

**Diskussionsbeiträge
für die
Plattform Wissensmanagement
2004 – 2005**

Johann Ortner

Bad Practice - 1

Eine etwas polemischer Einwurf– gegen die Propagandisten des „best practice learning“

1. Präludium

„Best Practice Case Studies“ sind wie ein Schwarm von Stechmücken, sie verfolgen einen auf Schrift und Event, man wird sie nicht los. Was kann man damit tun? Alle erschlagen und vergiften? Vielleicht die Brutstätten trockenlegen? Ja, doch, das ist es!

So Best Practice Stücke sind ja wahre Wunderwerke, – man staunt und wundert sich wie „best“ die practices sind, doch taugen tun sie zu nichts. Mir gehen sie auf die Nerven.

2. Exposition

Von „best practice“ spricht man, so nehme ich an, immer dann, wenn etwas sehr gut gelungen ist und die erfolgreichen Praktiker glauben, dass andere, weniger erfolgreiche und erfahrene Praktiker sich davon was anschauen, sprich daraus lernen können: Kompetent sei der Mensch, erfolgreich und mitteilungswillig.

„Best“ ist die Steigerungsform von „gut“. Auch wenn man sagt, das Beste ist für mich gerade gut genug, basiert der Superlativ doch immer auf einem Vergleich (am besten von..../ für...) und ist eine subjektive Beurteilung.

„Practice“ heißt so viel wie „Praxis“, kommt aus dem Griechischen und bedeutet: Anwendung, Ausübung, Tätigkeit (Das mag in der Theorie richtig sein, sieht aber in der Praxis anders aus!).

Wenn jemand etwas sehr gut, am besten tun kann, dann ist das natürlich interessant für andere Leute: Man kann beobachten, anschauen, lernen, nachmachen, um auch so erfolgreich zu sein.

Ein Praktiker kann über seine „best practice“ natürlich auch berichten und Erklärungen dafür liefern, warum seine „Ausübung“ so gut gelungen ist. Indem er sich selbst beobachtet und darüber berichtet, bildet er eine Theorie, so wie auch ein anderer Beobachter (Lehrling) eigentlich eine Theorie bildet (sofern er die „Handgriffe“ nicht unmittelbar imitiert). Theorie ist aber nicht Praxis und ein jeder sieht, denkt und erklärt Vorgänge anders (Selektive Wahrnehmung und mentale „Wirklichkeitskonstruktion“).

Jede Theorie ist nicht nur Erklärung, Begründung, sondern zunächst einmal „Abstraktion“ von allen Besonderheiten, sprich, sie ist „Verallgemeinerung“.

Ob eine Verallgemeinerung auch auf andere Fälle anwendbar ist, hängt von der Ähnlichkeit der jeweiligen Situation mit der beobachteten ab. Je präziser und differenzierter eine „Beobachtung“ (bzw. Theorie) ist, desto weniger ist sie auf andere Fälle eins zu eins anwendbar, denn keine Situation gleicht de facto einer anderen. (Die Welt besteht aus Unterschieden!)

Die Behauptung, nichts sei so praktisch wie eine gute Theorie (Lewin), ist problematisch. Eine schlechte Theorie abstrahiert und verallgemeinert zu stark (reduktionistische Simplifizierung) und ist daher wenig nützlich. Eine sehr gute Theorie differenziert so stark und berücksichtigt möglichst alle Besonderheiten, so dass sie für eine Übertragung (Anwendung) auf ähnlich gelagerte Fälle wenig taugt. Eine gute Theorie ist daher nicht die beste, sondern die gerade noch akzeptable und mit Vorsicht anwendbare.

3. Durchführung

Nehmen wir ein möglichst einfaches Beispiel, damit der Text nicht zu lang wird. Wie wär's mit „einen Baum pflanzen“ „best practice“: Wie pflanze ich einen Baum? Daraus soll eine Anleitung werden „Wie pflanzt *man* einen Baum.“

Man grabe ein Loch in die Erde, stecke die junge Pflanze hinein, drücke die Erde an und gieße etwas Wasser drauf.“

Nun kann man die Anleitung fast beliebig differenzieren, indem man z.B. die geografische Lage, die Hangneigung, Sonneneinstrahlung, Jahresdurchschnittstemperatur, Bodenbeschaffenheit, Tiefe des Lochs, Art und Alter der Pflanze, Beschaffenheit der Wurzeln, Anpressdruck, Menge des Wassers etc. angibt und „begründet“, wie das eine mit dem anderen zusammenhängt. Tut man dies, so geht man davon aus, dass eine Pflanzung nur dann erfolgreich nachgemacht werden kann, wenn alle beschriebenen Details der Mustersituation zutreffen. Man kann aber auch davon ausgehen, dass viele Details vernachlässigungswürdig sind und die Nachahmung schon irgendwie, mehr oder weniger funktionieren wird. Der Rezeptbefolger werde schon selbst sehen und draufkommen, wie es geht, kurz, er wird seine eigenen Erfahrungen machen. Ein guter Koch wird man ja auch nicht durch das Lesen von Kochbüchern.

Obige Anleitung zum Pflanzen eines Baums ist, wie jeder vernünftige Mensch zugeben wird, keine „Praxis“, sondern eben eine Anleitung. Was in den zahllosen „best practice“ Publikationen dargestellt wird, hat mit „practice“ nichts zu tun. Es handelt sich um Beschreibungen, Erklärungen, die dann als Verallgemeinerungen zum Nachmachen anleiten sollen. In diesem Fall spricht man von Methode (Vorgehensweise), Muster, Modell, Rezept, Konzept.

Modelle, Muster, Methoden, Rezepte bezeichnen wir als „Schulbuchwissen“ und sie müssen auch gelernt werden, denn ohne sie haben wir auch kein „Wissen“. Modellbildung ist auch eine Intelligenzleistung, die gelernt, geübt werden muss. (Daher kann man aus guten „best practice“ Beispielen das Modellbilden lernen.)

Das reale Baumpflanzen mag aus stereotypen Handlungen, Aktionen, Handgriffen bestehen, die jemand sich über Jahre antrainiert hat und die man, wenn man genau hinsieht auch nachahmen (und so den Lernprozess abkürzen) kann, doch dabei handelt es sich um das ominöse „tacit knowledge“, und nicht um Modelle, Methoden, Rezepte.

Lassen wir mal das Problem der Transferierbarkeit von „tacit knowledge“ in „explizites Wissen“ beiseite und sehen uns mal das Wissen-geleitete Tun näher an, denn darum geht es doch bei den „best practice“ Publikationen: Man soll sie lesen, verstehen und dann wissen, wie's geht.

Wenn ich heute einen Baum pflanzen sollte, würde ich dies ohne viel nachzudenken halt irgendwie tun (und dabei vielleicht scheitern oder auch erfolgreich sein), oder ich müsste mich daran erinnern, wie ich es irgendwann einmal gemacht habe. Ich werde mich natürlich nicht ganz genau an alles erinnern und kann auch nicht sicher sein, dass ich mich damals selbst genau beobachtet habe, woran ich mich dann später erinnern könnte. Egal, ob ich mich nur in Bildern (Vorstellungen) erinnern kann oder das konkrete Vorgehen als Anleitungssätze formulieren kann, es handelt sich immer um selektive Wahrnehmungen und konstruierte Bilder und Sätze. Es ist Ihnen sicher schon passiert, dass Sie etwas tun wollen, was Sie früher schon mal gemacht haben, aber es gelingt Ihnen nicht und Sie fragen sich dann: „Verflixt, wie hab ich denn das damals gemacht? Hab ich was vergessen, übersehen?“

Daraus kann man jetzt die „philosophische Weisheit“ ableiten, dass Wissen nur solange Wissen sei, als es nicht an der Wirklichkeit (Praxis) scheitert. Dazu muss man nicht erst K. Popper zitieren. Doch darum geht's hier nicht in erster Linie.

Ich frage mich immer wieder, was ich (und andere gescheiterte Leser) mit den „best practice reports“ anfangen soll. Na klar: Ich soll, wenn ich in einer ähnlichen Lage bin, die Rezepte, Modelle, Methoden anwenden. Aber, ich wiederhole mich, jede Situation ist anders. Also lerne ich die Methoden, denn ohne sie würde ich ja blind irgendetwas versuchen. Methodenlernen ist wichtig, Schwamm drüber, aber es ist langweilig, selbstverständlich, üblich.....

Jetzt kommt erst das Interessante: Ich oder ein Manager oder Projektleiter oder wer auch immer nimmt sich so ein Praxismodell „zu Herzen“ und appliziert es: Anwendung! Ich lege meine Hand dafür ins Feuer, dass ich, er, sie damit Probleme haben werden, wenn „man“ damit nicht überhaupt scheitert.

Nun erst beginnen meine verbliebenen Gehirnganglien so richtig in Fahrt zu kommen und ich frage mich, versuche Antworten, Erklärungen zu finden und zu verstehen, was da wirklich

vor sich geht. Mit einem Satz: Ich beginne zu lernen. (Nicht nachplappern und auswendiglernen, wie es in der Schule und an den Unis meist abverlangt wird.)

Daher meine These: Wirklich lernen tut man aus „bad practices“ und nicht aus „best practices“!

Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Ich glaube, bzw. hoffe sehr, es ist Ihnen auch schon öfters so ergangen. Jüngst lese, übersetze, kommentiere etc. ich Fachbeiträge zum Thema IC Assessment und Wissensbilanz. Einige interessant, andere weniger, zumindest regen sie mich nicht auf. Dann lese ich einen Beitrag von D. Andriessen mit dem Titel: „Implementing an intellectual capital valuation tool. Learning from failure.“

Denk ich mir: Ist doch nicht üblich, dass man von Fehlern, vom Scheitern berichtet. Und da find ich nach angeregter Lektüre der Argumente in der Conclusio den Satz: „Case study research does not allow the generalization of findings to a wider population.“ Und dann fasst er noch mal die „Warum’s“ und die Stärken und Schwächen des Modells bzw. Tools zusammen. Ich habe dann die Kernaussage für mich folgend zusammengefasst:

Wir lernen aus den Schwierigkeiten bei der Implementierung von Modellen.

Nun, diese Lernerfahrung muss jeder selbst machen, indem er versucht, so ein „best practice“ Modell anzuwenden und dabei auf die Differenzen zwischen Modell und Wirklichkeit achtet. Schwierigkeiten, Fehler, Versager machen hellhörig, umsichtig, neugierig, regen die Flexibilität des Denkens an, öffnen Wege für die Suche nach neuen, besseren, angemesseneren Lösungen.

Aber dazu muss die Präsentation des „best practice“ Modells (Beispiels) eine Tür offen lassen für den Zweifel an der Verallgemeinerbarkeit des Modells.

4. Coda

Ich behaupte mal – und bin mir fast sicher, dass nicht alle „best practice“ Autoren mir darin zustimmen werden – dass die einschlägigen Publikationen die Möglichkeit des Lernens einschränken, wenn nicht gar behindern. Warum?

Ich versuche zunächst eine Antwort auf die Frage zu finden, warum wir mit „best practice“ Berichten überschwemmt werden. Ist das eine Mode oder eine Methode?

Ich denke, es ist eine Methode, eine Selbstvermarktungsmethode. Es geht den Autoren gar nicht darum, dass andere daraus lernen. Es geht – etwas provokant formuliert – darum: „Seht her, wie gut wir sind, wie erfolgreich und clever. Wir sind die Größten und Besten!“

Wer gibt schon gerne zu, dass er bzw. seine Firma Fehler gemacht hat? Schließlich werden die meisten Autoren ja auch dafür bezahlt, dass sie für ein Unternehmen Propaganda machen und einen Bericht schreiben, seien es interne Mitarbeiter, gut bezahlte Berater oder geförderte „Forschungsstudenten“. Ist ja auch nichts Schlechtes dran. Nur, mit seriöser Theoriebildung hat das wenig zu tun, – es ist Marketing.

Und die Leser und Zuhörer lassen sich auch leicht beeindrucken durch große Namen wie IBM, BMW, AVL, etc. Wenn diese großen das so machen, dann muss es ja doch wohl „best“ sein, oder nicht?

Dann gehen die Zuhörer nach Hause und die Leser schlagen das Buch zu und sind allein gelassen in ihrem nicht so großen Betrieb, der ja nicht vergleichbar ist und überhaupt.....

Also, was soll's? Ich lese keine „best practice“ Vorgaukelungen mehr. Schluss, basta!

September 04

Bad practice 2

Lernen aus „bad practice“ bzw. aus Fehlschlägen

Die Geschichte mit meiner Aversion gegen die „best practice“ Mode geht natürlich weiter.

Ich denke, die „best practice“ Propagierer machen einen grundlegenden Denkfehler, was Lernen, Motivation zum Lernen bzw. Entwicklung von Problemlösungskompetenz betrifft. Sie gehen davon aus, dass die in (in Powerpoint Folien, in Kästchen und Modellen darstellbaren) Ergebnisse von Lerngeschichten bei den Lesern und Zuhörern einen Adrenalinstoß auslösen und sie dazu motivieren können, dieselbe „Erfolgsgeschichte“ nachzuahmen, um nach dem Erfolgserlebnis auch solche Geschichten schreiben und präsentieren zu können.

Das tun sie nicht, zumindest nicht bei mir. Warum nicht?

Schwer zu bestreiten ist natürlich Folgendes: Wenn z.B. jemand einen brillanten Vortrag hält, mit Elan, Geschick und „Feinfühligkeit“ seine Zuhörer in den Bann zieht, sie aufkrazt, anregt und unterhält, dann möchte „man“ das natürlich auch können und wird sich, so man irgendwann auch eine Rede halten sollte, diese „Kompetenz“ aneignen wollen: Wie hat er/sie das gemacht? Worauf muss ich achten? Was muss ich trainieren? Usf.

Also beobachten, analysieren, Erfolgsfaktoren extrahieren und Anleitungssätze formulieren: „Ich muss klar und deutlich sprechen, ich darf nicht ... „

Nun, die Intention des Vortragskünstlers ist natürlich nicht, dass seine begeisterten Zuhörer seine Redekunst lernen sollen, sondern dass sich seine „Botschaft“ ins „Hirn und Herz“ der Adressaten eingräbt. Wenn sie ihn verstanden haben und damit etwas anfangen können (was er ja nicht überprüfen kann), dann hat die Kommunikation, der „Wissenstransfer“ funktioniert.

Wenn der Vortragende allerdings eine andere Intention hätte und sagen würde: „Ich zeige Euch jetzt, wie man einen guten Vortrag hält.“ Dann könnte er entweder eine kurze Rede halten und dann unterbrechen und fragen: „So, was habe ich jetzt genau gemacht? Worauf kommt es an? Welche Faktoren machen den guten Redner aus? Erstens: Kontakt mit dem Auditorium suchen. Das kann man entweder durch ... oder... durch ... Zweitens: Sich in die „Hirne“ der Zuhörer hineinversetzen, sie abholen ... und dann ... Das kann man machen, indem man ... usf. Er könnte natürlich auch eine miserable Rede halten und dann fragen, was daran so schlecht war. Der Punkt ist: Er kann es im Prinzip selbst nicht wissen, was eine gute Rede ist. Das können nur die Zuhörer beurteilen. Daher muss er sich die Wirkung auf den Zuhörer genauer ansehen. Was geht da in den Köpfen und im Gemüt der „Input-Verarbeiter“ vor sich?

Auf jeden Fall ist zunächst mal das *Fragen* interessant und verhilft zu ersten „Einsichten“. Aber dies ist ja noch nicht jener Lernprozess, den „best practices“ auslösen sollen, es ist *Beobachtungs-, Frage-, Reflexions-, Analysetraining*.

Dieses Training ist, so meine ich, ungeheuer wichtig und man kann es inszenieren oder in Form von „Schulbuchwissen – Wie macht man was?“ niederschreiben. Eine gekonnte Inszenierung des Trainings ist klarerweise weitaus effektiver. (Das kann man auch daran sehen, dass manche „Professoren“ Vorträge halten, wie man gute Vorträge hält, aber die Art und Weise, wie sie das rüberzubringen versuchen, in allen Punkten dem nicht entspricht, was sie behaupten, – sie haben es selbst nicht geübt und gelernt. Sie haben sich selbst nicht beobachtet und analysiert.)

Wenn also die beeindruckten Zuhörer des Vortragskünstlers nach Hause gehen und im stillen Kämmerlein einige von den Tricks ausprobieren, sollten sie dabei möglichst eine Videokamera aufstellen und sich nach getaner Übung sich selbst im Video beobachten, oder einen Freund bitten, den Beobachter zu spielen.

Es ist auszuschließen, dass beim ersten Versuch gleich alles so gelingt, wie es der Meister vorgemacht hat. Man weiß zwar im Kopf, oder glaubt zu wissen, wie's gehen soll und was man tun soll, aber man hat es noch nicht „gelernt“.

Das ist, bzw. jetzt kommt der Punkt, der interessant ist und das, was ich mit „bad practice learning“ meine. Aus gegebenem Anlass wähle ich ein anderes Beispiel: Was kann ich aus dem nicht so gut Funktionieren einiger Expertenrunden lernen?

Da ist zunächst der Versuch, für die E-Learning Expertenrunde (ER) eine Plattform einzurichten, um Ziele zu klären und zu bearbeitende Inhalte abzugrenzen. Das „Medium“ steht zur Verfügung, die Aufgabenstellung und Vorgehensweise ist definiert und auch für Moderation und Anstupser ist gesorgt. Aber es läuft nicht, zumindest bis jetzt nicht. Man fragt sich logischerweise: Warum nicht? Ich frage mich, warum ich selbst keine (nicht ausreichend) Lust und keine Nötigung sehe, da aktiv mitzumachen. Faulheit? Mangelnde Motivation? Andere Prioritäten? Nicht Erkennen des Nutzens für mich? Schlechte Inszenierung? Was ist es wirklich? Ich weiß es nicht, aber der Umstand, dass ich mir selbst die Frage stelle, heißt zumindest, dass es mir nicht egal ist, was da passiert bzw. nicht passiert.

Da gibt es noch eine andere ER zum Thema „Motivation“ etc. Da war ich einmal und da waren nur ganz wenige Leute. Warum eigentlich? Das ist doch ein brennendes Thema im WM und es sollten da eigentlich -zig Leute hinströmen. Warum tun sie es nicht? Haben die pwm Mitglieder kein Interesse daran? Fehlt der Druck? Sind die „Rahmenbedingungen“ widrig? Gibt es keinen „Leader“? War die Initiierung des „Community Building“ schlecht? Wer hat, bzw. warum habe ich ein Interesse daran, dass viele kommen und aktiv mitarbeiten? (Why don't others pay attention to my seeking for attention?)

Hier beginnt die mühsame Suche nach Gründen, Erklärungen, Lösungen, – hier wird die Sache erst interessant. Das lässt mir keine Ruhe und offene Fragen heischen nach Antworten. Allein, Antworten zu finden für mich allein (Ich weiß, was da läuft und warum nicht und was man tun sollte!) befriedigt nicht wirklich, es löst das Problem nicht. Also schreibe ich eine Fortsetzung meiner Zweifel am „best practice“ Lernen. Warum tu ich das eigentlich? Was will ich damit erreichen? Selbstdarstellung? Aufmerksamkeit erregen? Dazu gehören wollen?

Nun kommen wieder die „best practice“ Rezepte ins Spiel: 1. Klären, abstimmen der eigenen, gemeinsamen Interessen und Ziele, „common goal“. 2. Greifbarmachen des Input-Output Verhältnisses. Was ist der „benefit“ für mich“ 3.4.

Na ja, klar, oder auch nicht klar. Aber wie geht das, inszeniert man das in der Praxis? Soll jemand ein „Thema“ vorschlagen und warten, wer sich meldet und dann setzt man sich zusammen und redet über Motive, Interessen, Ziele, Nutzen, usf.? Kann man das „managen“, moderieren, steuern, wie es effizienter, effektiver machen?

Ich widerstehe der Versuchung, „best practice“ Vorschläge zu machen.

September 04

Variation des „bad practice“ Themas – 3

„Best Models“- Über den unwiderstehlichen Drang zum Kästln-Zeichnen.

Vielleicht geht's ja doch jemandem auf die Nerven, das Nörgeln und Kritisieren und Bezweifeln und Infragestellen und jemand regt sich auf und sagt: Halt den Mund! Ein Subthema: Aufmerksamkeit, Attention als Motivationsfaktor. Nicht nur Lob und Anerkennung, sondern ebenso Kritik und Ablehnung, auch im Unternehmen, denn nichts ist demotivierender, als es schallt nicht zurück, wenn man in den Wald ruft, nicht auszuhalten. Na doch, manchmal schon, man kann substituieren und kompensieren oder zenbuddhistisch meditieren und mit den Blumen auf der Wiese sprechen.

Zurück zum Thema. Ich erinnere mich an Vorlesungen an der Uni. Da gab es Kritzler und Grafiker unter den Lehrpersonen. Die Kritzler kritzelten wirt mit der Kreide an der Tafel, was zumindest den Einschlafdrang, durch die zahnschmerzverursachenden Geräusche vorübergehend torpedierte, aber sonst nichts zur Nachvollziehbarkeit der in Satzschlangen transponierten Gedankengänge beitrug, eher als Gesten, Gestikuliererei aufzufassen waren, um dem Gesagten einen gewissen Nachdruck zu verleihen und vielleicht als Marker für „das hab ich jetzt gesagt und jetzt rede ich weiter“.

Dann die Herrschsüchtigen, die jeden Gedanken in Grafiken verkerkerten und die Denkbahnen der Studenten im Griff hatten. Ja, daran kann ich mich gut erinnern, es prägte sich ein und verlockte zur Nachahmung und Anwendung.

Inzwischen sind sie/wir ja professioneller geworden und benötigen keine quietschende Kreide, wir haben ja Beamer und Powerpoint und können noch schönere Kästchen, Tabellen, Fenster, Pyramiden, Bausteinwürfel, Kurven, Schleifen und Spiralen zeichnen. Ich spreche nicht von den harmlosen fetten Pfeilen zwischen zwei Menschumrisszeichnungen, die den Fluss des Wissens von einem Kopf zum anderen veranschaulichen sollen. Die sind harmlos, denn ein jeder sieht ein, dass es so nicht geht und die Grafik ja eigentlich nur eine Gedächtnisstütze ist für viel Komplizierteres. Aber es gibt andere, verführerischere, die glauben machen, man hätte damit etwas von der Wirklichkeit eingefangen und erklärt und diese setzen sich im Kopf fest und plötzlich sehen wir durch diese Fenster und Kästchen die Welt und glauben zu verstehen.

Ich weiß, ich verbaue mir damit die Chance, jemals als Kästchenzeichner Karriere machen zu können, oder es schlägt mich ja doch mal bessere Einsicht und ich kehre reumütig in die Gemeinschaft der Kästchenzeichner zurück. Wer weiß?

Da hat man, ein anderes Beispiel, zu „unserem“ letzten Kongress einen Keynotespeaker eingeladen, einen Uni-Professor aus.....für Prozessmanagement. Der muss doch wissen, was Sache ist. Dafür ist er ja auch an der Uni und lehrt und das im Auftrag des Staates und bezahlt von den Bürgern. Weil man aber offensichtlich mit dem professoralen Einkommen nicht auskommt, hat er eine Firma gegründet und verkauft seine Software zum besseren Management von Prozessen, was ja nicht schlecht ist, denn wenn's was bringt, soll man dafür auch bezahlen.

Nun, da waren schöne Kästchen zu sehen, professionell, Vierkästchenfenster mit je zwei Faktoren drinnen, dann Sechskästchenfenster mit je drei Punkten drinnen, dann Achtkästchenfenster mit je vier Begriffen drinnen, und so fort, bis ich vor lauter Fenstergittern und Symmetrien nichts mehr erkennen konnte. Verblüffend! Woher die Symmetrie? Wieso nicht mal in einem Fensterchen drei Punkte und im nächsten vielleicht ein oder zwei oder gar mehr?

Was geht da vor sich? – frag ich mich. Was drängt ihn dazu, solche Muster zu bilden, wie an einer Hausfassade, wo die dekorativen Elemente sich wiederholen und nach einer bestimmten Logik variiert werden, damit die Wand dann eine klare Gliederung bekommt und einen geschlossenen Eindruck macht? Will er's uns Zuhörern leicht machen, oder ist er selbst dem Verkastelungsdrang auf den Leim gegangen? Wenn Sie es mir nicht glauben, dann sehen Sie es sich doch selbst an!

Ist es nicht eigenartig? Zugegeben, ich zeichne selbst Kästchen und versuche, meine Gedanken mit solchen Krücken zu ordnen, aber ich versuch's mir abzugewöhnen.

Sie denken vielleicht, es sei nur eine Frage, die Artikelschreiber und Vortragende betrifft. Tut es nicht!

Ich erinnere mich an die jährlich abgehaltenen „International Salesmeetings“, wo der Präsident des Konzerns vor hunderten Leuten die Erfolgskurven des Unternehmens ppp-mäßig darstellte, mit Zahlen für Produktion, Verkauf, Umsatz und Gewinn, Aufwand und Einnahmen, etc. und den aufsteigenden Kurven der „Erfolgsgeschichte“ und den Prognosen. Beeindruckend! Wer kann schon an Zahlen zweifeln! Wir Insider, die wir ja die „hard facts“ für die Grafiken und Zahlen produzierten, wussten es besser, – das war reine Propaganda, nicht völlig falsch, aber auch bei Weitem nicht der Realität entsprechend. Ich denke, er glaubte wirklich dran, weil er ja nicht wirklich wusste, was da draußen in the field vor sich ging, – es war für ihn die Unternehmenswirklichkeit. Idiot! (Vielleicht konnte er als ehemaliger Buchhalter nur in Kurven und Kästchen denken? Man muss ja nicht gleich an Enron/Parmalat Betrugereien denken.) Auf jeden Fall ist/war es „harte Realpolitik“, denn von den Kurven und Balken hing Gedeih und Verderben des Konzern ab.

Polemik beiseite! Es juckt mich, den strapazierten Begriff „Wissen“ (und Unwissen oder auch Erfahrung etc.) vor diesem Hintergrund neu, anders, differenzierter, ohne Kästchen und Fenster zu definieren. Dazu fällt mir Wittgensteins schöne Geschichte von den Rastern ein, die wir, wie er sagt, über die Welt zu legen versuchen, um zu verstehen. (Siehe der letzte Teil des Barrieren-Vortrags). Aber das wird ja wohl nur philosophisch Interessierte amüsieren. Fortschritt in der „Zivilisation“ durch Verkastelung? (Ach ja, darüber wurde ja schon so viel von gescheiterten Leuten geschrieben. Muss man das Rad immer neu erfinden, oder heißt die Herausforderung: Übersetzen in eine Sprache, die Leute verstehen. Braucht man dazu Kästchen? Ich befürchte, ja!)

Oktober 04

Bad Practices 4

Die Unvereinbarkeit von KM und CoP

Besserwisserei ist, wenn jemand sagt, die Sache ist so und nicht so, wie Ihr denkt. Das mag man mir vorwerfen, wenn ich sage, in CoP's geht es gar nicht um praktisches Wissen und um „handwerkliche“ Praxis, sondern um Beziehungen, um soziale Strukturen. Diesen Vorwurf Kurt Lewin oder Lave & Wenger oder Ch. Argyris zu machen, wäre allerdings absurd, denn wir gehen davon aus, dass sie wissen/wussten, wovon sie reden, was nichts anderes bedeutet, als: Sie haben sich eine Sache, ein Phänomen, ein Ereignis genau angesehen, quasi herauspräpariert und auf den Untersuchungstisch gelegt und die Sache dann bezeichnet. Also: die Fleischhauer zerschneiden, sortieren und verarbeiten das Fleisch und die Hausfrauen kochen daraus Speisen und führen den Haushalt. Das nennen wir CoP und verwenden diesen Begriff als allgemeine Bezeichnung für soziale Gebilde, die ganz bestimmte Routinen und Know-how-Traditionen entwickelt haben, mit bestimmten Sachen umzugehen.

Wenn man Phänomene von anderen unterscheidet und sie beobachtet, dann ist freilich klar, dass man unterschiedliche Dinge sehen kann. Wenn sich jemand ansieht, sich dafür interessiert, was und wie die Leute in solchen Praxisgemeinschaften kommunizieren, genauer, worüber sie reden und was Neulinge von älteren Hasen lernen, dann wird ihm auffallen, dass sie über ihr „Handwerk“ reden und dieses handwerkliche Wissen lernen und weitergeben. Dafür haben sie eine eigene Sprache, bzw. Verwendungsweise von Wörtern und Sätzen entwickelt, die man nur wirklich verstehen kann, wenn man die Leute beobachtet, wie sie ihre „Sprachspiele“ spielen.

Nun hat ja schon jemand darauf hingewiesen, dass unter „Knowledge Map“, i.e. Wissenslandkarte genau diese Verwendungsweise von Sprache in Praxisgemeinschaften, bzw. deren Erhebung, Dokumentation gemeint ist. Aber das ist ja hier nicht das Thema, auch wenn es mich juckt, ausführlicher zu argumentieren, warum derartige Wissenslandkarten für Außenstehende überhaupt nichts bringen, wenn sie nicht mit der Praxis vertraut sind, weshalb auch Wissensmanagement in diesem Bereich/Sinne vergebliche Liebesmüh ist.

In diese Kerbe schlägt auch F. A. Hayek (schon vor einem halben Jahrhundert), wenn er gegen die „zentrale Planwirtschaft“ zu Felde zieht, was natürlich auf Management im traditionellen Sinn genauso zutrifft. Er argumentiert, dass Situationen, Zeit, Ort, Umstände und Bedingungen, in denen Menschen „ökonomisch“ handeln immer unterschiedlich sind und daher ein verallgemeinerbares Wissen, wie in Situationen gehandelt werden soll, gar nicht zu bekommen ist. Ein schlagendes Argument gegen die „Best Practice“ Manie! (Lesenswert dazu ein Reprint von Hayek's „The Use of Knowledge in Society“, als gratis download im Internet zu finden, nur 9 zumutbare Seiten lang!)

Aus diesem Artikel könnte man auch noch folgende Ergänzung zur Community Debatte extrahieren: Er spricht vom Markt als Kommunikationsraum und von Preisen als Kommunikationsform, was so ausgelegt werden kann, dass in Communities of Production, Reproduction/Consumation „Preise“ die Sprache, das Medium der Kommunikation ist und „Geld“ die Wörter und Sätze, und verhandelt wird damit (in erster Linie) der Zugang zu -, die Verfügung über Ressourcen.

Zurück zu den Beobachtungen, zu den Beobachtungs- und Wahrnehmungsfiltren. Sieht man sich so eine Praxisgemeinschaft mit anderen Augen an, so kann man vielleicht (eher sicher) auch andere Dinge, Aspekte sehen. Aus den Beispielen, die Lave & Wenger anführen, wird klar - wenn man versucht, mit ihren Augen zu sehen - dass in CoP's – seien es Handwerksbetriebe, Gilden, Zünfte, Abteilungen oder sonstigen Fachgruppierungen – nicht über Fachliches kommuniziert und verhandelt wird, zumindest nicht in erster Linie. Praktiker reden zwar mit ihren Kollegen über Angelegenheiten ihrer „Praxis“, allerdings geht es dabei nur vordergründig um den „Austausch“ des praktischen Wissens. Dahinter versteckt sich das Aushandeln und Verhandeln von Zugehörigkeit, Position, von Rollen, Kompetenzen (= Zuständigkei-

ten) und Identitäten, sowie um all die Dinge, die damit zusammenhängen, wie Werte, Erwartungen, Verbindlichkeiten oder Rechten. Die „Sprache“ dieser Kommunikation ist „sozialer Strukturcode“ und die Wörter sind Rollenbilder, Statussymbole, Identitätsmarker.

Das Spiel, besser Experiment mit den Wahrnehmungsfiltren kann freilich noch weiter getrieben werden.

Eine Ehe, eine Familie kann ebenso als CoP angesehen werden, wie Literaten, Wissenschaftler, Politiker oder Priester. Warum eigentlich nicht? Aber es sollte doch ein Unterschied auszumachen sein, wenn man sich anschaut, worüber und wie in diesen Communities kommuniziert wird. Ein Liebespaar kann über Filme, Musik, Arbeit oder den Urlaub oder sonst was reden, aber dabei geht es nicht wirklich um diese Art von „Informationsabtausch“, sondern wohl eher um Emotionen, um Zuneigung, Abgrenzung, Abneigung, um Eros und Sex oder um Streicheln und Verletzen. Vielleicht kriegen sie dann irgendwann auch Kinder und aus der Community of Sex wird eine psycho-sexsoziale Community, in der permanent Beziehungsarbeit geleistet werden muss, sei es über Blumen oder Kochen oder Geld, oder sich gegenseitig anschweigen.

Zu welcher Art von Community of Practice gehöre eigentlich ich, wenn ich das schreibe und Sie, wenn Sie das lesen? Die Frage ist wiederum: Was tue ich eigentlich und worum geht es da? Die Antwort ist simpel: es geht um „Welterklärung“, also gehöre ich zur Community of Explanators und es geht um Symbolisierungsmacht, um Kodierungsgewalt. Dazu gehören auch die Priester, Forscher, Literaten vielleicht, denn sie arbeiten an der (symbolischen) Kodierung der Welt, - aber die Lehrer gehören nicht dazu, weil sie ja nichts erklären, sondern Erklärungstraditionen am Leben erhalten. Lehrer gehören vielleicht zur Community der Strukturkonservierer, wie alle übrigen Staatsbeamte.

Egal, wie auch immer ich oder jemand diese unterschiedlichen, traditionsbildenden sozialen Gebilde bezeichne(t), ich kriege ein Problem, ein Dilemma. Einerseits macht es durchaus Sinn, es ist hilfreich für das Verstehen von Phänomenen und Vorgängen, Unterscheidungen zu treffen und sich zu fragen, was jeweils eine beachtenswerte Rolle spielen könnte, worum es da eigentlich geht, weil man ja sonst das Uneigentliche für das Eigentliche nimmt, wie z.B. wenn jemand permanent versucht die Welt zu erklären, aber es eigentlich doch um soziale Anerkennungsheischerei geht oder vielleicht um's Geld verdienen, wie es Leuten, die Wissen managen wollen vielleicht doch in erster Linie um sozialen Status geht als weniger um Effizienzsteigerung im eigenen Betrieb.

Andererseits sind die Phänomene nicht so leicht auseinander zu dividieren, – siehe „idiotische Reduktion von Komplexität“ oder die „Rückkehr des Mythos“ – weil sie in Wirklichkeit ineinander verschlungen sind, - sich das fachlich-praktische mit dem sozial-praktischen und dem psychisch-emotionalen und dem ideologischen und dem überlebenskünstlerischen überschneidet und sich alle überlagern: der Mensch ist nun mal nicht aufzustückeln in Fress-, Denk-, Werkmaschine und zoon politicon oder was immer .

Dazu passt – im übertragenen Sinn – auch wieder ein Satz von Hayek: „ Economic control is not merely control of a sector of human life which can be separated from the rest: it is the control of the means for all our ends.“

Also doch “homo economicus” oder hängt wieder mal alles mit allem zusammen?

Oktober 04

Bad Practice - 5

Erfahrungswissen und die Nützlichkeit von Geschichten

Wenn ich's recht bedenke, engt die Frage „Wie funktioniert so eine CoP?“ den Blick auch wiederum zu sehr ein, – es ist eben ein soziologischer, kulturalanthropologischer oder sozialpsychologischer Blick, mit dem Lave & Wenger die „sailors“ und „butchers“ und „house wives“ communities betrachten.

Nicht wenige von uns, die wir aus welchen Gründen auch immer als Mitglieder der PWM eingeschrieben haben, sind auch in irgendeiner ER, welche ja auch als so eine Art CoP angesehen werden können, mehr oder weniger aktiv beteiligt und werden daher folgende Überlegung nachvollziehen können.

Man vereinbart ein Treffen, jemand lädt ein und einige kommen dann auch und man setzt sich um einen Tisch und redet und beäugt sich und stellt sich vor, mit Hinweisen auf Arbeitsbereich und Stelle und Karrieregeschichte und Begründung für die Anwesenheit. Die soziale Struktur ist also mehr oder weniger vorprogrammiert durch die Tatsache, dass der Initiator und Einlader wohl der Rädelsführer sein sollte und die jeweiligen beruflichen und lebensgeschichtlichen Marker der übrigen Teilnehmer die Positionen und Rangstufen innerhalb der Runde reservieren. Kurz, so eine ER oder CoP beginnt ja nicht aus dem Nichts, bei Null. Ob allerdings das, was da von außen, aus dem allgemeinen sozialen Raum in die Runde hineingetragen wird, darin auch seine Gültigkeit haben kann, ist aber noch nicht ausgemacht, weshalb einige auch wieder wegbleiben, wenn sie sich (entsprechend ihres Selbstbildes im Außenraum) keinen passenden Platz verschaffen können.

Man sitzt also zusammen und redet miteinander oder aneinander vorbei über irgendeine Sache und trifft sich wieder und redet wieder, bis sich früher oder später (oder auch gar nie) so eine Art sozialer Ordnung innerhalb der Gruppe herausgebildet hat, wo dann jeder in etwa weiß, welchen Platz er da hat oder haben könnte und wie er oder sie seine Position und sein Verhältnis zu den anderen verbessern könnte und erst wenn diese Beziehungsklärungsarbeit so halbwegs geleistet ist, ist an eine „inhaltliche“ Arbeit zum Thema zu denken. Einige Gruppen freilich, das kann ich aus Erfahrung sagen, bleiben immer in diesem Beziehungsgerangel stecken und alles gescheite Reden dient nur als Vorwand, als Mittel zum Zweck.

Nun, – wenn diese Beobachtung bzw. Diagnose richtig ist, dann muss man Lave & Wenger und Lewin u. A. doch recht geben und annehmen, dass erst der soziale Interaktionsraum einer CoP geklärt, eingespielt, ausverhandelt werden muss, bevor die „practice“ einer CoP zum Thema/Inhalt der gemeinsamen Arbeit werden kann, womit die Beziehungsarbeit allerdings noch lange nicht, vielleicht nie zu Ende ist. Aber immerhin, man kann sich dann auf die Aufgabenstellung konzentrieren, an der gemeinsam gearbeitet werden kann.

Darin liegt auch die Schwierigkeit, von außen in die CoP hineinzuschauen oder gar zu intervenieren bzw. sie zu managen, was eine Anmaßung ist, wenn man es recht betrachtet.

So weit so logo.

November 2004

Bad Practices 6

Die IC Kästchen-Strukturen

Liebe PWM Freunde des Wissens. Man möge es mir verzeihen, aber.....

Immer wenn mich was ärgert, juckt es mich in den Fingern und ich suche schreibend nach Verbündete im Nörgeln und Besserwissen.

Nun ist es ja pisastudienmäßig belegt, dass wir Österreicher keine guten Wissensproduzenten sind, genauer, die Lehrer sind keine guten Wissensmager und daher die Jugendlichen keine guten Wissensproduzenten, weil, wie Horx meint, die Strukturen altmodisch autoritär sind und die Werthaltung der Gesellschaft konformistisch und nicht neugierig, suchend, forschend, an struktursubversiven Lösungen interessiert, – eben eine k.u.k. beamtenobrigkeitsstaatlichunterwürfig gut erzogene, brave Wohlstandsbürgergesellschaft.

Da wird uns auch kein höheres Bildungsbudget helfen und auch nicht Semantic Webs und Ontologies und Wikis und so weiter. Die sind ja recht nützlich, wie man ja als gebildeter Mensch auch nicht ganz ohne Lexikon auskommt.

Das ist es gar nicht, was mich ärgert, sondern noch immer, siehe da, das Kästchenlernen, die Modellverwuschung. Reden wir also über Strukturen. Wieso? Weil das das Thema ist. Es geht um Strukturen. Kennen Sie sich aus? Nein?

Was mich fuchst, dass wir schon so lange Diskussionen über Wissen führen und dabei die Strukturen vergessen und uns an Modelle klammern, die in der verwendeten Form alles vernebeln.

Der Reihe nach:

Da war ich jüngst in einem Workshop und wir zwanzig Leute mussten auf unbequemen Stühlen im Kreis platznehmen und auf den Knien schreibend das Vorgetragene zu späteren Verwendung auf Papier festhalten, das sich nicht festhalten ließ. (Sie kennen ja die lustige Szene im Film black men mit E. M.) Der Sesselkreis hat ja eine Funktion, wenn man so gleichberechtigt, equiproximal und ohne Tischverbarrikerung miteinander reden soll. Da kann man auch die Beine sehen und wie sie um die Stuhlbeine geschlungen, verschränkt, überschlagen oder gerade vor sich ausgestreckt werden und auch das ungeduldige Aufstampfen und Zappeln. Alles wichtige Signale! Andererseits, bei einem Vortrag, da leidet dann auch wieder die Bequemlichkeit des Schreibens und ein Tisch wäre auch nützlich für das Ellebogaufstützen und Abstützen des zuhörens-schweren Kopfes.

Also frag ich in der Pause, ob ich nicht einen kleinen Tisch vor mich hinstellen könnte, denn ich traute mich nicht, es einfach so zu tun, weil das ja als Revolte, als Kritik, als Ausderreihentzen ausgelegt werden würde. Richtig geraten!

Nein, das geht nun wirklich nicht, war die Antwort, denn der Sesselkreis hat ja auch ein symbolische Bedeutung und du würdest damit meine Methode und Autorität und mein Ideologie und meine Funktion und die Tradition in Frage stellen, das wäre ein Affront und eine Beleidigung und ein Kränkung meiner Person, eine Kampfansage. So zumindest hab ich es aus den kargen Worten der Antwort und der Mine herausgelesen.

Na gut. Es hätte mich wirklich gejuckt, dieses Problem in der Gruppe anzusprechen, aber ich hielt meinen Mund und war dann ungerechtfertigterweise verärgert, als dann über Unternehmensstrukturen gesprochen wurde, aber so, als wäre das Thema allein das an das Flipchart gekritzelte Organigramm. Natürlich hab ich danach in der U-Bahn Pläne geschmiedet, wie ich die Strukturproblematik, wie ich sie sehe, den Leuten verständlich gemacht hätte, was ja nur mein Verständnis ist und worüber ich ja auch gerne diskutiert hätte. Aber nein, vergessen wir's! Darüber schreiben? Nein, auch nicht, das wird dann wieder so kompliziert und klingt so theoretisch, dass es dann wieder keiner liest und versteht, so wie die armen FH Studenten, die Modelle von Edvinsson und Probst und Nonaka und Argyris und lernen müssen, natürlich für die Prüfung, auch wenn der Lehrer gesagt hat, „Welche Probleme könnten wir in der Realität damit lösen?“ Und die Studenten haben dann natürlich eher Sterndeuterei betrieben als Modellverstehensapplikation, weil sie diese nicht verstanden haben, weil sie auch falsch waren und verkürzt dargestellt und auch möglicherweise vom Schulbuchschreiber nicht begriffen. Was soll's!

Was aber einleuchtet, zumindest mir, ist, dass der Sesselkreis eine „Objektstruktur“ ist, wie Haustore mit Gegensprechanlage, Verkehrleitplanken und Schrebergartenzäunchen. Dass er auch eine symbolische Bedeutung haben kann, also gleichzeitig Symbolstruktur ist und eine bestimmte „Ideologie“, ein Weltbild und Menschenverständnis repräsentiert, sollte nach obiger Schilderung auch nicht schwer nachzuvollziehen sein. Die symbolische Struktur wirkt natürlich nicht immer, wenn einer nicht weiß, welche Botschaften damit vermittelt werden sollen, oder wenn so einer wie ich diese Botschaft zwar versteht, aber deren situative Angemessenheit und Gültigkeit aufmüpflerisch in Frage stellt. Bei Verkehrsampeln und Schildern funktioniert das auch nicht immer, weshalb es auch ab und zu zu Verkehrsunfällen kommt, wenn's jemand besonders eilig hat er und in der Hoffnung, dass... , und nur er bei Rot..., und schnell genug über die Kreuzung kommt, – Sie wissen, wie beim russischen Roulett.

Dass man Objektstrukturen verändern kann, mit etwas Arbeit und vielleicht anderen Investments, ist ja keine aufregende Sache, wenn die Einsicht platzgreift, dass sie dysfunktional sind und andere besser wären. Das geht aber nur dann, wenn sie nicht noch eine andere Funktion haben.

Verwunderlicher ist da schon und auch nicht immer leicht nachvollziehen, dass so eine Objektstruktur auch eine psychosoziale Struktur sein kann und an der Identität von Personen und Gruppen gekettet ist. Nun, das ist nur erklärbar, wenn sie eine Symbolstruktur ist und diese weiters im Selbstbild, dem eigenen Weltbild verankert ist.

Wie das geht und warum das so ist und was man dagegen tun kann, wenn die Strukturen zu Barrieren werden, das muss ich hier nicht weiter ausführen, - keine Belehrungen um „Gottes Willen“, genügt ja einfach noch mal den Artikel von Schein über Kurt Lewin zu lesen, da steht es ja besser, als ich es je rüberkriegen könnte. (Wenn Sie den Artikel nicht schon haben, dann fragen Sie mich einfach!)

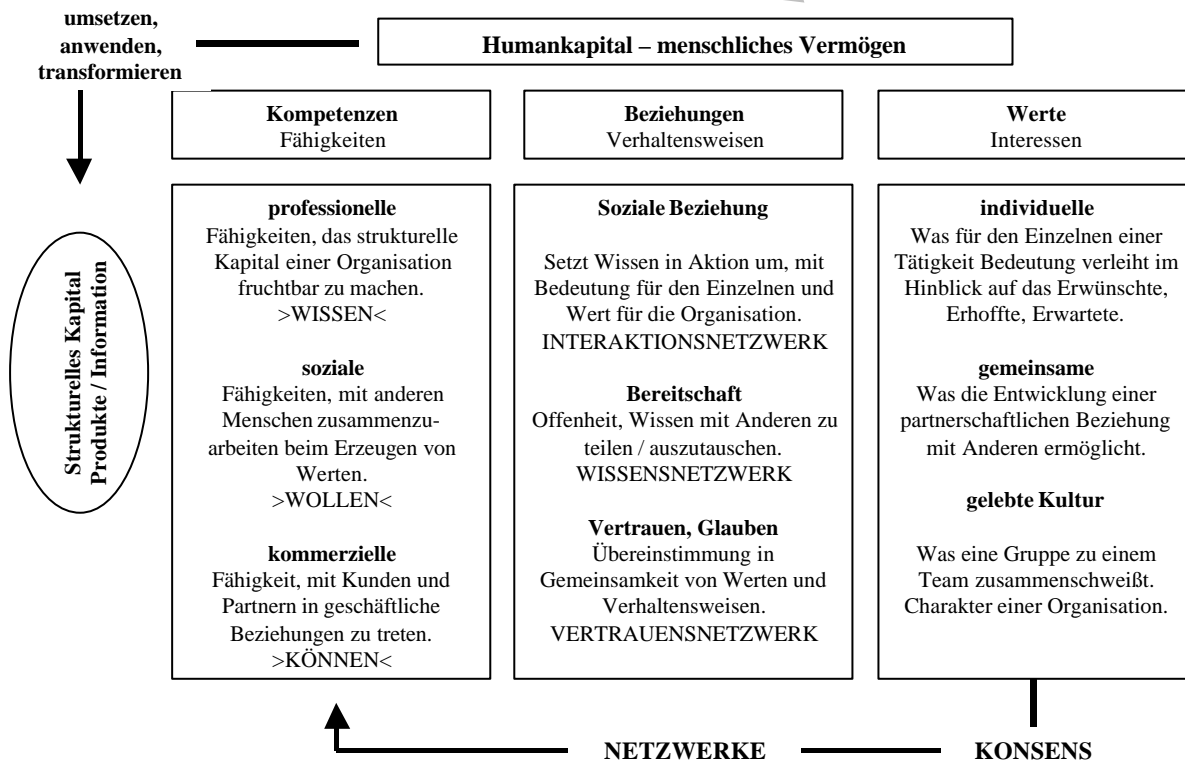
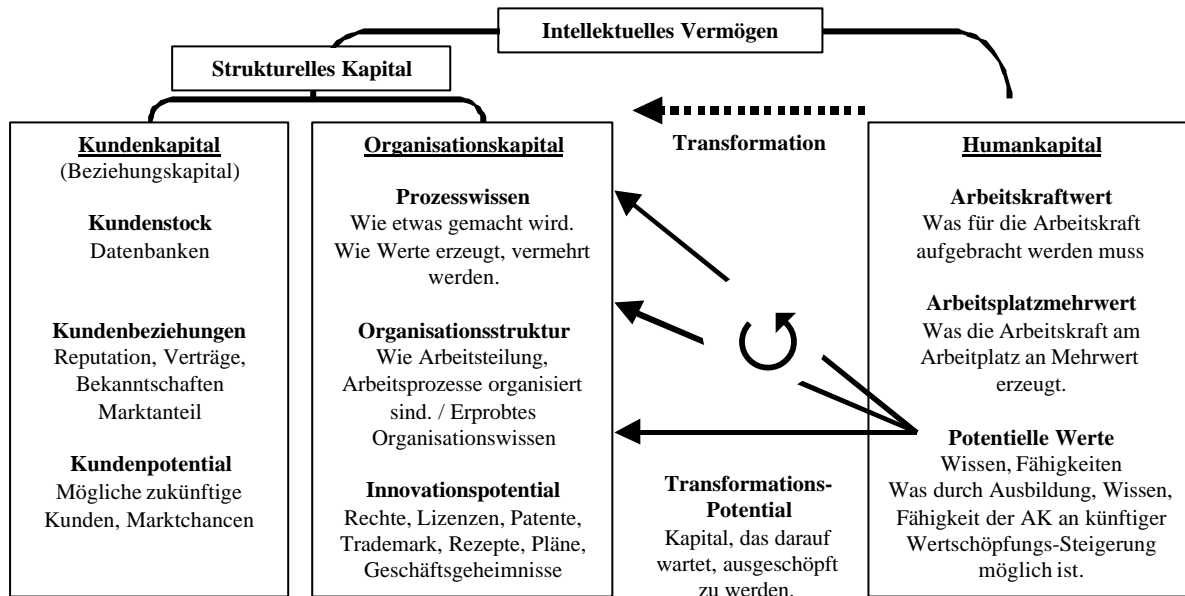
Jetzt kommt aber der eigentliche Stein, an dem ich immer wieder meine kleinen Zehen stoße, – es ist das Modell von Edvinsson, bzw. dessen Vermarktung in der WM Szene. Es geht also um eine Bad Practice im Umgang mit Modellen und was dabei an Missverständnissen und leeren Worthülsen herauschaut.

Sorry, ich muss da eine Grafik einfügen, das verkürzt den Text, also doch grafische Modelle, aber dann will ich noch was dazu sagen. Üblicherweise werden ja nur die drei Kästchen gezeichnet, mit dem Humankapital (Unwort des Jahres!), Strukturkapital und Beziehungskapital und lässt der Einfachheit halber die eigentlich wichtigen Differenzierungen weg, würde ja nur verwirren, denn für die „Marktargumentation“ braucht man ja nur mit dem banalen Satz „nachhaltige künftige Wertschöpfung liegt im Humankapital, dem Wissen“ haussieren gehen. Doch darum ging es Edvinsson und Sveiby, wenn ich sie richtig verstanden habe, nicht, zumindest nicht in erster Linie.

Rufen wir uns also die Grafik noch mal in Erinnerung.

Die Argumentation setzt am dritten Punkt im dritten Kästchen, dem Humankapital an, und zwar bei den potentiellen Werten des HC. Warum? Weil der Mehrwert, den ein normaler Arbeiter an seinem Arbeitsplatz erzeugt, die Arbeitsplatzkosten und die Arbeitskraftkosten abdeckt und dann hoffentlich noch etwas mehr an Wertschöpfung für das Unternehmen produziert, für Investoren und für das Management nicht wirklich interessant ist, sondern, was da noch an Wertschöpfungspotentialen drinnen steckt, wenn man es richtig anzufassen weiß, wozu ja eigentlich WM erfunden wurde. Was könnte das sein? Vielleicht eigenständiges Mit- und Weiterdenken, Ideenreichtum und Kreativität, intellektuelle Selbstausschöpfung in den Ruhezeiten und zu Hause für das Unternehmen, freiwillige, unbezahlte Weiterbildung und was weiß ich noch, – auf jeden Fall, dasjenige, was das Unternehmen, die Organisation wirklich exponentiell weiterkatapultiert und einen außerordentlichen Mehrwert erzeugt. Also nutzen wir diese schlafende Ressource!

Um das tun zu können, muss man sich das HC etwas genauer anschauen und herauszufinden versuchen, worum es sich eigentlich handelt und wie es funktioniert. Daher weitere drei Sub-Kästchen mit je drei (schau, schau, welche Symmetrie!?) Unterpunkten. Für jeden dieser Punkte gibt es (oder gibt es noch nicht) entsprechende Rezepte und Medizinen. So weit so gut.



Jetzt kommt aber der eigentliche „Clou“ der Sache. Die wissensaktivierten Leute, die sich von ihren Aktivitäten ja auch etwas erwarten (worin vielleicht das wesentliche IC zu suchen ist), können sich nur in Szene setzen, wenn es die Strukturen ihnen erlauben, wenn sie daran nicht gehindert werden, und da beginnt das ganze Modell in sich zu wackeln und auseinander zu brechen. Warum? Weil unter Strukturkapital Dinge stehen, die mit dem weiter oben beschriebenen Phänomenen recht wenig zu tun haben, – mit der Verflechtung von Objektstrukturen, symbolischen und psychosozialen Strukturen. Diese Sicht würde sich über das gesamte Modell drüberlegen und müsste – mehr oder weniger – an allen Punkten in allen Kästchen angeknüpft werden.

Ist jetzt klarer, warum ich mich ärgere? Ich sag's noch mal: Mir ist nichts klar und ich ärgere mich über Leute, die mir einreden wollen, dass mit Hilfe des Dreikästchenmodells alles so

klar wäre. Ihr komplexitätsüberdrüssigmüdes Lächeln sehe ich plastisch vor mir: Warum so kompliziert, wenn's doch einfacher geht! Schreibt alle euer Wissen nieder und wir kodieren und ontologisieren es dann, damit's der Computer auch versteht, dann archivieren wir und verlinken, vernetzen, verprobten alles, damit es jeder-mannen dann auch ohne cerebrale Torturen zum wertschaffenden Gebrauche verfügbar sei. Oder was?

Was ist also mit den Strukturen? Wieso beschäftigen wir uns nicht mal eingehender damit, anstatt von „Oh Happy Wissensteilen“ zu reden, wo wir doch täglich erfahren, dass diese Weltbeglückung nicht so einfach zu haben ist, angesichts der Dummheiten und pisabestätigten Unzulänglichkeiten und Gewalttätigkeiten struktureller Gewalten in dieser schönen Welt. Klärt mich bitte auf!

Dezember 04

Bad practice 7

Meine Utopie vom "good practice" Lernen

Diesmal keine Anrede, denn ich will ja keine Erwartungsstrukturen aufbauen. Vielleicht sollte ich auch meinen Schreibstil und vielleicht den Denkstil ändern, weil --- aber momentan gefällt's mir so und ich bleibe beim Rasonieren und Nörgeln.

Von wegen Nörgeln: Ich habe Angst an Verfolgungswahn zu leiden, – dass sich meine selektiven Wahrnehmungsstrukturen so eingefleischt haben, dass ich nicht mehr weiß, ob ich was gegen Frauen habe oder. ... wollte schon zum Psychiater, aber der könnte mir auch nicht helfen, denn er weiß es ja nicht.... warum, ich würde ihm auch nicht glauben. Seit längerer Zeit schon fällt mir auf, dass Frauen im Gegensatz zu Männern am Steuer, nicht alle, aber 90% ihr Auto nicht vor dem Zebrastreifen anhalten, wenn ich dastehe und die Straße überqueren will. Ehrlich, ich hab's mitgezählt und mir genau aufgeschrieben, weil ich ja nicht wollte, dass mich meine männlich selektive Wahrnehmung an der Nase herumführt. Vielleicht hat das was mit mir zu tun, weil ich ein Mann bin und noch dazu eher unscheinbar, – fällt ja nicht auf, so einer. Aber nein, sie bleiben auch bei anderen Männern nicht stehen. Ich kann's nicht verifizieren, aber vielleicht bleiben sie bei Frauen stehen, zumal wenn sie einen Kinderwagen vor sich her schieben. Weil ich eine Erklärung dafür suche, wollte ich schon eine Männerumfrage starten, ob es ihnen auch so ergeht, und hab dann doch zur Erklärung Zuflucht gesucht, dass Frauen am Steuer so eine Struktur im Kopf haben: Männer lassen den Frauen den Vortritt, öffnen für sie Türen, helfen ihnen in den Mantel und so, weshalb sie's dann auf der Strasse – ohne böartige Absichten – auch so machen. So eine empirische Studie könnte da schon helfen, herauszufinden, ob ich recht sehe oder an Paranoia leide. Spaß beiseite. Ich wollte nur noch eins drauflegen, auf die Strukturen. Selektive Wahrnehmung hat doch auch was mit Strukturen zu tun, oder?

Genau das ist mir eingefallen, als ich jüngst in einem Beisl mit Beratern und auch mit KM-Tool-Entwicklern sprach, die ihre zukunftsweisenden Produkte und DL verkaufen möchten / müssen, weil sie ja nicht von nichts leben können.

Warum gründen wir nicht eine Verkaufsakademie? Eine Akademie kann ja jeder gründen und eine KM Akademie gibt es auch schon. Warum also nicht eine Verkäuferakademie. Wenn ich Geld hätte, würde ich sofort eine gründen und dann selbst da zur Schule gehen und lernen, wie man verkauft, ganz ordinär „Verkaufstraining“, denn ich will's nicht glauben, dass man dafür geboren sein muss. Dann würde ich einen europäischen Standard per Gesetz einführen lassen, dass alle Wissensmanager diese Akademie besuchen müssen, bevor sie sich mit Wissen beschäftigen dürfen. Verkaufen ist nämlich – behaupte ich aus gutem Grund – die hohe Schule des WM, das Schwierigste überhaupt, eine Kunst. Ein KM Tool entwickeln kann heutzutage fast jeder, das ist langweilig. Aber so richtig verkaufen, das können die Wenigsten.

Sie denken sicher: Jetzt ist er übergeschnappt! – Möglich. Aber ich frage zurück: Was verstehen Sie unter „verkaufen“? Denken Sie an eine Verkäuferin in einem Supermarkt, in einem Modegeschäft, an Obstverkäufer am Naschmarkt? Das meine ich nicht. Ich meine auch nicht Marketing, das ist auch langweilig und uninteressant und hat mir „Verkaufskunst“ nichts zu tun, wiewohl man es in jedem Studienangebot von FHs und Unis findet. Wieso lernt und lehrt man da nicht „verkaufen“. Kann man das nicht lehren und lernen?

Ich meine natürlich nicht Socken oder SAP verkaufen, was manchmal auch nicht so leicht ist. Ich meine etwas verkaufen, was neu und ungewohnt ist, was die potentiellen Kunden noch nicht kennen und wovon sie annehmen, dass sie es (noch) nicht brauchen, was kompliziert zu erklären und dessen Nutzen nicht so einfach am Taschenrechner vorzuexerzieren ist, also z.B. „sich selbst“, oder eine geniale Idee oder eine revolutionäre Theorie a la Galilei und Kopernikus, oder eine komplexe Technologie (was ein Widerspruch in sich ist), oder die Einsicht, dass es so in der Welt nicht weitergehen kann mit dem Umweltverschmutzung und kriegerischen Zerstörung, oder die Einsicht, dass man mit megaspeeddigitalen Wissensspei-

chern nicht viel anfangen kann, wenn..... bis hin zu double loop learning und „best WM practices“.

Das ist eine Kunst, denn man muss nicht nur von der Sache was verstehen und rhetorisch geschult sein und die mentale und psychische „Natur“ der Menschen verstehen, – man muss vor allem die sozialen Strukturen kennen und damit umzugehen wissen.

Ich habe mich zu weit vorgewagt und suche nach einer Ausrede, warum ich das hier nicht näher ausführen kann, – in etwa: Sie wissen, was ich meine! Oder: Was?! Sie sehen das Problem nicht? Dann kann ich Ihnen auch nicht helfen.

Nein, kann ich auch nicht! Ich würde es ja gerne lernen und verstehen, aber leider gibt es keine Verkaufsakademie und ich wüsste nicht, wo man es sonst lernen könnte. Vielleicht durch selbst Ausprobieren oder von alten erfahrenen Profiverkäufern, – oder kauf ich mir einen Ratgeber „Wie werde ich ein ...“ ? Einige Patentrezepte habe ich schon gehört und gelesen: „Geh hinaus in die Wüste und frag und hör zu, was die Leute wollen und dann sag und zeig ihnen, was Du hast und wie das die Probleme lösen kann, die die Leute haben.“

Leider, es funktioniert so nicht, zumindest nicht bei mir. Fragen wir also einen Wissensmanager, denn die/der sollte mir doch helfen können, mein Wissen (bzw. meine Verkaufs-Interessen) an die Bedürfnisse der Kunden anzuknüpfen, weil er/sie sich ja mit den mentalen Strukturen der Leute auseinandergesetzt hat und daher auch weiß, wie man seinen Fuß in die Tür stellt und die Ohren und Augen und Hirne der Menschen öffnet. (Das soll nun bitte keine Herabsetzung der Fähigkeiten und Verdienste der IKT Manager und Developer sein, - die tun da großartige Sachen! Wenn sie aus meinen Sätzen einen kritischen Unterton herauslesen, dann ist das reine Projektion.)

Kennt Ihr jemanden, der mir so einen Ratgeber und WM Spezialisten vorstellen kann?

Dezember 04

Bad Practice 8

Was man aus „bad practices“ (nicht) lernen kann.

Wider die Power-ver-Pointung der Welt.

Lieber Kollege! Danke für die schönen Power Point Folien. Meisterlich, ein wahrer ästhetischer Genuss, wiewohl, ein bisschen mehr Farbe und ein leichter Rubens-Kandinsky-Verschnitt eingerührt würde dem Genießen noch beförderlicher sein. War's das?

Nein, denn da ist noch mehr zu erwarten, denn da steht ja „Institut für Organisation“ und „Universität... „ drauf, also sollte da noch mehr kommen.

Tut es aber nicht. Oder bin nur ich „normales“ pwm Mitglied zu blöde dafür?

Eine Umfrage kann's, wie angekündigt, wohl auch nicht sein, denn da stehn ja, schon auf Seite 3 der Lernen-Folien Sachen, die Leute gar nicht wissen können, deshalb stehn sie vermutlich ja da, damit die Leute auch klüger werden, wenn sie das lesen. Außerdem, Umfragen bringen ja eh nur Gemeinplätze zur statistischen Auswertung über die allgemeine Vorurteilslage zum Vorschein, außer man ließe die Leute erzählen von ihren Erfahrungen und Beobachtungen und was sie darüber denken. Das wär interessant! Also was willst Du mir sagen, lieber Kollege?

Damit Du siehst, dass ich mich redlich bemüht habe, die nicht so private Veröffentlichung zu verstehen, der Reihe nach:

Frage 1, „zentrale Fragestellungen“ sind einfach so zentral, dass sie schon wieder trivial und banal sind. Würde mich das jemand fragen, wäre ich total verwirrt. Soll das eine tiefsinnige philosophische Frage sein, wie „Was ist der Mensch?“ und „Gibt es einen Gott?“, oder will er mich verarsc... ? Die zweite tiefsinnige Frage sollte wohl auch heißen „... beim organisationalen Lernen?“ Vor den Antworten dann noch eine schöne Folie mit Namen und Jahreszahlen, woraus ich nur entnehmen kann, dass die Leute (oder sind es die Wissenschaften?) mal gelebt und dann gestorben sind, in der unteren Hälfte etwas mehr durcheinander als in der oberen. Der Pawlow hat offensichtlich schon im ersten Lebensjahr angefangen, seinen wissenschaftlichen Blick darauf zu werfen, und vorher gab es überhaupt nichts.

Dann die Antwort: Individuen, die Laus auf dem Kopf, sowie der Fleischberg, auf dem sie krabbelt, wie alle Lebewesen, denn die sind ja nicht teilbar, haben die Fähigkeit..... Na ja, ich kenn da Menschen, die das meiner Erfahrung nach nicht wirklich können. Aber ich will ja nicht kleinlich sein. Dass sie sich mit sich auseinandersetzen können, im Badezimmer vor dem Spiegel, ja das ist mir bekannt.

So, jetzt geht die Vorlesung los, das ist dann Prüfungsstoff! Die Vertreter sollte man sich merken, die Namen versteht sich, denn was die ein Leben lang sich abgemüht, Fragen gestellt und Antworten gesucht haben, das ist nicht so wichtig. Grandios, wie man so Lebensgeschichten in einen Satz oder gar nur in paar Wörtern zusammenbiegen und kleinklopfen kann, echte Schmiedekunst! Das ist „know how“, die „physische Fertigkeit“ etwas zu tun, egal ob man schmiedet, einen Apfel isst oder am stillen Örtchen

Nach dem „simple Model“ a la ISO Workflow kommt dann ein sinniger Satz vom Propheten. Schau an, „organisationales Lernen“ ist „Fehler entdecken“. Na klar, aus Schaden wird man klug, wenn man ihn überhaupt bemerkt. Logo! Es geht um „neue“ Problemlösungsfähigkeiten, weil man die alten vergessen hat, oder was? Derselbe Autor hat dann auch noch behauptet, er hätte ein „integriertes Interventionskonzept“, welches der Ignoranz Abhilfe verschaffen könnte. Aber, weil man zum „Wissensmanagement“ ja „Menschen benötigt“, sollte man diese tunlichst nicht in ihrer „Selbstbestimmung beeinträchtigen“, also besser im Saft schmoren lassen.

Und das geht dann so weiter, ohne dass irgendwas erklärt wird, nicht was „additiv Aufgaben“ sind oder warum „organisationales Lernen“ individuelles Lernen“ bedingt, und schon gar nicht, wie „Kognitionen“ abgespeichert werden. Schade nur dass die alten Lateiner noch kein

Keyboard hatten, wo sie auf einen Knopfdruck das Denken abspeichern konnten. Die haben es für notwendig empfunden, zwischen Denken und Wissen zu unterscheiden, cogito ergo sum, da hat später noch Descartes soviel Latein verstanden, dass sein Sprüchlein noch heute in der Volksschule gelehrt wird, aber offensichtlich nicht an den Unis. Ich verstehe überhaupt nur Bahnhof, wenn da einer sagt: Cogito ergo scio. Nescio! Oder sollte es heißen: Ich denke „scio nescio“? Hab ich im Lateinunterricht nicht aufgepasst?

So, jetzt habe ich meinem Unmut freien Lauf gelassen und ich hoffe sehr, dass man mich aus der Community nicht ausschließt, weil ich anderen Leuten in die Suppe spucke, weil... ich bin ja Optimist und hoffe noch immer, dass diese Plattform sich zu einem Biotop für „eigenständiges Denken und Reden“ mausert. Da will ich dabei sein und mitnaschen am aufgehenden Germteig und zuhören und lesen, was andere Leute so denken.

Ich will auch niemand davor abschrecken, etwas zu schreiben und zu posten, ganz im Gegenteil. So eine auf eigenem Mist gewachsene Überlegung, ein Argument, eine Erfahrung oder Beobachtung, das wär was, das würde mich, und ich nehme an, viele andere „Individuen“ auch anregen zum genauer Hinschauen und Überlegen.

Und damit bin ich schon beim Hauptstein des Anstoßes, der Motivationsgeschichte. Ich will mich da nicht auf Sätze, Behauptungen einlassen, wie „extrinsisch“ sind „materielle“ Anreize, oder „Transfer von impliziten Wissen“ ist „nur mit intrinsischer Motivation möglich“, oder „Motivation“ dient „als Erklärungsmodell“, das ist alles aufgelegter Unsinn.

Ich erlaube mir, – ich werde mich bemühen, nicht schulmeisterlich zu sein, steht mir auch gar nicht zu, – pars pro toto auf einen extremen Fall von infektiöser ppp Verkastelung einzugehen, die mir schon lange im Magen liegt.

Es handelt sich um die in (allen?) BWL Lehrbüchern verzapfte, angeblich von Maslow stammende „Bedürfnispyramide“. Ein klassisches Beispiel für die Wirren der Rezeptionsgeschichte, wo Zuflucht vor der Komplexität des Lebens und der Welt in Kästchen und Schubladen gesucht wird und letztendlich die armen Studenten mit Kästchen im Kopf als Fachleute auf die Welt losgelassen werden. (Maslow hat das mal „cognitive pathologie“ genannt, wobei in diesem Fall der lat. Begriff richtig verwendet wird.)

Sorry, ich muss da ein bisschen ausholen, denn so eine Lebens- und Lerngeschichte, die ja wiederum zusammenhängt mit ein Dutzend anderer Lebens- und Lerngeschichten und überhaupt mit den Zeitumständen und dem intellektuellen und sonstigem Environment, ist nicht so leicht in eine Fünfstufenpyramide einzusperrern. Außerdem, hätte Maslow das wirklich so platt gesagt und geschrieben, kann man doch nicht davon ausgehen, dass er ab dem Zeitpunkt, als der das geschrieben hat, also 1954 erschien sein Buch „Motivation and Personality“, sein Hirn ausgeschaltet hat und sich auf die faule Haut gelegt hätte. Da wär es doch angemessen, mal nachzulesen, wie sich sein „Wissen“ weiterentwickelt hat.

Geboren ist Abraham Harold Maslow 1908 als erstes von sieben Kindern einer jüdischen Einwandererfamilie in Brooklin. Das sagt schon was, weil das nicht unbedingt die ruhigste und beste Wohngegend war. Außerdem gab es da, und besonders in Zeiten der Rezession, als er gerade im Universitätsalter war, auch Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus. An der Uni in Madison, die so was wie eine linksintellektuelle, freisinnige Revoluzzeruni war, hat er dann sein PhD in Psychologie gemacht, aber eben die trockene empirische, was ihm gar nicht gefallen hat.

Die etablierte Psychologie wie auch die später ins Land geflüchtete Psychoanalyse a la Freud und Adler beschäftigten sich mit psychisch kranken Menschen, mit Deformationen, Regressionen, Neurosen und Pathologien. Das hat ihm auch nicht gefallen.

Maslow war schon in früher Kindheit und bis zu seinem Tod ein Humanist, der an das Gute im Menschen glaubte und hoffte, dass es sich durchsetze. Das Positive im Menschen! Das müssen wir uns merken, denn dann versteht man seine Motivationstheorie besser.

Also, zurück in NY traf er dann so zwischen 1935 und 38 all die interessanten Köpfe, die aus dem gefährlichen Europa flüchteten, Soziologen, Philosophen und Anthropologen vor allem, wie Kurt Lewin, Erich Fromm, Alfred Adler, Max Wertheimer, Margaret Mead, Bela Mittelman, und viele andere.

Ich will hier nicht seine Biografie nacherzählen, das würde zu lange dauern, – die kann man nachlesen, aber nicht in den zwei, dreiseitigen, schlampigen Kurzfassungen –

Interessant an seinem intellektuellen Werdegang ist, mit wem er sich geistig verbunden fühlte und von wem er sich abzugrenzen versuchte, wer ihn inspiriert hat, wen er inspiriert und beeinflusst hat und was die Leute aus seinen „Theorien“ gemacht haben. Da wären zu nennen Douglas McGregor („The Human Side of Enterprise“), mit dem er jahrelang zusammengearbeitet hat, und auch Gregory Bateson, Ronald Lippit und Chris Argyris oder die etwas jüngeren, wie Edgar Schein oder Jay Forrester. Den Wertheimer (in connection mit Bertalanffy) mit seiner Gestalttheorie, die dann zur Entwicklung der Systemtheorie geführt hat, sollte man nochmals hervorheben. Da war wirklich was los, – aufregend!

Also, nachschlagen und nachschauen, was die Leute so gedacht und geschrieben haben, dann wird etwas klarer, was Maslow dachte, sagte und schrieb. Weil das aber so lange dauert und mit einigen Mühen verbunden ist, will ich nur kurz erwähnen, wie ich seine Theorie von den Motiven und Bedürfnissen verstanden habe.

Weil er ja das (wie man so sagt) „Gute im Menschen“ erforschen wollte, hat er sich so einige Dutzend Menschen angeschaut, die seelisch-geistig gesund, glücklich, kreativ, friedliebend, menschenfreundlich, weltoffen und so weiter waren, – fast alles bekannte Persönlichkeiten, – der Einstein war auch dabei.

Frage: Warum sind sie so und wie sind sie es geworden? Was unterscheidet sie von anderen, weniger „ich selbst sein“ Menschen?

Er hat diese „Typen“ in unterschiedlicher Weise bezeichnet, – hängen geblieben ist „Die Selbstverwirklicher“.

Na gut, – auf jeden Fall höchst interessant zu lesen!

Jetzt kommt das Argument mit der „Hierarchie“ der Bedürfnisse. Da fand er mal fünf, mal sechs oder sieben oder noch mehr Unterscheidungen, doch eine grundsätzliche zieht sich durch all seine „Erforschungsanstrengungen“. Es ist die Unterscheidung zwischen solchen Bedürfnissen, die gesättigt werden können oder auch nicht, und wenn nicht, dann treiben sie an als Motivatoren des Agierens, die sich in der Reihenfolge auch mal abwechseln oder dann wieder ganz auf den Kopf gestellt werden können, z.B. im Stadium der Verliebtheit. Wichtig ist nur seine Einsicht, dass der in einem Bedürfnis befriedigte Mensch sofort ein neues, anderes Bedürfnis entwickelt und so fort und so eigentlich nie zur Ruhe kommt. (Aber man kann sich auch totfressen und totsaufen oder Geld raffen bis man daran erstickt.)

Davon zu unterscheiden sind offensichtlich all jene menschlichen „Bedürfnisse und Anliegen“, die nie gesättigt werden können, wenn sie einmal da sind. Und gerade diese zeichnen die „Selbstverwirklicher“ aus, – sei es die Liebe zur Schönheit, Freiheit, geistigem Wachstum, bis zur philosophischen Weisheit und Gottesliebe. Diese „Selbstverwirklicher“ sind freilich keine Götter, sonder bisweilen stinknormal, – ja eigentlich hat jeder Mensch bisweilen so Phasen, wo er ganz glücklich er oder sie selbst ist.

Die „Bedürfnispyramide“ hat ihn nicht wirklich interessiert, zumindest nicht in dem Sinne, wie sie dann Herzberg für seine Theorie der Hygienefaktoren adaptiert hat, und schon gar nicht die betriebswirtschaftliche Verwurschtung.

Ich hör auf, sonst fang ich noch an mit der Relevanzproblematik, denn die ist heutzutage ja eine ganz irritierende Sache. Schade, dass der gute Mann nicht mehr lebt, – dann hätten wir ihn fragen können, vielleicht zu einer Expertenrunde einladen.

Mai 05

Nachtrag

Hier mein Versuch, über die in der Diskussion vorgebrachten Fragen und Argumente nachzudenken.

Frage 1:

Zunächst würde ich, wie es Argyris mit den „theories“ tut (wobei ich glaube, dass er unter „theories“ mentale Konzepte, also auch Wertvorstellungen meint), zwischen „in use“ und „espoused“ unterscheiden, also gelebte und vorgegebliche Werte. Z.B.: der big boss von N hat mal im Bier-bub seinen Arm um meine Schultern gelegt und gesagt: Dear friend, I never let you down! Als es dann mal zu einem Interessenskonflikt kam, hat er's dann doch ganz brutal getan.

Der Hypothese 1 kann ich nicht unbedingt zustimmen, weil ich genügend Beispiele kenne, wo die Unterschiede in den gelebten Werten doch so groß sind, dass es für newcomer unerträglich ist. Hängt natürlich davon ab, wie sehr man sich anpassen kann. An der WBW in XY hätte ich so meine Probleme. Hier glaube ich, dass die Unterscheidung zwischen subjektiven, normativen (organisationellen) und ideellen (kulturspezifischen) Werten notwendig ist, weil bestimmte Meta-Werte sicherlich von/in allen mögliche Unternehmen/Organisationen innerhalb eines Kulturkreises außer Streit stehen, aber die Art und Weise, wie (nach welchen Prinzipien) die tägliche Zusammenarbeit, die Über- und Unterordnungen organisiert ist/sind, doch erhebliche Unterschiede aufweisen kann. Bei Z gab's zwar die Bussi Bussi Friede Freude Eierkuchen Manie, aber bestimmte Managemententscheidungen in Zweifel zu ziehen, wurde schmerzvoll bestraft. Der Schmuseterror hat auch an meiner Identität gekratzt, weil einige Leute mir und anderen zu verstehen gaben: Was hat er denn? Warum ist er so distanziert? Der passt doch nicht zu uns! Oder: Ich hab mal an einem Projekt am Institut für BF gearbeitet. Da hat der Chef eine Mitarbeiterin in meiner Anwesenheit zur Sau gemacht. Es war so unerträglich, dass ich ihm sagte, dass ich nicht mehr mit ihm zusammenarbeiten will, – und hab die Tür hinter mir zugeschlagen, als er sagte: Was bilden Sie sich ein, wer sie sind! (Mögliche Antwort: Leck mich, Ar.....!)

Frage 2: Die Wert-Unterschiede innerhalb von – und zwischen den Gruppen sehe ich auch als Führungsproblem, weil der Führung die Aufgabe obliegt, die inkompatiblen, rivalisierenden Bewertungen von Interessen und Bedürfnissen durch Leitwerte zu integrieren (Siehe Chester Barnard: Organizational goals can't be accomplished unless the leadership of the organization acknowledges a host of complex individual aspirations and devises a means of helping employees achieve them.) Dass MA und Führung andere subjektive Bewertungen vornehmen (müssen > Klassenkampf) scheint mir an sich nicht das Problem zu sein, sondern eher, ob bei dieser Integration die Schwächeren auf der Strecke bleiben, was wiederum eine Frage der Metaorientierungen ist.

Ich stimme daher den Argumenten in „Versuch einer Lösung“ voll und ganz zu. Ich meine aber, dass man nicht über „Werte“ an sich, so allgemein reden kann, – vielmehr müsste man genau sagen, welchen Wert man konkret meint, und diesen dann in irgendeine „Wertelogik“ einreihen, die jeweils ein anderes Wirkungsgefüge repräsentiert.

Dann gibt es dann aber noch immer das Problem, was z.B. mit Nachhaltigkeit gemeint ist, worauf sich dieser „Wert“ bezieht. Wenn ein MA Sorge um seinen Job, sein Familie, seine Gesundheit etc. hat, dann wird er all jene Sachverhalte und Bedingungen an seinem Arbeitsplatz, welche mit diesen konkreten Sorgen in Zusammenhang gebracht werden können, auch unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit sehen. Zur „Nachhaltigkeit“ von Managemententscheidungen muss er allerdings meist einige Gedankensprünge machen, damit er die damit verbundenen Sachverhalte auch mit seinen „vitalen“ Sachverhalten in Verbindung bringen kann. Das ist ein „Übersetzungsproblem“, oder nicht?

Zur optimalen Nutzenmaximierung auf MA Seite noch mal das Beispiel vom Ungustl-Chef: Wenn der Mitarbeiterin die Sicherung des Lebensunterhalts ebenso wichtig ist wie das „Ge-

sicht wahren“, dann hat sie in dieser Situation ein Problem. Sie hat sich zusammenschießen lassen und ist auch geblieben, weil sie keine Fluchtmöglichkeit sah, was der Chef auch angenommen hat, sonst hätte er sich anders verhalten. Ich bin gegangen, um mein Gesicht zu wahren, weil mein Überleben nicht an diesem Projekt hing. Also: strukturelle Zwänge, normative Werte (Chef ist Chef, egal ob er seinen Schweinehund hervorkehrt oder nicht. Die MA-in kann den Chef auch nicht rausschmeißen, was einem Bürgermeister oder Feuerwehrhauptmann schon passieren kann.) können die Integrierbarkeit individueller Wertzumessungen torpedieren. Optimale Nutzenmaximierung geht leider nicht immer.

Hypothese 4 und 5: Darüber haben wir ja schon gesprochen und sind uns einig: Nur wenige MA und Manager leben nur in und für ihr Unternehmen, bzw. decken all ihre Interessen und Bedürfnisse innerhalb eines Systems. Ein Problem für Unternehmen wird es nur dann, wenn MA mit zu vielen ihrer Bedürfnissen emigrieren und die Arbeit in der Firma ihnen letztlich scheißegal wird, besonders wenn sie „wohlerworben pragmatisiert“ werden. Beispiel auch: Zwei (ursprünglich) Freunde als gleichberechtigte Firmeninhaber und Geschäftsführer, wobei nach einigen Jahren der eine hakelt, während der andere sich vergnüglich absentiert. (Ist nicht konstruiert!)

Mit Selbstaubeutung hab ich was anderes gemeint: Mir zumindest geht und ging es immer so, dass ich mich mit einem Job, dem Anliegen einer Gruppe/Organisation so stark identifiziere, dass ich mich dann auch in meiner Freizeit mit Angelegenheiten des Jobs mehr beschäftige, als ich glaube tun zu sollen, – andere Bedürfnisse kommen dann oft zu kurz, wie „fremde Welten kennen lernen“. Man gerät einfach hinein und macht es sich häuslich, redet auch am Stammtisch in der Kneipe über Berufliches, weil – worüber soll man denn sonst mit den Leuten reden, mit denen man den ganzen Tag zu tun hat!

In diesem überschießenden Engagement sehe ich den eigentlichen Treibstoff, der Unternehmen extraordinary erfolgreich macht/machen kann. Wenn ich z.B. in R. nur das gemacht hätte, was man von mir erwartet hat, – was angeblich jeder normale Manager auch macht, – dann wäre ich nicht so erfolgreich gewesen. Nur, – Gehalt hab ich dafür nicht mehr bekommen. Aber, es hat offensichtlich meinem Narzissmus gut getan und hat mir bei Managerkollegen Ansehen eingebracht, – aber diese Bedürfnisse hätte ich vielleicht auch anders, woanders stillen können.

Noch eine Anmerkung: Zu Motiven und Werten

Ich hab mir das noch mal überlegt mit den Motiven.

Ich denke, Motive sind „Gespenster“, wenn man versucht, herauszufinden, warum jemand etwas tut oder nicht tut. Es kann alle möglichen aber auch kein Gründe haben, warum jemand sich so oder so verhält. Daher sind alle Versuche, einen Begründungszusammenhang zwischen Tat und Beweggrund herzustellen, immer Unterstellungen, Vermutungen, Anschuldigungen, Zurechtweisungen, womit wir bei den Werten wären.

Genauer: Wenn jemand sagt, wie wir das ja bei unserer letzten Sitzung realiter durchgespielt haben – „Du sagst das, weil Du Dich gerne reden hörst, -- weil Deine Mutter Dich zu wenig geliebt hat, - weil Du hier dominieren willst, -- weil ---,“ und so fort bis ins Unendliche, dann kann der so Interpretierte dagegen aufbegehren, oder denken „Ich weiß es besser!“. Über Motive zu sprechen bedeutet daher immer, jemanden mit einem wertenden Verhaltensmuster festzunageln.

Wenn ich allerdings darüber nachdenke, wie ich andere Leute dazu bringen könnte (sie „motivieren“ könnte), das zu tun, was ich von ihm/ihr erwarte, dann kann ich mich auf die Statistik oder auf die eigene Erfahrung stützen, dass Leute dieses und jenes eher tun, wenn ich selbst mich so und so verhalte: Also „lächeln / freundlich sein / loben“ oder „schimpfen / beschuldigen / etwas geben / bedrohen“ etc., dann werden sie.....

Damit ist aber noch lange kein Kausalzusammenhang bewiesen, denn wir sprechen hier eigentlich von eingeübten, anezogenen Verhaltensmustern, aber die kann man ja auch unterlaufen / ignorieren / pervertieren/ uminterpretieren, oder was immer. Daher: man kann zwar versuchen, an den Motivationshaushalt anderer anzuknüpfen, indem man Vermutungen anstellt, aber ob's funktioniert, ist damit noch lange nicht gesagt.

Bei „Werten“ tut man sich etwas leichter, weil diese Orientierungsmuster sind und daher auch nicht so beliebig individuell, situativ vereinnahmt werden können. Mein Versuch, zwischen „sozial-regulativen“, „psycho-hygienischen“ und „ideologischen“ Werten zu unterscheiden, weil ich denke, dass es unterschiedliche Wirksamkeiten / Verfügbarkeiten gibt, ist wohl nicht gut angekommen. Vermutlich war das zu abstrakt und daher nicht nachvollziehbar. Ich könnte allerdings auch ein Motiv unterstellen: Die Gruppe will sich nicht so ernsthaft, im Detail, intellektuell, oder wie immer neugierig anstrengend, mit einer Sache auseinandersetzen, denn es geht den Teilnehmern eigentlich um andere Sachen.“ Sollte das zutreffen, werde ich mich wohl verabschieden.

Mai 05

P.S: Ich hab das Durcharbeiten des Themas an Hand konkreter Geschichten zwar angeregt, aber wenn's nur beim Geschichtenerzählen bleibt, dann finde ich das zwar unterhaltsam, aber für einen Erkenntnisgewinn nicht ausreichend.

Exkurs zu „Motivation und Werte“

Bedeutung / Verwendung der Begriffe (als Diskussionsgrundlage)

Die Begriffe „Wert“, „Bedürfnis“, „Motiv“, „Ideal“ oder „Norm“ tauchen in Diskussionen auf, in denen es darum geht, zu verstehen und zu erklären, warum Menschen bestimmte Dinge tun und andere meiden. Die Unterscheidungen haben dann Sinn, d.h. sie tragen zum Verstehen bei, wenn die damit bezeichneten und voneinander unterschiedenen Sachverhalte klar gemacht/beschrieben werden können.

Werte als subjektive Bewertungen

Werte sind Abstraktionen/Generalisierungen und verweisen auf konkrete Sachverhalte, die subjektiv für erhaltenswert, erstrebenswert, wünschenswert gehalten werden (Präferenzen).

Das heißt: Wir beurteilen etwas als für uns positiv, angenehm, wichtig, was gemäß unserer Erfahrung als positiv, angenehm etc. erlebt wurde. Subjektive Werte können sein: Lebensfähigkeit, Gesundheit, Wohlbefinden, Freude, Sicherheit, Glück, Ruhe, Zufriedenheit, Reichtum, usf. Unter solchen Vorstellungen/Begriffen werden all jene Erfahrungen zusammengefasst / subsumiert, die z.B. dem Glücksgefühl/Wohlbefinden zurechenbar erscheinen. Weil dasjenige, was uns wichtig und wertvoll ist, fast nur in sozialer Interaktion zu kriegen ist, muss es irgendwie mitteilbar sein, also codiert und damit „generalisiert“, versprachlicht werden.

Konkrete „Inhalte“ von Werturteilen (das, worauf sich die Beurteilung bezieht) werden als primäre oder sekundäre Bedürfnisse bezeichnet. Als primäre Bedürfnisse gelten jene, die der Lebenserhaltung zugeschrieben werden. Man spricht auch von „niedrigen Bedürfnissen“. Sekundäre Bedürfnisse beziehen sich auf das Leben im sozialen Raum. Im Unterschied dazu gelten „Interessen“ als mentale Orientierungen/Präferenzen, die sich auch auf Bedürfnisse beziehen können.

Bei gleichzeitigem Auftreten unterschiedlicher Bedürfnisse müssen rivalisierende Bedürfnisse nach Prioritäten geordnet werden (Bedürfnispyramide). Wir gehen davon aus, dass die Rangordnung der Bedürfnisse biologischen Zwängen folgt. Als mentale Orientierung für die Priorisierung von sekundären Bedürfnissen dient das Konstrukt einer „Wertehierarchie“. Wertorientierungen bilden einen wesentlichen Bestandteil der individuellen Identität, weil sie dem eigenen Tun und Leben, der eigenen Geschichte „Sinn“ geben.

Jede Bewertung (Werturteil) impliziert gleichzeitig auch die Unterscheidung/Kontrastierung zwischen „positiv“ und „negativ“, zwischen gut und schlecht. Handlungsmotive bezeichnen die unterschiedlichsten Arten von Antrieben zur Erreichung oder Vermeidung von positiv oder negativ bewerteten Sachverhalten.

Normative Leitwerte als gesellschaftliche Handlungsrichtlinien

Zur Regulierung sozialer Verhältnisse, Koordinierung von Zusammenleben und Zusammenarbeit entwickeln Gesellschaften allgemeine Leitwerte, die als positive Verstärker für die Wahl bestimmter Handlungs-/ Verhaltensoptionen wirken. Normen und Regeln setzen die geltenden sozialen Leitwerte in konkrete Handlungsanleitungen um (Ehrlichkeit > Du sollst nicht Lügen!).

Soziale Leitwerte sind historische gewachsen, können sich verändern und sind mehr oder weniger spezifisch für Kulturen (Konventionen). So sind Leitwerte wie „Toleranz“, „Solidarität“, „Gerechtigkeit“ oder „Freiheit“ eher universale Werte, also in unterschiedlichen Kulturen relevant, - hingegen sind Leitwerte wie „Gleichberechtigung“, „Wohlstand“ oder „Nachhaltigkeit“ nicht in allen Kulturen und geschichtlichen Epochen gültig.

Die in Unternehmensorganisationen geltenden Leitwerte.....(was ist das??)

Ideologische Leitwerte als universelle Metaorientierungen

Kommunizieren verschiedene Gesellschaftssysteme (aber auch Organisationen) mit unterschiedlichen Wertesystemen miteinander, so bedarf es übergeordneter „Meta-Wertesysteme“, welche Werte-Unvereinbarkeiten in sich aufheben/überbrücken. Analog dem Grundgesetz bzw. der Verfassung eines Staates muss die Konsistenz, der innere Zusammenhang von gesellschaftlich relevanten Leitwerten abgesichert werden durch ein übergeordnetes Wertesystem, das den Anspruch erhebt, universell und für alle Zeiten gültig zu sein.

Zu den ideologischen Leitwerten mit universellem Geltungsanspruch zählen (aus unserer, westlichen Sicht) u. A. Menschenrechte wie „Leben“ (das Leben als zu schützendes Gut), oder soziale Leitwerte wie „Freiheit“, „Gerechtigkeit“, „Fairness“ oder „Solidarität“.

Für alle Werte gilt, dass sie nicht „von außen“ verordnet, erzwungen werden können: An Werte muss man glauben, – man muss überzeugt sein von bestimmten Werten, sonst haben sie keine Gültigkeit und Wirkung. Man kann andere Leute zwingen, etwas zu tun, aber man kann sie nicht dazu zwingen, daran zu glauben, dass es gut, wichtig und richtig ist.

Bedürfnisse

Bedürfnisse entstehen aus einer Defiziterfahrung (Empfindung, Gefühl der Differenz; z.B. Hunger, Durst, Einsamkeit, Unsicherheit, Angst, Unwissenheit etc.). Bedürfnisse bezeichnen also jene Zustände, Sachverhalte, die durch eine Aktion erreicht/hergestellt werden sollen, damit der defizitäre Zustand nicht mehr existiert.

Die Unterscheidung zwischen primären (vitalen, biologischen) und sekundären (mental, soziokulturellen) Bedürfnissen hat zum Zweck, generelle Prioritäten in der Befriedigung von Bedürfnissen zu begründen. Die Theorie einer Hierarchie von Bedürfnissen behauptet, dass zuerst und vorrangig primäre, niedrige Bedürfnisse gestillt sein müssen, bevor höhere Bedürfnisse als Antriebe für Handlungen eine Rolle spielen können.

Bedürfnisse werden zwar subjektiv real erlebt/empfunden (ein Bedürfnis hat man oder hat man nicht), aber aus psychoanalytischer Sicht muss zwischen echten/wahren und unechten/falschen Bedürfnissen unterschieden werden. Aus dieser Beobachtersicht spricht man von Substitutionen echter Bedürfnisse durch irgendwelche anderen Bedürfnisse. (Z.B.: Das Bedürfnis, fortwährend essen zu müssen/wollen, substituiert das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung oder sexueller Befriedigung.)

Bedürfnisse können, müssen aber nicht zu Handlungen führen (Handlungsmotiv), weil erstens nicht alle Bedürfnisse gleichzeitig mit einer Handlung befriedigt werden können und daher eine Priorisierung vorgenommen werden muss, und zweitens, weil Bedürfnisse grundsätzlich auch unbefriedigt bleiben können (Unterdrückung, Verzicht, Askese).

Interessen

Mit „**Interessen**“ sind mentale Fokussierungen gemeint, die bestimmte Sachverhalte oder Vorstellungen (Soll-Szenarien) in das Feld der Aufmerksamkeit rücken, so dass man sich dann mittendrin zu sein fühlt.

Motive

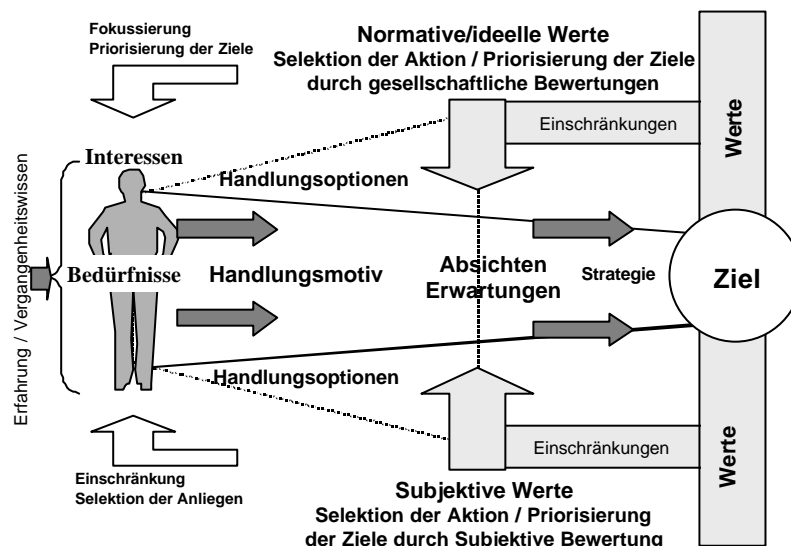
Unter „**Motiv**“ versteht man (im Kontext der Handlungslogik) alle möglichen Beweggründe, die Menschen dazu antreiben, etwas zu tun oder auch bewusst nicht zu tun. Motive gelten als Ursache, Auslöser von Handlungen, allerdings nur aus der analytischen Perspektive eines Beobachters. Handelnden selbst, die mit ihrem Tun einen bestimmten Zweck erreichen wollen, sind die Motive ihres Handelns meist nicht bewusst. Erklärungen (im Sinne eines Kausalschemas), warum Menschen bestimmte Handlungen setzen sind daher immer Interpretationen. Wird eine kausale Handlungslogik unterstellt, dann müssen zunächst viele Gründe ausgeschlossen und einige wenige in Betracht gezogen werden. Daher bauen Argumentationen, die sich auf den unmittelbaren Zusammenhang zwischen Motiv und Handlung beziehen, letztlich auf einer (objektiven/tatsächlichen) Hierarchie von Interessen und Bedürfnissen auf.

Unter **Motivationsfaktoren** versteht man jene Erwartungen / Zielvorstellungen von Handlungen, die geeignet sind, bei Individuen Aktivitäten auszulösen. Die Unterscheidung zwischen intrinsischen und extrinsischen Motivationsfaktoren bezieht sich auf die Befriedigbarkeit von Bedürfnissen durch das Erreichen von Handlungszielen.

Wenn z.B. Hunger gestillt ist, so besteht das Bedürfnis zu essen nicht mehr und motiviert auch nicht mehr. Intrinsische Motivationsfaktoren wie Selbstverwirklichung oder soziale Anerkennung hingegen sind nicht durch einzelne Aktionen befriedigbar, – sie bestehen und motivieren weiter über die Erreichung eines konkreten Handlungszieles hinaus. Extrinsische Motivationsfaktoren sind daher eher den primären Bedürfnissen zuzuordnen, während intrinsische Faktoren eher den mentalen (Identität) und psychosozialen Anliegen zugerechnet werden können. (Siehe unten: Herzberg)

Sich motivieren und andere Leute motivieren ist eine intellektuelle Leistung, durch die aktuelle Wertepriorität verändert / neu geordnet und durch Fokussierung emotionale Energie mobilisiert wird.

Dazu kommt, dass – ähnlich wie bei kognitiven Konzepten / „theories“ a la Argyris – zwischen proklamierten und tatsächlich gelebten Werten unterschieden werden muss. Haltung und Einstellung als gelebte, verinnerlichte Werte?



Zur Erinnerung: Motivation and Job Enrichment nach Frederick Herzberg / M. Scott Meyers

The Motivation Hygiene Theory (Motivation Maintenance) "suggests that environmental factors (hygienes) can at best create no dissatisfaction on the job, and their absence creates dissatisfaction. In contrast, what makes people happy on the job and motivates them are the job content factors (motivators)."

External negative and positive drivers (stimulators):

*KITA (kick in the ass) drivers are **extrinsic factors** that move people to do things. Movement requires constant reinforcement and stresses short term results.*

Hygiene factors:

- Company policy and Administration
- Supervision
- Relationship with supervisor
- Work conditions
- Salary
- Relationship with peers
- Personal life

- Relationship with subordinates
- Status
- Security

Internal positive drivers (motivators):

*“Motivation is a function of growth from getting **intrinsic rewards** out of interesting and challenging work.”*

Motivation factors:

- Achievement
- Recognition
- Work itself
- Responsibility
- Advancement
- (personal) Growth

Knowledge workers are (predominantly) “motivation seekers”, whereas routine hand-workers tend to be “maintenance seekers”. These characteristics of individual personalities are (partially) caused and influenced by the job-environment and the job itself.

Strategies to improve motivation of employees therefore should focus on

1. avoiding dissatisfactors, resp. maintaining a satisfying level of extrinsic drivers
2. extending the self-motivating factors through “job-enrichment” (job content factors / self-actualisation of the individual on the job)

“Job enrichment provides the opportunities for the employee’s psychological growth, while job enlargement merely makes a job structurally bigger.”

Steps for Job Enrichment

1. Select those jobs in which
 - a. Attitudes are poor
 - b. Hygiene (maintenance) is becoming costly
 - c. Motivation will make a difference in performance
2. Approach these jobs with the conviction that they can be changed.
3. Brainstorm a list of changes that may enrich the job.
4. Screen the list to eliminate suggestions that involve hygiene.
5. Screen the list for generalities (such as: responsibility, growth, achievement, challenge etc.) that are rarely followed in practice.
6. Screen the list to eliminate any horizontal loading suggestions (job enlargement).
7. Avoid direct participation by the employees whose jobs are to be enriched.
8. Set up a controlled experiment: one experimental unit in which the motivators are systematically introduced and a control group in which no changes are made. Pre and post installation tests of performance and job attitudes are necessary.
9. Be prepared for a drop in performance in the experimental group for the first two weeks.
10. Expect your first-line supervisor to experience some anxiety and hostility over the changes you are making.

“The very nature of motivators, as opposed to hygiene factors, is that they have a much longer term effect on employee’s attitudes. Not all jobs can be enriched, nor do all jobs need to be enriched. “

Motivation und Werte – anders herum

Was macht man mit der grassierenden Theorieverdrossenheit?

Liebe PWM-ler, – man möcht' sich schier die Haare raufen angesichts der Lähmungerscheinungen in den Köpfen angesichts der kaum durchdringbaren Verschlungenheit der Aspekte, die unerwartet auftauchen, sobald man seine Nase etwas tiefer in die „Materie“ steckt. Meine Anmerkungen dazu hab ich ja schon früher unverlangt und etwas provokant von mir gegeben. Warum? Na klar: Maslow, Deming, Herzberg, Lave und Wenger lassen grüßen! Was aber auch wiederum nur die halbe Wahrheit ist, denn was mich wirklich bewegt, mich „motiviert“ und was in so einem Kopf alles vor sich geht, – wer weiß das schon.

Aber, – wie's halt so ist mit der Lebenszeit und dem Kopf, wo sich im Laufe der Zeit so Einiges ansammelt (Wieso sollte man denn da Platz machen für „neues Wissen“?), – man lernt ja dazu und wird auch „einsichtiger“ und „hellsichtiger“, – oder auch nicht, wenn man nicht „neu-gierig“ ist und das „blöde Theoretisieren“ verachtet, weil ja, wie man allorts hört, Stories und Praxisbeispiele so schön sind und warm um's Herz machen und glauben machen, man wüsste schon was, wenn man Geschichtchen kennt. Theorien sind ja so trocken und realitätsfremd und überhaupt viel zu anstrengend, und man kann dabei auch nicht lachen und das Leben leicht nehmen. Also, was soll's: Zum Teufel mit den Theorien und des Jahrhundert-Alberts (oder war's der Kurt Lewin) Diktum: Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie.

Ich will's mal anders versuche, weniger fundamentalistisch, eher fatalistisch, historisch, lebensgeschichtlich anekdotisch, zumindest Solchiges andeutend.

Ja, auch ich bin fasziniert von Geschichten, von Lebensschicksalen und wie sie Geschichte schreiben und von dieser geschrieben werden. Wie stellt man's aber an, dass der Funke der Neugierde darauf auf andere Leute überspringt? Kurze Hinweise werden wohl kaum reichen, oder?

„Die Geschichte lehrt, dass die Menschen aus der Geschichte nichts lernen.“ Welcher Pessimist hat das gesagt? Vielleicht stimmt's auch, bis zu einem gewissen Grad, weil so Vieles einfach vergessen wird oder aber tatsächlich leider immer wieder von Neuem gelernt werden muss. Aber es gibt ja auch Bücher, wo Einiges davon festgehalten ist. Da könnte man z.B. nachlesen, was sich um die 20. Jahrhundertwende in den Zentren der Habsburgermonarchie unter dem Deckel erstarrter Traditionen intellektuell abgespielt hat, wovon wir Wissenszeitaltermenschen kaum noch was wissen, weil wir ja unseren Kopf freigehalten und freigemacht haben für „neues Wissen“, auch wenn's gar nicht so neu ist, ja bisweilen, so hat's den Eindruck, von vorgestern.

So um 1920 war's dann, was uns nicht so ganz unbekannt ist, kaum noch auszuhalten im alten Europa, weshalb so manche Querdenker und Sucher ihr Streben nach Denkfüräumen in die neue Welt verlegt haben und etwas später dann nicht mehr ganz so freiwillig und hoffnungsfroh. Dort, im Land der noch nicht gedachten Möglichkeiten war zwar nicht nichts, – es gab ja den F.W. Taylor und die aufstrebende Industrien, und nicht zu vergessen, J.M. Keynes und vor allem HBS und die Rockefeller Foundation mit etwas Geld für die hungrigen Humanisten und sonstigen dahergelaufenen Intellektuellen, – und die vielen profilierungssüchtigen, brainpowersuchenden Unis und später dann das MIT. Also: Ein nicht gerade trockener Schwamm, aber immerhin durstig nach neuen Ideen.

Da schifften sie also an, die Grübler und Sucher und suchten offene Ohren an hellen Köpfen und natürlich Arbeit und plagten sich ab, die einen mehr, die anderen weniger, – und wenn's sein musste, jobbten einige auch mal ganz ärmelaufkrempelend und verzweifelt für das tägliche Brot zum Überleben. Die eigenen intellektuellen Mitbringsel, die Zäune und Mauern im Kopf für Neues zu erweichen, war auch nicht so ohne, – das nagte schon sehr am Selbstbewusstsein und an der Substanz.

Und siehe da, der Schwamm saugte und wurde zum Schmelztiegel und produzierte Neues, wozu natürlich der immense Erklärungsbedarf der 30er Weltwirtschaftskrise das Seine beitrug. Krisen, Bedrängnis, Not und Leid und freilich auch die Hoffnung, sich mit der „richtigen“

Theorie doch ein Plätzchen im Kreise der Akademia zu erstreiten, brachte die Ganglien zum Glühen und die Scholaren und Strategen stürzten sich mit Heißhunger auf die druckfrischen Explorate, – man stritt, bestätigte, falsifizierte, applaudierte, intrigierte und solidarisierte sich und der intellektuelle Disput explodierte. Wer da jeweils mit wem sich traf und diskutierte und philosophierte und wer welche Idee zuerst hatte und wer wen beeinflusste, ist – für beide Schmelztiegel – gar nicht mehr so leicht nachzuvollziehen. Wichtig war auf jeden Fall das stimulierende intellektuelle Environment.

Dann aber kam's noch dicker, der Schock der Weltkriege und die verzweifelte Suche nach Wegen, die Menschheit zu erziehen und zu belehren und das Drama zu erklären.

Das also war der nicht ganz so geistfreie Raum, das fruchtbare Umfeld, die Umwelt, – wohingegen in der alten Welt schon die intellektuellen Hälse zugeschnürt waren und das Entartungsgejohle durch die Gassen hallte.

Ja was denn nun!? Warum machen die Menschen in der alten Welt so was? Hat ihnen jemand ins Hirn geschissen? Oder bestimmen die Verhältnisse, die Umwelt das Denken, – ist es die Infrastruktur, die Gesellschaft, die Wirtschaftsstruktur oder das Kapital? Oder sind's etwa die „Anlagen“ und – was man ja noch nicht wusste – die Gene, – oder ist es überhaupt ganz was Anderes, etwas nicht so Fassbares, – die Gier, die Blödheit, die Angst und der Hass, – oder sind's geistige Infektionen?

Und auf der anderen Seite des Atlantik, die ja auch nicht ganz ohne Holzköpfe war: Warum waren die Leute so produktiv aufgekratzt? Woher der bohrende Drang, die Menschen, Organisationen und Unternehmen, die Gesellschaft zu verstehen und die Welt zu erklären?

Wer Schlüsse (für sich oder, wenn's sein muss, für das WM) aus der Geschichte zu ziehen vermag, der ziehe! Die Schmelztiegeltheorie (siehe Wien um 1900) allein kann's ja wohl nicht sein!

Nein, ich hab's nicht gewusst, wer diese Leute waren und wie sie ihr Leben gemeistert und ihr Schicksal ertragen haben. Hab zwar von ihnen gehört und sie auch ab und zu zitiert, aber das Leben? Was hat schon das Leben mit den Ideen zu tun!

Völlig falsch, wie ich heute meine, nachdem ich mehr durch Zufall auf Biografien gestoßen bin. Meine eigene Biografie ist mir inzwischen auch nicht mehr ganz so wurscht, wenn ich mich frage, warum ich so denke, wie ich denke.

Nehmen wir mal – ohne die Lebensgeschichten nachzuerzählen – z.B. Fritz Roethlisberger und Elton Mayo mit dem berühmten Hawthorne Experiment (1928), bekannt geworden durch das Buch „Management and the Worker“. Da haben sie herausgefunden (lange vor Herzberg's intrinsischen und Hygiene-Motivationsfaktoren und auch vor Maslow), – was heutzutage nicht mehr so überraschend klingt, – dass Arbeiter in ihrer Performance nicht so sehr auf Änderungen der Arbeits(umwelt)bedingungen positiv reagieren (sprich: motivierter arbeiten und sich dabei besser fühlen), sondern viel mehr, egal was man macht, auf eine gesteigerte Aufmerksamkeit bzw. Zuwendung von Seiten des Managements. (Zur Ergänzung: Henderson, Drucker und Schumpeter waren z.T. auch mit von der geistigen Befruchtungs-Partie und aus der Ferne stimulierte auch Pareto und klarerweise Freud und Adler. Der auch mir völlig unbekannt Herr Chester Barnard hat da wohl schon vorher den Boden fruchtbar gemacht.)

Eine andere, in Zeiten der harten wissenschaftlichen Betriebsführungsdoktrin nicht minder erstaunliche Entdeckung war die fundamentale Bedeutung informeller Beziehungsnetzwerke, der informellen Organisation für die Performance eines Unternehmens. Das kann man genauer in Büchern oder im Internet nachlesen.

Was mich an den beiden noch mehr interessiert hat, ist deren Biografie und warum und wie diese so unterschiedlichen Charaktere mehr schlecht als recht zusammenfanden. Fritz Roethlisberger, Sohn eines eingewanderten Schweizer Käsebarons und einer französischen Mutter, war – so liest man – der lebenslang herumirrende, sich selbst und seinen Platz in der Gesellschaft suchende, neurotisch von Selbstzweifeln geplagte, eher unscheinbare Intellektuelle. Er studierte alles Mögliche, von Business and Engineering, Philosophie, Psychologie, interessierte sich für Physik, Chemie und Mathematik, ohne es zunächst weit zu bringen. Aber, wenn er was anpackte, aus Interesse, Neugierde, Begeisterung, und wenn der Support-Zufall etwas nachhalf, dann war er gründlich ausdauernd fleißig und entdeckungsfreudig

genial. Eher zufällig und unwillig stieß er auf Elton Mayo, der erst kurz an der HBS über Motivation von Arbeitern forschen sollte.

Elton Mayo, ein in Australien aufgewachsener Brite, hatte das Medizinstudium an unterschiedlichen Orten dreimal frühzeitig abgebrochen, weil er Prüfungen nicht geschafft hatte und begann sich auch eher zufällig für Psychologie zu interessieren. Auf seiner unstillen Suche nach seinem Platz in der Welt – zwischen Australien, England, Südafrika und Amerika – verschlug es ihn als Englischlehrer in eine Arbeiterschule. Eloquent und beschlagen auf vielen Gebieten mauserte er sich bald zum wortgewaltigen Lehrer und später – auch wenn er seinen Dokoratsabschluss vorschwindelte – zum angesehenen und gefragten „Industriepsychologen“. Auf seinem professoralen Stuhl an der HBS konnte er natürlich nicht faul herumsitzen, – da musste auch etwas Vorzeigbares geforscht werden, wofür die Industrie oder die Foundation auch Cash auf den Tisch zu legen bereit war. Also brauchte er jemanden, der ihm die harte Arbeit des Forschens und Schreibens abnahm. Ein bisschen schweizerisch-gründliches Blut konnte da schon nützlich sein. Kreativ war er ja, der Elton, aber wie gesagt nicht gerade konsequent „philosophisch“, wie Fritz, – also, die passten nicht so schlecht zusammen, auch wenn's manchmal krachte, aber am Ende des Tages schaute doch etwas heraus bei dieser Co-production (of unification of differences).

Diese Hinweise sind freilich zuwenig für halbwegs begründete Mutmaßungen über Motive und Wertorientierungen, welche möglicherweise die beiden Pioniere der Motivationsforschung (in Unternehmen) antrieben und lenkten. Dies wäre ja genau das, was mich oft wurmt, – auch bei mir selbst, – dass man aus so ungenauen „Geschichten“ ungenaue Schlüsse zieht oder gar denkfaul vorseilend sagt: Eh klar, hab's ja immer schon gewusst! Ich widerspreche da nicht meinen früheren Einwüfen gegen die „best practice“ Hysterie, denn dabei ging's ja darum, dass stilisierte, simplifizierte Geschichten überhaupt nichts bringen, ja das Hirn vernebeln, wenn sie selbst als Einsichten, als Theorie daherstolzieren. Anders freilich wär's, wenn sie – vorausgesetzt sie sind detailliert, präzise und genaue genug dargestellt und damit Material zum Nachdenken und Hypothesenbilden fördernd, wobei dann vielleicht ein Aha-Erlebnis herauschaut – Ausgangspunkte für Theoriebildung böten. Das wäre aufregend, – Theorie ist aufregend, allerdings nicht jene schulbuchmäßig dozierten Plattitüden und denklähmenden Stehsätze, die in selbsternannten Expertenrunden die Runde machen, wie „Wissen wird sozial konstruiert“.

Jetzt kommt der erhobene Zeigefinger, der ausgestreckt auch mal gegen die eigene Stirn tippt: So Geschichten, Cases, – oder, wie man so sagt „empirisches Material“ – sind schon interessant, wenn es präzise genug beobachtet und dokumentiert ist und sich nicht als „fabula docet“ al la „best practice“ gebärdet, – und wenn man dann nicht davor kneift, die Sache so lange hin und her zu wälzen im Kopf, bis vielleicht eine „Erkenntnis“ herauschaut. Da kann man sich ein Beispiel nehmen an Roethlisberger, wie übrigens klarerweise auch an Lewin und Konsorten.

Derlei „Geschichten“, nicht nur Lebensgeschichten, sondern auch Ideen-(entwicklungs)-geschichten, gibt es ja ausreichend. Nicht minder erhellend für jeden „Wissensmanagementexperten“ und inspirierend für die Experten von Motivation und Werten – man verzeihe mir den Fingerzeig – sind die intellektuellen Befruchtungsduette A. Maslow und D. McGregor, W. E. Deming und P. Senge, H. A. Simon und B. Cooper, und nicht zu vergessen die so unterschiedlichen Primadonnen K. Lewin und auch P. Drucker oder H. Simon. Lang lang ist's her und man erfindet mit stolz geschwellter Brust das eckige Rad – auch wenn's zum Fahren im Wissenszeitalter untauglich – immer neu. Sei's drum!

Zum Abschluss, weil's so schön ist und so gut passt, ein Zitat aus Roethlisberger's „The Elusive Phenomenon“ zum Thema: Was motiviert die Leute in Betrieben?

„I began looking for these [informal] relationships in all organizations, large and small; although they were somewhat camouflaged in the larger organizations, I found them there also. The relations of interconnectedness which I am talking about had to do with matters such as liking, trusting, and helping....[.....] It seemed to me that in most organizations the employees found these informal relationships rewarding. Whenever and wherever it was possible, they generated them like crazy. In many cases they found them so satisfying that they did all sorts of nonlogical (i.e., things that went counter to their economic interests) in order to belong.“

Was da vor fast hundert Jahren zu den Fragen >Unternehmenskultur, Motivation, Werte, Leadership, informelle Netzwerke< von Leuten wie Chester Barnard oder Roethlisberger an bahnbrechenden Einsichten durch (theoriegeleitete) genaue Beobachtung der „Lebenswirklichkeit“ in Organisationen – das Unternehmen als komplexes soziales System (Barnard, 1930 !!!) – entwickelt wurde, stellt Vieles, was in heutigen WM Publikationen als „neu“ und originell ausgegeben wird, weit in den Schatten. Leider weiß ich selbst viel zu wenig davon. Aber.....

Ich hab's mir vorgenommen und ich versprech's: Das ist mein letzter Einwurf und zugleich ein Abschiedsgruß an die Diskussionsrunde „Werte und Motivation“ und überhaupt an das „Wissensmanagement“ und diesbezügliche EnthusiastInnen.

Mai 05