlauf in ein Interventionsrepertoire für Wissensnetzwerke weiterentwickelt und durch Interventionen in diesen zwei Netzwerken verfeinert.

Es ist auch denkbar, dass in einem Folgeprojekt »Implementierung« von Crosscomp die Chancen des Netzwerks Crosscomp systematisch ge-

nutzt werden. Wir haben dazu mit dem Lernlab 4 ein erstes Anschauungsbeispiel geliefert.

Die Forschung mit SoL wird weitergeführt werden. Das Material wird in Publikationen einfließen können, z.B. im Rahmen der Fachzeitschriften *Profile, Reflections* und im Publikationsrahmen von Crosscomp selbst, daneben in unseren nächsten Büchern über »Transformationen in Organisationen« (2004).

Des Weiteren werden sicher auch die neuen Kulturkonzepte von Edgar Schein aus seiner neuesten Falldarstellung von Digital Equipment (2005) und die Inhalte des neuesten Buches von Senge und Scharmer (2004) Eingang finden.

Wir sind weit über die Grenzen unserer eigenen Ressourcen – auch der finanziellen – hinausgegangen, weil wir als Vertreter unserer Profession daran interessiert sind, sinnvolle Möglichkeiten der Unterstützung für Menschen und Organisationen der Zukunft zu entwickeln.

Wir sind in diesem Sinne optimistisch und danken der Crosscomp-Projektleitung und den Auftraggebern für die Unterstützung dieser Arbeit.

Anmerkungen:

1. Container im Sinne eines Gesprächsgefäßes, s.a. Bill Isaacs: Dialog oder die Kunst zusammen zu denken, Bergisch Gladbach 2002.
2. Learning History Field Manual, 10/28/96
3. Defensive Routinen: »Eine der wirkungsvollsten Methoden gegen potenzielle Demütigung ist die Errichtung organisationsbezogener Abwehr Routinen. Ich sehe darin definitionsgemäß jegliche Handlung oder Politik, die Menschen vor negativen Überraschungen, Gesichtsverlust oder Bedrohung bewahrt und gleichzeitig die Organisation daran hindert, die Ursachen der Überraschungen, Gesichtsverluste und Bedrohungen zu reduzieren oder zu beseitigen. Organisationsbezogene Abwehr Routinen sind lernwidrig und (übermäßig) protektionistisch.« Chris Argyris in: Eingübte Inkompetenz – ein Führungsdilemma, in Fatzer 1993, 129.
4. Greenhouses sind institutionalisierte Events von SoL, wo Themen, Entwicklungen, Trends usw. im Kontext der Lernenden Organisation weiter erforscht und verknüpft werden. Teilnehmen können alle Mitglieder von SoL.

Literatur:

- ARGYRIS, C. (1999) Defensive Routinen. In: Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft (EHP-Organisation). Bergisch Gladbach. – 3. Aufl. 2004, 179-226
- BRADBURY, H. (1999) Learning history of SoL, int. paper
- CLANON, J. (1999) Learning history of SoL, int. paper
- FATZER, G. (Hrsg.) (1993) Organisationsentwicklung für die Zukunft. Köln. – 3. Aufl. Bergisch Gladbach 2004
- FATZER, G. (2004) Transformationsprozesse in Organisationen. Trias-Kompass 4 (EHP-Organisation). Bergisch Gladbach
- ROTH, G. (1996) The learning history manual, int. paper MIT
- ROTH, G. (1998) Car Launch. Oxford
- ROTH, G. (1999) Oil Change. Oxford
- ROTH, G./KLEINER, A. (2001) Lerngeschichten von Organisationen. In: Profile 1, 91-98
- SCHEIN, E. (2005) Aufstieg und Fall von Digital Equipment Corporation. Eine Learning History, oder: DEC ist tot – lang lebe DEC (EHP-Organisation). Bergisch Gladbach
- SENGE, P. et al. (1998) Fieldbook zur fünften Disziplin. Stuttgart
- SENGE, P./SCHARMER, C.O. et al. (2004) Presencing. Cambridge, Mass.
- WEISBORD, M. (1993) Organisationsdiagnose. Goch

