

Susanne Mingers

## **Wissensmanagement am Beispiel systemischer Beratungsunternehmen**

*(Leicht überarbeitete Version des Textes, welcher im Buch von H. Willke, u.a., Systemisches Wissensmanagement, 1999, erschienen ist.)*

### **Inhaltsübersicht**

#### **1 Systemische Organisationsberatung im Profil - ein Blitzlicht**

#### **2 Fallbeispiele: die Wiener Schule**

2.1 Beratergruppe Neuwaldegg - „the bright butterflies“

2.2 C/O/N/E/C/T/A - „the speedy concalies“

2.3 OSB - „the lonely cowboys“

#### **3 Resümée: „David gegen Goliath“**

#### **Literaturverzeichnis**

### **Summary**

Für Unternehmen, die teuer dafür bezahlt werden, andere Unternehmen zu beraten, indem sie Wissen unterschiedlicher Facetten (Organisationswissen, Marktwissen, Fachwissen, Methodenwissen, Metawissen etc.) anwenden und vermitteln, gehört Wissensmanagement zu den Grundmomenten ihrer Professionalität. Große Unternehmensberatungen wie beispielsweise Arthur Andersen, Arthur D. Little und McKinsey gehen denn auch mit gutem Beispiel voran und dokumentieren in verschiedenen Veröffentlichungen, mit welchen Verfahren und Infrastrukturen das Wissen tausender Berater/innen global gebündelt und zugriffsfähig gemacht wird. Bereits aus Kapazitätsgründen und aufgrund eines geringeren Grades an Formalität und Standardisierung ist es für kleinere Beratungsfirmen keinesfalls selbstverständlich, dass die ihnen eigene organisationale Wissensbasis jeweils auf dem aktuellen und intellektuellen Stand ist, der durch die Summation und Synergie der personalen Wissensbestände erreicht werden könnte. Trotzdem sind natürlich auch kleinere Beratungsfirmen mit Anforderungen konfrontiert, die nicht hinreichend, aber notwendigerweise mit elaboriertem Wissensmanagement zu beantworten sind. Die „Wiener Schule“ steht für drei systemisch orientierte Beratungsunternehmen (BGN, C/O/N/E/C/T/A und OSB), die mit weniger als zwanzig Berater/innen am deutschsprachigen Markt operieren - und dies zweifellos erfolgreich. Es erscheint daher spannend zu betrachten, in welcher Weise diese Firmen Wissensmanagement verstehen und betreiben, welche Möglichkeiten dabei eröffnet und Grenzen erfahren werden.

## Wissensmanagement am Beispiel systemischer Beratungsunternehmen

Den Ausführungen über das Wissensmanagement systemisch orientierter Beratungsunternehmen sei vorangestellt, dass externe Beratung nicht nur von Wissen, sondern gerade auch von (naivem im Unterschied zu banalem) Nicht-Wissen lebt. Im ersten Atemzug wird dieser Hinweis meistens als absurd oder gar als Provokation erlebt. Wenn schon nicht Beratungsunternehmen - wer sonst sollte auf Wissenserzeugung und -weitergabe spezialisiert sein. Dies ist wahr. Wahr ist aber auch, dass erst Nicht-Wissen es ermöglicht, auf Besonderheiten aufmerksam zu werden, irritierbar zu sein und Rückmeldungen zu geben, die die blinden Flecken des Klientensystems beleuchten und damit „einen Unterschied machen, der einen Unterschied macht“. In Fall-Supervisionen stoßen Kunden regelmäßig und unweigerlich auf die Bedeutung und Wirkungskraft von Nicht-Wissen. Mit Überraschung und Begeisterung zugleich wird festgestellt, wie wenig Informationen einerseits nötig, andererseits sinnvoll sind, um den jeweils eingebrachten Fall (z.B. einer veränderungsverliebten Führungskraft im Konflikt mit seinen traditionsbewussten Mitarbeitern) zu „knacken“, das heißt in seinen Mustern, seiner Eigendynamik und seinen Funktionen zu beleuchten.

Wenden wir uns nun aber der Expertise des Wissens zu: Für Beratungsunternehmen ist Wissen zentrale Ressource und überlebenswichtiges Kapital. Wissensmanagement hat für Beratungsanbieter in zweifacher Hinsicht Bedeutung inne: erstens als Voraussetzung und zweitens als Produkt von Beratungsdienstleistungen. Damit Berater beraten können, müssen sie über mehr oder zumindest über anderes Wissen als ihre Kunden verfügen. Zu den relevanten Wissensarten externer Beratung zählt:

- Wissen über Theorie (Systemtheorie, Kybernetik 2. Ordnung, Chaostheorie etc.) und Methodik externer Beratung (Coaching, Supervision, systemische Interventionstechniken) als ausdifferenzierte Profession,
- Wissen über soziale Organisationen, deren Logik, Funktionsweise, Strukturen, Spannungsfelder und Entwicklungsmöglichkeiten, über Qualitäts- und Veränderungsmanagement,
- Wissen über Teams, Steuerung von Teams, Teamentwicklung, Projekt- und Konfliktmanagement,
- Wissen über Personalentwicklungs-Instrumente, über Führung, Kommunikation und Selbstmanagement,
- Wissen zu fachspezifischen Themen wie z.B. Marketing, Controlling und Entgeltsysteme.

Um Wissen auf elaborierte und effiziente Weise zu managen, sind Beratungsunternehmen ebenso wie andere Wirtschaftsunternehmen gefordert, lessons learned aus Projekten abzuleiten, die interne Aus- und Weiterbildung an der Definition von Kom-

petenzfeldern zu orientieren und globale Wissensnetzwerke einzurichten. Allgemeiner und zugleich umfassender formuliert bedeutet Wissensmanagement Schritte zur Definition von Wissenszielen, zur Identifikation vorhandener Wissensbestände, zur Wissensgenerierung, zur Wissensspeicherung, zum Wissenstransfer und zur Wissensnutzung vorzunehmen und fortlaufend zu reflektieren.

Wie beantworten Beratungsunternehmen diese hier knapp skizzierten Anforderungen organisationalen Wissensmanagements? Wie entwickeln, verarbeiten und nutzen Beratungsunternehmen Wissen als zentralen Erfolgsfaktor? Welche Konturen entwickeln Beratungsunternehmen als wissensbasierte, lernfähige Organisationen?

Im Folgenden werden diese und weitere Fragen am Beispiel von drei Beratungsunternehmen untersucht, denen mehreres gemeinsam ist: der Firmensitz in Wien, die personelle Begrenzung auf maximal 10 Berater/innen, die zugleich Gesellschafter- und Geschäftsführer/innen sind, die Kooperation mit 20-40 Partner/innen bzw. Konsulenten sowie die Orientierung an systemischen Theoriemodellen und Methoden. Die Fallbeispiele fußen auf der Auswertung von Interviews, die die Autorin in der Zeit von Februar bis August 1996 durchgeführt hat. Die an einem Leitfaden orientierten Befragungen bezogen sich auf folgende Aspekte:

- die für Beratungsunternehmen zentralen Wissensfelder,
- die wesentlichen Wissensquellen,
- die Einrichtungen und Abläufe zur Wissensgenerierung, zur Wissensspeicherung sowie zum internen und externen Wissenstransfer,
- die Voraussetzungen und Hindernisse aktiven Wissensmanagements,
- die Nutzung intelligenter Infrastrukturen, deren Impulse und Auswirkungen,
- die Beobachtungen bei bzw. durch Kunden und Konkurrenten,
- der Umgang mit Wissensgrenzen,
- die Funktion von Wissen bzw. Nicht-Wissen sowie
- die weiteren Entwicklungsperspektiven und Vorhaben im Bereich Wissensmanagement.

## 1 Systemische Organisationsberatung im Profil - ein Blitzlicht

Die Geschichte und die Professionalisierung der systemischen Organisationsberatung ist im deutschsprachigen Raum entscheidend von der "*Wiener Schule*" geprägt worden (Conecta 1997). Vor rund zwanzig Jahren nahm die Wiener Schule mit der Gründung der Managementtrainings und Organisationsberatungsfirma C/O/N/E/C/T/A ihren Anfang. Bald darauf folgte die Gründung der OSB (Gesellschaft für systemische Organisationsberatung) und der BGN (Beratergruppe Neuwaldegg). Aus einer gruppodynamischen, vor allem durch Traugott Lindner geprägten, Tradition stammend, fanden sich diese Firmen mit einer Anzahl weiterer Unternehmen und Einzelpersonen im Dachverband der "Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung" (ÖGGO) wieder.

Im Wesentlichen lassen sich drei *Ansätze* unterscheiden, die der Organisationsberatung als Modell dienen: die gruppodynamische, die psychoanalytische und die systemische Orientierung. Entsprechend ihrer Ausrichtung sind diese, natürlich auch als "Mischform" auftretenden Ansätze mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten, Interventionssetzungen und Rollenvorstellungen von Beraterin und Berater verbunden. Um diese in aller Kürze und Schlagwortartigkeit zu umreißen: Die psychoanalytische Orientierung fokussiert einzelne Personen und deren (in der Kindheit wurzelnden) emotionalen Konflikte; die gruppodynamische Orientierung fokussiert Gruppen und deren Konflikte rund um das Thema Einfluss und Autorität; die systemische Orientierung fokussiert die Organisation als Gesamtsystem und deren Beziehungen zu ihren (inneren und äußeren) Umwelten.

Der *systemische Ansatz* entstand Anfang der achtziger Jahre unter dem Einfluss verschiedener *Forschungsrichtungen*:

1. die *systemtheoretisch orientierte Biologie* (Maturana 1982; Maturana / Varela 1987), die insbesondere zum Verständnis der Reproduktionsweise und Erkenntnisform sozialer Systeme beiträgt,
2. die *neuere Systemtheorie* (Luhmann 1988; Willke 1987; 1989), die sich mit dem Funktionieren von Organisationssystemen und deren Umweltbeziehungen beschäftigt,
3. die *Kybernetik 2. Ordnung* (Foerster 1981; 1984), die Impulse zum Problem der Beobachtung und der Steuerung sozialer Systeme liefert sowie
4. die *systemische Familientherapie* (Simon / Stierlin 1992; Selvini Palazzoli et al. 1993), die vor allem durch die Beiträge des Heidelberger Instituts für Familientherapie (Stierlin, Simon, Weber) und der Mailänder Gruppe um Selvini Palazzoli die Entwicklung von Interventionsstrategien und -techniken unterstützt.

Der systemische Beratungsansatz geht von der Irrationalität, der Intransparenz und der Selbstorganisiertheit von Systemen aus. Soziale Systeme sind, so die Annahme, von außen weder vorherzuberechnen, noch zu dirigieren. Sie sind selbstbestimmt und

von außen damit nur mittelbar zu beeinflussen. Während die klassischen Unternehmensberatungen (etwa à la Arthur Andersen, Arthur D. Little, Roland & Berger und McKinsey) eher fach- bzw. inhaltsorientiert vorgehen, arbeitet die systemische Beratung eher prozessorientiert: Die *Leistung* des Beratungssystems besteht "nicht so sehr in der Überbringung inhaltlicher Problemlösungen, sondern im funktionalen Steuern von Prozessen sozialen Handelns, die dem Klienten das Verstehen der notwendigen inhaltlichen Problemlösungsschritte sowie der begleitenden sozialen Prozesse ermöglichen soll" (Carqueville 1991, S. 264). Systemische Organisationsberatung ist theoriegeleitet und legt *Wert* auf eine symmetrische Beziehung von Kunden und Beratern, auf transparente Strukturen des Vorgehens sowie auf die Beteiligung betroffener Personen (Wimmer und Oswald 1987; Wimmer 1991; Exner u.a. 1987). Systemische Beraterinterventionen unterstützen das Klientensystem, eingespielte, dysfunktionale Muster der Wahrnehmung, Erklärung und Behandlung von Problemen zu überwinden und neue Deutungs- und Handlungsweisen zu entwickeln. Zur Gesamtinszenierung des Beratungsgablaufes ("soziale Architektur") sowie zur Feinsteuerung der einzelnen Beratungsschritte ("soziales Design") werden *Interventionen* auf der sachlichen, zeitlichen, sozialen, räumlichen und technischen *Dimension* bewusst vorgenommen und reflektiert (Königswieser und Exner und Pelikan 1994).

Systemische Interventionen fußen auf verschiedenen, in rekursiven Schleifen erfolgenden *Prozessschritten*: Die Berater bzw. Beraterinnen

1. stellen Beobachtungen zu den Strukturen, Prozessen, Wahrnehmungen, (Selbst- und Umwelt-)Beschreibungen, Mustern, Routinen und Spielregeln des Klientensystems an,
2. formulieren Hypothesen über das Zustandekommen und die Auswirkungen der beobachteten Phänomene,
3. intervenieren nach einer bestimmten, im Staff explizierten Zielsetzung und
4. beobachten und reflektieren die Auswirkungen ihrer Interventionen.

Zum *Interventions-Instrumentarium* zählen Techniken, die insbesondere der systemischen Familientherapie entlehnt sind: so zum Beispiel die systemische Problemanalyse, zirkuläres Fragen, positive Konnotation und paradoxe Intervention.

## 2 Fallbeispiele - die „Wiener Schule“

Alle drei der hier betrachteten systemischen Beratungsfirmen betreiben auf sehr ähnliche Weise externe Beratung, sind personell miteinander verbunden, kooperieren, teilen gemeinsam an der Theorie und Methodik ihrer Profession, fühlen sich mit den gleichen (systemischen/gruppendynamischen) Konzepten und Ansätzen zu Hause. Trotzdem haben sich hinsichtlich des Wissensmanagements, hinsichtlich der Art und Weise, wie sie Lernen organisieren, unterschiedliche Herangehensweisen und Facetten herausgebildet. Die BGN erreicht mit ihrem Wissensmanagement ein hohes Maß an Strukturiertheit, Formalität und Institutionalismus. Das Wissensmanagement der C/O/N/E/C/T/A ist eher von Informalität und Spontanität gekennzeichnet. Ihre Kontakte zu Kunden, Kooperationspartnern, Wissenschaftlern und Journalisten laufen stärker über einzelne Personen, punktuelle Arbeitszusammenhänge und befristete Projekte als - wie im Fall der BGN - über kontinuierliche Strukturen, etwa in Form jahrelang bestehender Arbeitsgruppen oder regelmäßiger, tradierter Veranstaltungen. Auch die OSB betreibt ein beachtliches Ausmaß an Wissensmanagement, das wissenschaftliche Betätigung, theoretische und methodische Reflexion und Innovation umfasst. In der OSB ist der - sich in allen der hier betrachteten Unternehmen abzeichnende - Trend am stärksten ausgeprägt, die Firma als Gemeinschaft relativ selbständiger und voneinander unabhängiger Einzelberater/innen zu gestalten. Der wechselseitige Austausch zwischen den Gesellschafter/innen der OSB erfolgt vorrangig auf informeller Basis im Rahmen kollegialer Coachings.

In Anknüpfung an die im vorigen Kapitel theoretisch ausgeführten Dimensionen organisationalen Wissensmanagements orientiert sich die Darstellung der Fallstudien an folgenden Fragen: In welcher Weise wird in den untersuchten Unternehmen Wissen erzeugt? Wodurch wird individuelles, kollektives und organisationales Lernen sichergestellt? Welche Vorgänge, welche elektronischen und nicht-elektronischen Medien dienen der Speicherung von Wissen? Wie gestalten sich interner und externer Wissenstransfer? Welche unternehmensspezifischen und unternehmensübergreifenden Wissensströme lassen sich nachzeichnen?

## 2.1 Beratergruppe Neuwaldegg - "the bright butterflies"

Die Beratergruppe Neuwaldegg (BGN) wurde 1980 in Wien gegründet. Ihr gehören acht Gesellschafter/innen an, die (inkl. Konsulenten) 1995 einen Umsatz von ATS 30 Mio. erwirtschafteten. Die BGN ist vorrangig im deutschsprachigen Ausland tätig: Während 40% ihrer Kunden in Österreich ansässig sind, stammen 60% der beratenen Firmen aus Deutschland. Über 60% der Kunden der BGN sind Stammkunden: Sie werden länger als ein Jahr betreut bzw. erteilen Zweit- oder Drittaufträge. Fast die Hälfte ihrer Beratungsprojekte führt die BGN in Kooperation mit anderen selbständigen oder in Konkurrenzfirmen tätigen Partnern durch. Diese ca. vierzig Kooperationspartner sind auf Österreich (20), Deutschland (15) und die Schweiz (5) verteilt. Der Vorteil einer solchen dezentralen Verteilung und Nutzung von Beratungsressourcen besteht vor allem in der Kundennähe: Marktbewegungen und die Bedürfnisse der Klienten vor Ort können leichter eruiert, eine kurzfristige Einsetzbarkeit von Beratern sichergestellt und nicht zuletzt Reisekosten eingespart werden (Königswieser 1996, S. 139).

Im Laufe der Jahre hat die BGN sehr viele unterschiedliche Foren aufgebaut und etabliert, um "den Wissensschatz zu heben". An diesen Foren sind nicht nur die Gesellschafter/innen selbst, sondern auch Kunden, Kooperationspartner (Konsulenten und Konkurrenten), Wissenschaftler und Journalisten beteiligt. Betrachten wir zunächst die internen Konturen des Wissensmanagements der BGN. Schon sehr früh legte die BGN großen Wert auf Wissensmanagement. Um eine möglichst fundierte und breite Wissensbasiertheit ihrer Arbeit zu garantieren, entwickelte die BGN ein internes *Gehaltsmodell*, das insgesamt fünf Kategorien umfasst. Das Geld, das jede/r Gesellschafter/in am Jahresende auf seinem bzw. ihrem Konto vorfand, richtete sich nicht nur nach dem jeweils individuellen Umsatz. Eine Rolle spielte auch, "wie sehr es ein Kollege oder eine Kollegin schafft, neue innovative Impulse einzubringen und wie viel publiziert wird". Durch dieses, in der Szene der systemischen Organisationsberatung ungewöhnliches Bewertungssystem wurde das Wissensmanagement in der BGN schon frühzeitig "massiv angekurbelt". Mittlerweile ist ein "Punkt erreicht", an dem dieser zentrale Stellenwert von Wissensmanagement "internalisiert ist". Das Gehaltsmodell wurde mittlerweile verändert, "weil die Unterschiede in der Gruppe zu weit auseinander gehen". Die Honorierung des Engagements im Wissensbereich ist deshalb nicht verloren gegangen, sondern konnte getrost den Klienten überlassen werden. So ist der wesentliche *Anreiz* zum Wissensmanagement immer noch geldlich: Diejenigen in der BGN, die intensives Wissensmanagement - entsprechend außenwirksam - betreiben, Workshops durchführen, zu bestimmten Themen arbeiten und publizieren, "genießen ein irrsinnig hohes Prestige" und erzielen die höchsten Umsätze. "Wir haben nicht den Wissenschaftler, der keine Projekte macht und nichts verdient, sondern diejenigen, die produzieren, neugierig sind und forschen und dieses Wissen wieder in Modelle, Konzepte und Beratungsprojekte einfließen lassen, erwerben eine Qualifikation, die sich auch einfach wieder verkauft. Ich glaube, dass das gerade bei Beratern irrsinnig wichtig ist, weil, wie will man sich auch sonst von den anderen vielen

Beratungsanbietern unterscheiden." Der Transfer von einer internen zu einer externen, marktvermittelten Anreizstruktur scheint der BGN damit gelungen.

Jedes Jahr reserviert die BGN 15 Tage, "die allein dem Wissen dienen, wo keine Entscheidungen getroffen werden, sondern wir miteinander lernen". Einen Teil dieser Zeit zur *Wissensgenerierung* füllen sogenannte *Projektreviews* aus: "Viermal im Jahr setzten wir uns zusammen und tauschen uns über Projekte aus, die besonders spannend und erfolgreich verlaufen sind oder aber auch Flops waren. Es ist nicht ganz leicht, die Flops auch zu beschreiben, aber wir sagen, dass wir aus beiden viel lernen können und daraus auch wieder Schlüsse ziehen." Eine weitere Einrichtung internen Wissenserwerbs nennt die BGN *Themencenter*. In jedem Themencenter wird über einen Zeitraum von zwei Jahren zu einem bestimmten Thema gearbeitet. Das Thema, das sich die jeweilige Arbeitsgruppe aussucht, ist eines, das "mich wirklich beschäftigen muss, (...) das spannend ist, weil es unmittelbar meine Arbeit betrifft und damit auch einen ökonomischen Wert hat". So zählen zu den derzeit behandelten Themen beispielsweise Komplexitätsmanagement und Wissensmanagement (Beratergruppe Neuwaldegg 1995). Die Themencenter erfüllen verschiedene Funktionen: Neben der rein inhaltlichen Auseinandersetzung und persönlichen Fortbildung entstehen Reader, Publikationen oder neue Seminarprodukte. Darüber hinaus ist mit den Themencentern "auch Beziehungspflege verbunden".

Eine durchaus "sinnliche" Einrichtung dient der BGN zur *Speicherung von Wissen* in „hard copy“: der *Wissensschrank*, "ein schönes altes Möbelstück, das drüben im Gemeinschaftsraum steht". In diesem Wissensschrank finden sich "Artikel, die wir selber geschrieben haben oder die über uns geschrieben wurden, Literaturlisten, Lieblingsbücher, also durchaus sehr persönliche Dinge, zugeschnitten auf uns als Gruppe". Dieses Möbelstück erfüllt damit nicht nur den rein funktionalen Zweck, Artikel und Bücher zu beherbergen, "die sonst irgendwo verschwinden", sondern symbolisiert (bzw. materialisiert) überdies gemeinsame Identität.

Ein wesentlicher Bestandteil des *internen Wissenstransfers* der BGN findet im *persönlichen Austausch* statt. Um diesen informellen Austausch zu forcieren und zugleich ein Stückweit seiner Informalität zu entheben, entwarf die BGN das *Schmetterlingsnetz*. Es besteht aus einem Blatt Papier, "das alle zwei Monate an uns selbst verschickt wird". Das Schmetterlingsnetz dient dazu - so ist seinem Aufdruck zu entnehmen - "die eigenen und die wissensschmetterlinge der kollegen einfangen zu können": "... ein luftballon zum thema wissensmanagement ... erlebt, gesehen, gehört, gespürt, gefühlt, gerochen, gelesen, geschrieben ... the best of ...". Auf einer DIN A5 großen Seite kann jeder in kurzen Stichworten seine "persönlichen Erkenntnisse", das, was "den stärksten Eindruck gemacht" hat, neue selbstverfasste Artikel und Skripte sowie interessante Literaturhinweise notieren. Mit dem Schmetterlingsnetz gelingt es, "die flatterhaften, ansonsten schnell hinwegfliegenden Wissens-Schmetterlinge einzufangen". Dank dieses vorgeschalteten, formalisierten Inputs kann der eigentliche, informell gestaltete

Wissensaustausch effektiver erfolgen: Es entsteht ein zwar knapper, aber ausreichender Überblick, wer mit welchen Thematiken beschäftigt ist, zu welchen Inhalten neue Skripte existieren und was es an neuen, (eigenen oder fremden) lesenswerten Artikeln gibt. Jeder gewinnt ein Bild, was der andere Kollege, die andere Kollegin weiß und kann gemäß seiner eigenen Arbeitsschwerpunkte und Interessen entsprechend nachfragen bzw. nachlesen. Diese durchaus verspielte Einlage ist im Grunde genommen eine schlichte, aber geniale Einrichtung, um sich einer nachteiligen Seite des Informellen zu entledigen: Es besteht die Chance, dass die Vorrangstellung persönlicher Sympathie, Vertrautheit und etablierter Kooperations- und Austauschgewohnheiten an Fixiertheit verliert.

Den internen Wissensverflechtungen steht die *externe Wissensvernetzung* der BGN in keinster Weise nach. Hier kommt der BGN ihre ausgeprägte *Netzwerk-Orientierung* zugute. Um "Begegnungen mit Leuten, Dialoge zu produzieren", forciert die BGN den Aufbau und die Ausweitung von Netzwerken mit Kunden, Journalisten, Wissenschaftlern und Kooperationspartnern. Über diese Vernetzungen erfolgen Akquisition und PR-Pflege, Theoriearbeit, der Zukauf von fachspezifischem Know-how sowie die Einbindung von zusätzlichen, rasch einsetzbaren, da vor Ort ansässigen Beratungskapazitäten (Königswieser 1996). Zweifellos verfügen auch C/O/N/E/C/T/A und die OSB über vergleichbare, zum Großteil sich ohnehin überschneidende Netzwerke. Allerdings weisen die Netzwerke der BGN vielfach eine größere Reichweite und Dichte auf, da diese nicht nur auf persönlichen, informellen Kontakten basieren, sondern darüber hinaus institutionellen Charakter aufweisen. Dies, insofern die BGN zumindest Ausschnitte der Netzwerke zu exklusiven Gruppierungen bündelt, die durch gemeinsame Veranstaltungen und Aktivitäten eine eigene, über Jahre hinweg bestehende Identität und Kontinuität erhalten.

Ein wesentliches Netzwerk und zugleich ein zentrales Forum des Wissenstransfers stellt die *Forscherguppe Neuwaldegg (FGN)* dar, die (deutsch- und englischsprachige) Wissenschaftler verschiedener Universitäten und Forschungsinstituten umfasst. Die FGN, die dem Austausch von Theorie und Praxis dient, ist bereits vor zehn Jahren entstanden. Ihr liegt die Idee und das professionelle Selbstverständnis der BGN zugrunde, dass Lernen und damit auch das Generieren von Wissen zur (lebenslangen) Rolle und Aufgabe von Berater/innen zählt - "auch wenn wir Experten genannt werden". In der FGN werden Themen behandelt, "die spannend sind und über die wir selber noch nicht viel wissen". Zu diesen Themen werden Experten, "Leute, die wir mögen, mit denen man fruchtbar lernen kann", eingeladen. "Das können Konkurrenten, Kollegen, Konsumenten, Kunden sein, das können Wissenschaftler sein. Wichtig ist, dass wir dort nicht alleine sind, damit wir nicht im eigenen Saft brodeln." Die Arbeit an den jeweiligen Themen mündet häufig in Veröffentlichungen oder "fließt, wie im Fall des Themas 'Netzwerk', auch in die eigene Organisation ein".

Die *Einladung externer Experten* findet nicht nur im Rahmen der FGN statt. Die BGN veranstaltet zu ausgewählten Themen auch rein *interne Workshops*, an denen nur die

Gesellschafter/innen teilnehmen. Auch dort "schwingt das Ökonomische immer wieder mit, weil wir uns dort das anschauen und lernen, was wir dann in unserer Arbeit wieder umsetzen können".

Ein weiteres Forum der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers ist die *Berater-Langzeitgruppe*. In dieser, vor fünf Jahren gegründeten, Gruppe kommen bis zu 50 Berater und Beraterinnen zusammen, um sich zu bestimmten Themen auszutauschen. Der besondere Gewinn dieses Forums besteht darin, Wissen wechselseitig weiterzugeben, das "sonst häufig im Latenten bleibt". Dieses beraterspezifische Wissen, das im Rahmen dieser Gruppe "aus dem Latenten gehoben" und transferiert wird, soll demnächst in der Form eines Berater-Handbuches publiziert werden.

Ein nächstes Forum dient dem Austausch mit *Journalisten*, "weil natürlich auch PR und Kommunikation wichtig sind". Die Journalisten werden zu Seminaren oder wissenschaftlichen Veranstaltungen eingeladen, um anschließend der Leserschaft bzw. der beratungsinteressierten, potentiellen Kundschaft über die Arbeit und Ansätze der BGN zu berichten. Die mehr oder weniger intensiven oder auch losen Kontakte zu den ungefähr vierzig verschiedenen, über den gesamten deutschsprachigen Raum verteilten Journalisten werden von einzelnen Gesellschafter/innen gepflegt.

## 2.2 C/O/N/E/C/T/A - „the speedy concalies“

Die Managementtrainings- und Beratungsfirma C/O/N/E/C/T/A ist das älteste der hier betrachteten Unternehmen. Bereits 1976 wurde C/O/N/E/C/T/A in Wien gegründet. Heute umfasst C/O/N/E/C/T/A neun Gesellschafter/innen. 1995 betrug ihr Umsatz knapp ATS 20 Mio. 60% der C/O/N/E/C/T/A-Kunden sind in Österreich ansässig, knapp 40% in Deutschland und 0,5% in den USA. Um spezifisches Know-how oder zusätzliche Kapazitäten zuzukaufen, kooperiert C/O/N/E/C/T/A bei ungefähr einem Viertel ihrer Beratungsprojekte mit anderen Partnern bzw. Konsulenten. Fast die Hälfte der insgesamt 20 kontinuierlichen Konsulenten ist in Österreich bzw. Deutschland ansässig. In der Schweiz und in den USA greift C/O/N/E/C/T/A zusätzlich auf jeweils einen Partner zurück. Ungefähr die Hälfte der Kunden von C/O/N/E/C/T/A befindet sich in Deutschland. Die wesentlichen "wissensrelevanten" Kontakte und Verbindungen konzentrieren sich auf Österreich. Um Wissen über den deutschen Markt zu generieren, nutzt C/O/N/E/C/T/A in erster Linie Kundenverbindungen. Austauschbeziehungen werden sowohl zu deutschen als auch zu österreichischen Universitäten unterhalten. Ebenso wie die BGN und die OSB verfügt auch die C/O/N/E/C/T/A über verschiedene Foren, die als Bühne internen und externen Wissensmanagements dienen. An diesen Foren sind die Gesellschafter/innen sowie in erster Linie externe Experten und Kooperationspartner bzw. Konkurrenten beteiligt. Die internen Konturen des Wissensmanagements der C/O/N/E/C/T/A lassen sich wie folgt nachzeichnen. Die BGN hat Anstrengungen unternommen, die Konkurrenz zwischen Wissensmanagement einerseits und Beratungsarbeit andererseits aufzuhe-

ben bzw. zumindest zu entschärfen, indem sich - zunächst durch interne, dann durch externe, einnahmevermittelte *Anreize* - die eine wie die andere Tätigkeit ökonomisch rentiert bzw. Geld einbringt. In der C/O/N/E/C/T/A zählt Wissensmanagement neben Finanzen, Controlling, Personalmanagement u.a.m. zu den Managementfunktionen, die die Gesellschafter/innen ohne unmittelbare finanzielle Anreize ausüben. Konkret bedeutet dies, dass die Zeit, die nicht beim Kunden verbracht, sondern in interne Projekte und Managementaufgaben investiert wird, individuelle Umsatz- und damit Einkommensverluste bedeutet. Die C/O/N/E/C/T/A löst dieses Problem mit dem Agreement, dass sich alle gleichermaßen (mit entsprechenden Schwankungen) für Backstage-Tätigkeiten verantwortlich zeigen. Ohne sonderliche Abstimmungen funktioniert dies weitgehend ausgewogen auf der Basis von Selbstregulierung.

C/O/N/E/C/T/A zeichnet eine hohe, *auf den Kunden gerichtete "Aktionsorientierung"* aus. "Wir funktionieren hervorragend, wenn der Druck vom Markt kommt. Der Kick geht durch uns durch, wenn ein Auftrag da ist. (...) Im Zweifelsfall wird die Energie einfach dorthin geleitet, wo der Klient wartet." Dank der hohen Aktionsorientierung der C/O/N/E/C/T/A ist einerseits die "Schnittstelle zum Kunden sehr eng". Die Lösungen, die dem Klienten angeboten werden, sind in Anpassung an das jeweilige Problem maßgeschneidert und auf die aktuelle Prozessdynamik abgestimmt. "Die Marktbeobachtung funktioniert sehr gut". Die marktgerichtete Aktionsorientierung gerät jedoch immer wieder in Widerspruch zum Wissensmanagement. Sie ist "das größte Hindernis unseres Wissensmanagements". Wissensmanagement funktioniert in der C/O/N/E/C/T/A am besten, wenn sie sich die „Erotik des Marktes“ zu eigen macht: "Wir sind ja nicht geldgeil, aber ich merke es trotzdem: Die Gegensteuerung zur Aktionsorientierung ist, wir müssen den Experten einkaufen. Einem Kunden gegenüber 'nein' sagen, geht nicht oder ist schwierig. Einem Externen, den wir eingeladen haben, 'nein' sagen, geht nicht. Einem Kollegen gegenüber 'nein' sagen, geht. Und daher kämpfen interne Projekte, wie Literaturkreise und so, immer stärker um ihre Verbindlichkeit als Projekte, hinter denen kundenseitig ein Auftraggeber oder ein zugekaufter Experte steht." Sind externe Verbindlichkeiten geschaffen, gibt es jemanden, "der uns von außen tritt" und Geld einbringt oder Geld kostet, so funktioniert Wissensmanagement rasch und effizient. Zu den Beispielen, bei denen die Verbindung von Theorie- und Marktinteressen gelungen ist, zählt der Austausch mit Sigi Hirsch und mit Fritz Simon, wobei letzterer in eine Buchveröffentlichung (Simon, C/O/N/E/C/T/A 1998) mündete, die Begleitforschung eines Beratungsprojektes, die Grundlage für eine Dissertation und mehrere Publikationen wurde (Mingers 1996; Mingers und Veith und Schober 1996), sowie ein Projektmanagement- und Strategie-Handbuch.

*Wissensgenerierung* erfolgt in der C/O/N/E/C/T/A auf individueller und auf kollektiver Ebene: Jeder Berater, jede Beraterin bildet sich *individuell* durch Literatur oder Weiterbildungsveranstaltungen fort. In welchem Ausmaß dies geschieht, obliegt letztlich der Motivation und dem Bemühen einer jeden Person, ihre Beratungsprofessionalität

zu erhalten bzw. zu erweitern. *Kollektive* Lern- und Reflexionskontexte entstehen im Rahmen interner Projekte. Zu spezifischen theorie- und methodenbezogenen Themenfeldern werden *Projektgruppen* gebildet, die strategische Neuorientierungen der Firma vorbereiten oder konkrete Produkte entwickeln bzw. modifizieren. Neben den internen Projektgruppen, zu denen zum Teil auch Konsulenten hinzugezogen werden, gibt es weitere kollektive Lernsettings: Berater und Beraterinnen lernen gemeinsam in der Gruppe zum Beispiel im Rahmen von *Workshops mit externen Experten* oder *Supervisionen*. Das Interesse der C/O/N/E/C/T/A an Theoriearbeit "war immer schon ganz groß. Egal, ob der Peter Fürstenau oder der Fritz Simon eingeladen waren. Wir waren immer ganz fasziniert."

Trotz der relativ breiten und aus vielfältigen Quellen gespeisten kollektiven Wissensbasis ist die organisationale Wissensbasis (als personenunabhängige Wissensbestände) von C/O/N/E/C/T/A im Verhältnis gesehen eher gering. Dies liegt vorrangig darin begründet, dass "der Umgang mit dem Wissen, das bei den Einzelnen vorhanden ist, eher sorglos ist. Es wäre wichtig, dieses Wissen zu verschriftlichen, aber das ist ein schwieriger Punkt." Das Problem der Verschriftlichung betrifft weniger fachspezifisches als beraterspezifisches Wissen: "Eine Grenze liegt in der Frage der *Dokumentierbarkeit von Wissen*. Das Fachwissen ist nicht das Problem. Das kann man zum Beispiel in einem Buch nachlesen. Aber Fachwissen ist ja auch nicht wirklich die knappe Ressource. Die knappe Ressource, das, was wirklich erfolgsbestimmend ist, besteht in der Zugangsweise des Transfers von Inhalten. Wie mache ich zu einem bestimmten Thema, zum Beispiel Projektmanagement, eine interessante Veranstaltung oder eine erfolgreiche Beratung? Nicht das "was" ist interessant, sondern das "wie", und das vermittelt sich nicht so leicht." Daran schließt ein weiteres Spezifikum von Beratungswissen an, das ein C/O/N/E/C/T/A-Berater damit beschreibt, dass "Wissen nicht in jedem Kontext das gleiche bedeutet. Wissen im Sinne von Beratungswissen muss auf den *Kontext* des jeweiligen Unternehmens, in dem es angewendet wird, *bezogen* werden, um dort wirksam werden zu können. Und das ist eines der prägenden Elemente der C/O/N/E/C/T/A, wie sie mit Wissen, Erfahrung, Know-how und Methodik umgeht: dass sie es nicht einfach weitergibt, sondern es immer adaptiert und jeweils auf den Kontext bezieht, in dem es wirksam gemacht wird." Mit der Notwendigkeit der steten Kontextadaptierung von Wissen geht einher, dass in der Beratungs- und Trainingstätigkeit "nichts für selbstverständlich genommen" werden kann. "Man muss jedesmal aufs Neue überlegen, was erleben wir gerade, und was schließen wir daraus und in weiterer Folge auch, was lernen wir daraus." Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass mehr implizites Wissen in den Köpfen der Berater/innen steckt als explizites Wissen in den Datenbanken der EDV gespeichert ist - mit dem Risiko, Wissensressourcen zu verlieren, falls jemand erkrankt oder ausscheidet. "Deutlich geworden ist mir dies beim Tod des Leo Bernardis, der viel Wissen mit ins Grab genommen hat."

Für die *Speicherung* und die Abrufbarkeit von Wissen hat die *Büroleiterin* von C/O/N/E/C/T/A eine zentrale Rolle inne. Die seit zwanzig Jahren im Unternehmen tätige Gesellschafterin weist ein bemerkenswert gutes Gedächtnis auf, so dass sie über einen breiten Fundus von "gut abrufbarem Wissen verfügt. Ich merke mir gut, wer was zu was etwas geschrieben hat oder wer wo welche Skripten verwendet oder welche Aufträge in den einzelnen Firmen laufen". Aktuell setzt die C/O/N/E/C/T/A unterschiedliche Aktivitäten, um die Wissensverteilung unter den Gesellschafter/innen dezentraler und personen- bzw. vom Sekretariat unabhängiger zu strukturieren. Bislang sortierten und speicherten die Gesellschafter/innen Seminarprotokolle, Designs, Konzepte und sonstige kunden- und projektbezogenen Aufzeichnungen weitgehend in ihren individuellen Ablagesystemen. Mit der Einrichtung einer Funkvernetzung für das gesamte Büro, der Anschaffung neuer EDV-Ausstattung sowie einer Neukonzeption der EDV-Systematik ist es nun allen Gesellschafter/innen möglich, eigenständig sowohl an ihrem Arbeitsplatz in der C/O/N/E/C/T/A als auch von auswärts (zu Hause oder im Seminarhotel) auf zentrale Firmendaten zuzugreifen. Das wesentliche Ziel besteht darin, kunden-, projekt- und methodenbezogenes Wissen zu bündeln, nach Stichwortlisten zu kodifizieren, zu speichern und damit personen-, zeit- sowie ortsunabhängig zugriffsfähig zu machen. Wissenstransfer geschieht damit immer, aber nicht mehr nur face-to-face im Rahmen formeller und informeller Interaktionszusammenhänge. Vielmehr können auch jenseits individueller Erreichbarkeiten und kollektiver Interaktionsdichten Wissen organisational zusammengeführt, gespeichert, abgerufen und genutzt werden. Fraglos sind diesen Maßnahmen einer dezentralen und organisationalen Wissensbasierung nicht nur finanzielle Investitionen und technologische Neuanschaffungen vorausgegangen. Auch soziale und gruppendynamische Prozesse, die mit dem Definieren von Wissenszielen, dem Hergeben persönlicher Wissensschätze, dem Sichtbarmachen von Kompetenzen und Kompetenzunterschieden sowie der Aufgabe gewohnter Routinen und Arbeitsformen einhergehen, sind auszutragen.

Ein Großteil des *internen Wissenstransfers* zwischen den C/O/N/E/C/T/A - Berater/innen "geschieht bei *Kooperationen*. Dort wird Wissen am intensivsten weitergegeben. Man hat dann viel Zeit zum Designen, Konzeptieren und Austauschen." Die tagtägliche Wissensgewinnung - situativ sowohl mit Klienten als auch mit Beratern - läuft bei C/O/N/E/C/T/A sehr intensiv. Ich habe das Gefühl, bei jedem Seminar lerne ich was Neues dazu." Der Wissenstransfer in der C/O/N/E/C/T/A ist von viel Offenheit und Aufgeschlossenheit geprägt, wenn es darum geht, sich wechselseitig bei der Lösung von Wissensproblemen zu unterstützen. Wenn Wissensfragen auftauchen, "kann ich jederzeit meinen Kollegen anrufen und fragen, wer weiß etwas zu einem bestimmten Problem? Das läuft zwar unorganisiert, aber völlig problemlos. Eine entscheidende *Regel*, die wir uns in der C/O/N/E/C/T/A gegeben haben, lautet: nach innen Wissen völlig frei verfügbar machen, nach außen hin eher restriktiv sein. Intern würde ich keine Einschränkung akzeptieren. (...) Ich klaue ganz hemmungslos

von meinen Kollegen und erwarte auch, dass die von mir klauen. Denn da entwickeln sich auch völlig neue Ideen und man findet dann seinen Grundgedanken ein Jahr später völlig abgeändert, aber auch weiterentwickelt wieder."

Die internen Vernetzungen bzw. Bahnen, über die Wissen transportiert wird, sind unterschiedlich weitreichend und stark ausgebildet. So wie sich im Laufe der Jahre fixe Diaden bzw. Triaden von Kooperationsbeziehungen etabliert haben, haben sich damit zugleich stabile diadische bzw. triadische *informelle Austauschbeziehungen* gefestigt. "Die Vernetzung im Staff ist eine zirkuläre Geschichte. Zwei arbeiten zusammen, es ist gut gegangen, also arbeiten sie wieder zusammen. Es ist keine gezielte negative Auslese, sondern eine positive Verstärkung." Die relativ stabilen diadischen und triadischen Kooperations- und Coaching-Beziehungen "schaffen Unterschiede und verschiedene Welten. Es kann durchaus passieren, dass der eine baß erstaunt ist, was der andere zum selben Thema irgendwo anders macht."

*Externer Wissenstransfer* mit Kunden, Konkurrenten und Konsulenten geschieht (außerhalb des Seminarkontextes) zum Beispiel im Rahmen von Workshops, Kongressen und Symposien. Ein weiteres Forum, welches dem Austausch mit anderen Beratungsfirmen dient, stellt ein Netzwerk von ca. 10 kleineren, österreichischen Beratungsfirmen dar. Diese Beratungsfirmen, die überwiegend nicht der ÖGGO angehören, treffen sich halbjährlich, um Entwicklungen und Trends am Markt zu diskutieren sowie Informationen über die Auftragslage und Honorarlegungen weiterzugeben. Hier geht es stärker um strategische Absprachen als um inhaltliche Fragestellungen.

### **2.3 OSB - "the lonely cowboys"**

Die Gesellschaft für Systemische Organisationsberatung (OSB) wurde 1988 in Wien gegründet. Ihr gehören sieben Gesellschafter/innen an, von denen sechs Berater/innen in Österreich, vornehmlich in Wien, leben und ein Berater in Deutschland ansässig ist. Im Jahr 1995 kam die OSB auf einen Umsatz von beinahe ATS 20 Mio. Die OSB ist in Österreich, in Deutschland und in der Schweiz tätig. In den letzten Jahren leistete die OSB den Großteil ihres Absatzes in Deutschland und in der Schweiz. In 50% der Beratungsprojekte werden Kooperationspartner eingebunden: Selbständig tätige Einzelberater/innen, Berater/innen befreundeter Unternehmen und halbselbständige interne Berater/innen erbringen zusätzliche Kapazitäten, liefern spezifisches Know-how und erfüllen (organisatorische) Aufgaben der Projektbetreuung und -abwicklung. Interne Berater/innen werden als Brückenkopf und Ansprechpartner genutzt. Im Rahmen von Projekten übernehmen diese vornehmlich operative Tätigkeiten und Monitoringsfunktion. Kooperationspartner aus bzw. in Deutschland garantieren gezielte Akquisition. Ebenso wie die BGN reserviert auch die OSB 15 Tage im Jahr, die der unmittelbaren Know-how-Produktion dienen. Auf dem Programm der Wissensproduktion und des Wissenstransfers stehen die Einladung externer Experten, die

(Gruppen-)Supervision mit Berater/innen anderer Firmen, die Teilnahme an Tagungen und Kongressen sowie die Kooperation mit Forschungsinstituten.

Werfen wir zunächst einen Blick auf die internen Konturen des Wissensmanagements der OSB. Das Wissensmanagement der OSB erfuhr vor vier Jahren einen wesentlichen *Anreiz-* und damit Aktivitätsschub: Im Rahmen einer Strategieentwicklung definierte die OSB verschiedene *Kompetenz-Center*, womit die Festlegung konkreter Verantwortlichkeiten einherging. Aufgrund dessen "ist ein Druck entstanden, herzuzeigen, dass etwas gearbeitet wird, und einen Nutzen auch für die anderen sicherzustellen". Während zuvor "jeder relativ beliebig und vereinzelt auf sein Know-how geschaut hat", wird nunmehr Wissensmanagement "mit mehr Zeitaufwand, systematischer und mit verstärkter Rückkopplung ins Gesamtunternehmen" betrieben. Gegenüber Konkurrenten, "die als Einzelkämpfer auf allen möglichen Kirchtagen mitzutanzten versuchen", erzielt die OSB auf diese Weise den Wettbewerbsvorteil, "in einem Verband zwar arbeitsteilig unterwegs zu sein, aber gleichzeitig Austausch zu betreiben". Ein weiterer Anreiz, "unsere Art von Wissensmanagement zu betreiben", geht mit der Erfahrung einher, "dass wir profiliert sind (...) und *interessante Projekte* akquirieren können und sich damit zeigt, dass es sich lohnt, so etwas zu tun". Ein "angenehmer Zwang", regelmäßige Literaturstudien vorzunehmen und Fachpublikationen zu beobachten und aufzuarbeiten, ergibt sich für den interviewten Gesellschafter aufgrund seiner *Rezensionstätigkeit* für die Zeitschrift Organisationsentwicklung. Eigene, sehr intensive Publikationstätigkeiten sind "Markenzeichen unserer Gruppe".

Mit dem - ebenfalls von Seiten der C/O/N/E/C/T/A-Berater/innen beschriebenen - *Widerspruch von Wissensmanagement und umsatzsichernder Beratungsarbeit* hat auch die OSB zu kämpfen: "Das ist das Dilemma, wenn man vergleicht, was ein Tag ökonomisch bringt, wenn man ihn verkauft oder eben nicht, wenn man ihn zur Wissensproduktion verwendet (Bei sieben Gesellschafter/innen mit einem Tagsatz von jeweils ATS 24.000 betragen die Opportunitätskosten immerhin ATS 168.000, Anmerk. d. Autorin). Das haben wir bei dem Forschungsprojekt über die Familienunternehmen gesehen. Wenn man hochrechnet, was uns das gekostet hat und was es uns gebracht hat - ein Bruchteil." Trotzdem war speziell dieses aufwendige Forschungsprojekt über Familienunternehmen (Wimmer u.a. 1996) wesentlich, insofern es "einen ungeheuren Schub für das gemeinschaftliche Lernen und Know-how-Erarbeiten" erbracht hat. Die zeitliche Balancierung von (unmittelbar) umsatzsichernder Beratungsarbeit einerseits und Wissensmanagement andererseits ist nicht zuletzt auch deshalb schwierig, weil "Wissensproduktion zumindest zum Teil eine andere Zeitlogik als Beratung hat, indem sie kontinuierliche Beschäftigung erfordert".

Um neue Impulse zu gewinnen und neues *Wissen* zu *generieren*, organisiert die OSB "regelmäßig zu bestimmten Themenstellungen" interne *Veranstaltungen mit Experten*. So fand 1996 eine Veranstaltung mit Niklas Luhmann zum Thema "Zukunftsbewältigung mit Organisationen" sowie eine weitere Veranstaltung mit Dietrich Dörner zur "Nutzung der Computer-Simulationen für Eignungsdiagnostik" statt. Eine weitere wis-

sensrelevante Schiene führt zum Daimler-Forschungsinstitut in Berlin. Dort werden in gemeinsamer *Kooperation* EDV-Simulationen durchgeführt und deren Nutzen für Strategieentwicklungen erhoben. Das "Anzapfen externer Quellen" ist aus Sicht der OSB "die effizienteste Form der Know-how-Entwicklung in unserem Feld". Sei es nun im Rahmen kollegialer Coachings, von Veranstaltungen mit Experten oder von Kooperationen mit Forschungsinstituten: für erfolgreiches und fruchtbares Wissensmanagement bedarf es, aus Sicht der OSB, der Zusammenarbeit im *Team*, "weil das stimuliert". Ein weiterer *Erfolgsfaktor* besteht darin, dass das, was gemeinsam erarbeitet wurde, "dann nachbearbeitet wird", damit das Erlernete nicht vom Tagesgeschäft überspült und damit letztlich nur sehr begrenzt umgesetzt und nutzbar gemacht wird. Die Berücksichtigung dieser Erfolgsfaktoren garantiert nicht, dass jede Anstrengung im Bereich von Wissensmanagement "seinen Niederschlag in Produkte findet. Aber dann hat man halt einen Weg probiert und kann den für die Zukunft ausschließen".

Der schriftlichen *Dokumentation und Speicherung von Projekterfahrungen* wird keine besondere Mühe geopfert: Um sich über Projekte zu informieren, "schaut man einfach in die Photoprotokolle der Flipcharts. Da schaut man sich einfach an, was die anderen gemacht haben, Design, Fragestellungen." Neben den Photoprotokollen sind auch "Overhead-Folien-Pakete allen zugänglich". Auf diese Weise "muss dann nicht das Rad jedesmal neu erfunden werden".

*Wissenstransfer* erfolgt in der OSB in erster Linie "informell über *kollegiales Coaching*". Ein solcher Erfahrungsaustausch "war am Anfang relativ heikel: einmal sich die Zeit zu nehmen und sich auch bloßzustellen. Aber da ist mittlerweile eine Vertrauensbasis geschaffen". Diese Vertrauensbasis ist vorrangig ein Verdienst der Frauen der OSB: "Da sind die Frauen mutiger, die Ressourcen untereinander zu nutzen. Wir Männer haben da mehr Scheu. Da haben die Frauen viel an Klima und Kultur geschaffen und das besser möglich gemacht."

Im Gegensatz zur BGN und zur C/O/N/E/C/T/A nimmt das *gemeinsame Büro* für die OSB einen relativ geringen Stellenwert ein. Die Arbeit findet ihren Raum hauptsächlich direkt beim Kunden oder zu Hause im eigenen Büro. Die in erster Linie administrative Funktion des Büros spiegelt sich auch darin wieder, dass "wir alle unsere eigene Infrastruktur zu Hause haben". Die *Kommunikation untereinander* "läuft über Telefon, Fax und PC." Die *Vernetzung* über EDV wird an Bedeutung noch weiter zunehmen, "da wir in der BRD Leute dazukriegen". Abgesehen vom dem Forschungsprojekt über Familienunternehmen wurden *Datenbanken* "bislang noch nicht benutzt, obwohl es von den technischen Möglichkeiten her geht".

Als *externes Forum der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers* nimmt die Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO) einen wesentlichen Stellenwert ein. Ein Großteil der Gesellschafter/innen der OSB betätigen sich sehr aktiv in der ÖGGO - sowohl auf Kongressen als Organisatoren und Workshopleiter als auch in Ausschüssen zur Betreuung der ÖGGO-Auszubildenden. Gerade die ÖGGO-Kongresse sind der OSB ein wichtiges "Anlie-

gen als Versuch der Wissensproduktion in der Profession". Neben der organisatorischen und inhaltlichen Mitgestaltung von Tagungen und Kongressen "passiert eine bloße Teilnahme zu wenig. Ich selbst bin schon lange nicht mehr nur als Teilnehmer wo gewesen. Ich werde meist angefragt." Auch hier kommt die Konkurrenz zwischen (unmittelbar) gewinnbringender Beratungsarbeit und Wissensmanagement zum Tragen: "Es ist auch immer die Frage, ob sich das, was man auf Kongressen kriegt, lohnt für das, worauf man verzichtet."

Ein weiteres Forum der externen Wissensgenerierung und des Wissenstransfers wird über verschiedene *Kooperationszusammenhänge* vermittelt. So existieren verschiedene Kooperationszusammenhänge mit anderen befreundeten Beratungsunternehmen, mit einzelnen unabhängigen externen sowie halbselbständigen internen Berater/innen. Darüber hinaus werden Kontakte zu verschiedenen "Assoziatäten" unterhalten, "deren Mitglieder sich ebenfalls aus unabhängigen Einzelberatern zusammensetzen, die sich jedoch sehr stark vernetzt haben und ihrerseits Drittnetzwerke aufgebaut haben. Die Stärke der Vernetzung solcher Assoziatäten läßt sich an dem Umstand erkennen, daß die Mitglieder langfristig unter gleichem Namen (sie verwenden gleiches Briefpapier) und mit einem gemeinsamen Firmensitz kooperieren, sich gegenseitig bei der Akquisition unterstützen und dadurch hohe Interaktionsdichte aufweisen." (Königswieser 1996, S. 135)

#### *Exkurs: Die Funktionalität von Nicht-Wissen*

(aus der Sicht von Rudi Wimmer)

"Nicht-Wissen hat eine ganz große Bedeutung für unsere Profession, weil ich meine Chance, nützlich zu sein, zunächst daraus gewinne, dass ich mich dort nicht auskenne. Ich gehe da rein und kann legitimerweise, weil ich fremd bin, Fragen stellen, die ein Insider nicht stellen darf. Hier arbeiten wir sehr bewusst mit der Differenz Wissen - Nicht-Wissen und sind auf der Seite des Nicht-Wissens, um aus dieser Perspektive das System zu einem Prozess der *Informationsschöpfung über sich selbst zu motivieren*. Wir nutzen das Nicht-Wissen, um das System mit neuem Wissen über sich zu versorgen. Hier liegt ein wichtiges Kennzeichen des systemischen Ansatzes begründet. Der Fachberater gerät als Experte schnell unter Druck, aus der Position des Wissens zu agieren und kann damit viele Chancen der Wissensproduktion im System nicht nutzen. In unserer Profession macht der spielerisch-schöpferische Umgang mit Nicht-Wissen eine Chance aus.

Ein zweiter Punkt hängt mit *Strategieentwicklung* zusammen. Die Zukunft ist immer ungewiss und ein Strategieentwicklungsprozess heißt letztlich nichts anderes, als sicher werden im Umgang mit Unsicherheit. Da können wir Unterstützung leisten, dass sich Organisationen an dieser Differenz entlangarbeiten und selber einen Umgang mit unvermeidlichem Nicht-Wissen erlangen. Hier lernen die Organisationen letztlich, Nicht-Wissen als schöpferische Ressource anzusehen und zu nutzen. *Personal-*

*entscheidungen* sind auch immer solche Entscheidungen. Bei der Besetzung geht es ja immer auch darum, Prognosefähigkeit für die Entscheider zu entwickeln, ob gemessen an dem, was eine bestimmte Stelle in der Zukunft an Anforderungen entwickelt, eine bestimmte Person dort geeignet sein wird oder nicht. Da gibt es keine Sicherheiten. Man kann das nur abschätzen, ob für diese Koppelung Erfolgswahrscheinlichkeiten bestehen und auf welches Risiko man sich einlässt. Man muss plausible Gründe für die Übernahme von Risiko entwickeln.

Diese Dimension hat aber weniger mit Wissen als mit Lernen zu tun. Für mich hat ja auch *Wissen* den Aspekt, dass es der *natürliche Feind des Lernens* ist. Und damit ist die Spannung von Wissen und Nicht-Wissen sehr wichtig, um Irritierbarkeit sicherzustellen. Deshalb stehe ich auch der Debatte um das Wissensmanagement mit einer gewissen Ambivalenz gegenüber, weil die starke Betonung der Seite des Wissens Lernfähigkeit verstärkt. Je sicherer ich in meinem Wissen bin, desto weniger irritierbar bin ich und damit auch desto weniger in der Lage, neues Wissen zu produzieren. Wissensmanagement ist ein Management dieser Ambivalenz. Auf der anderen Seite ist es auch wichtig zu wissen, dass man sich in gewissen Bereichen nicht irritieren lassen darf, also dass Nicht-Lernen auch eine existenzsichernde Funktion hat. Zum Beispiel ist es manchmal sehr günstig, nicht jede Marktschwankung ernst zu nehmen. Wenn wir jetzt nach dem Modetrend der großen Beratungsfirmen gingen, die meinen, man müsse den Unternehmen alle Probleme abnehmen, und zum Systemanbieter werden würden, wäre das ein fataler Weg. So ist es wichtig, manches zwar zu registrieren, sich dadurch aber nicht scheu machen zu lassen. Nicht-Lernen kann in seiner positiven Funktion die Aufrechterhaltung einer historisch gewachsenen Identität bedeuten; Lernen das Erschließen neuer Wissensbereiche und deren Integration in das System. Aber wenn das gelingt, stellt sich natürlich wieder die Frage, soll man sich jetzt irritieren lassen oder nicht. Die Gefahr der Wissensmanagementdebatte ist, sich auf eine Seite zu stellen und nicht zu sehen, wie paradox das ist."

### **3 Resümée: „David gegen Goliath“**

Wer geht mit gutem Beispiel voran, wenn es um Innovationen, um neue Konzepte zum Thema Management, Führung, Organisationsentwicklung usw. geht? Einstimmig schallt die Kundenerwartung zurück: natürlich die Beratungsfirmen. Wer Wirtschaftsunternehmen, Krankenhäuser, Universitäten oder private Institute und Vereine beraten will, muss immer, so die weitverbreitete Kundenauffassung, einen Lern- und Entwicklungsschritt voraus sein - und zwar sowohl im Hinblick auf die Theorie als auch im Hinblick auf die Praxis. Denn nur wer sich mit den neuen Entwicklungsströmungen (theoretisch) auskennt und diese auch selbst (praktisch) erprobt und eigenhändig umgesetzt hat, kann glaubhaft und authentisch vermitteln, wo die Probleme liegen und wie diese zu lösen sind. Solcherart begründetes und erprobtes Wissen vermittelt

Sicherheit. Und Sicherheit ist gefragt in Zeiten zunehmender Unsicherheit, Unvorhersehbarkeit und Komplexität. So ist es denn auch nur eine Minderheit von Managern, die sich auf gemeinsame Lernexperimente mit Beratungsfirmen einlassen, um nicht unmittelbar zu erfahren, „wie es geht“, sondern im Diskurs gemeinsam mit den Beratern zu schauen und auszuprobieren, „wie es gehen könnte“.

Große, global agierende Beratungsfirmen wie Roland & Berger, McKinsey und Arthur D. Little preschen denn auch als beeindruckende, vielfach zitierte Vorbilder für exzellentes Wissensmanagement voran. Kleine Beratungsfirmen, wie die der "Wiener Schule“, stoßen in Bereichen, in denen es wichtig ist, auf eine breite und intern nur durch hohen Aufwand herzustellende organisationale Wissensbasis zurückzugreifen, rasch an ihre Grenzen. BGN, C/O/N/E/C/T/A und OSB sind Unternehmen, die intern nur sehr gering funktional ausdifferenziert sind - es gibt Themenschwerpunkte, es gibt Kompetenzcenter, es gibt jedoch kaum (hierarchisch unterstellte) personelle Ressourcen, auf die die Berater/innen für Supportleistungen wie zum Beispiel Kundenbefragungen, Literaturrecherche oder die Ausarbeitung vorskizzierter Entwürfe für Angebotslegungen oder die Weiterentwicklung von Instrumenten zugreifen können. Entsprechend stehen auch keine „Nicht-Beratungs“-Spezialisten zur Verfügung, die zeitintensive Dokumentationen übernehmen könnten und damit eine Grundvoraussetzung für die Schaffung einer elaborierten Infrastruktur überindividueller Wissensbestände erfüllen würden.

Es liegt auf der Hand, dass große Beratungsunternehmen andere Ausgangsbedingungen und Möglichkeiten haben, unter Nutzung modernster Technologien ein ausgefeiltes, hoch anspruchsvolles und standardisiertes Wissensmanagement zu betreiben - da liegen kleine Beratungsunternehmen jenseits und dies, ohne in Verdrängungsgefahr zu geraten, zumindest noch nicht. Und auf dieses „zumindest noch nicht“ kommt es an, und zwar nicht erst seit McKinsey 300 Organisationsentwickler eingestellt hat: Die Wiener Schule steht für hohe Beratungsqualität, die in erster Linie personenbezogen vermittelt ist. Der Erfolg von BGN, C/O/N/E/C/T/A und OSB ist weniger ein Firmenerfolg als vielmehr der Erfolg gemeinsam am Markt auftretender Beraterpersönlichkeiten, die durch Kompetenz, Reife und Charisma bestechen. Das Renommée der Wiener Schule verliert jedoch an Stellenwert und Attraktivität, sobald die Klienten-Organisationen deutlich an Intelligenz gegenüber den Berater-Organisationen gewinnen. Die Beobachtungen der Beratersysteme, in welcher Weise sich beispielsweise Kommunikationsstrukturen und -prozesse durch die Einführung von Intranet verändern, könnten relativ bald der Fach- und Prozessexpertise des Klientensystems unterlegen sein, welches aufgrund von eigenen Erfahrungen und Auswertungen entwickelt wird. Tritt dieser Fall ein, so bleiben den Beratungsunternehmen nur zwei Möglichkeiten: Die erste Möglichkeit besteht darin, Kernkompetenzen scharf und eng zu definieren, um in Nischen durch einen hohen Spezialisierungsgrad „state of the art“ bieten zu können. Der zweite Weg besteht darin, hoch elaboriertes Meta-Wissen über den Umgang mit Wissen und Nicht-Wissen zu

entwickeln und anzubieten. Falls und wie immer auch dies gelingen mag, sind kleine Beratungsunternehmen trotzdem gefordert, nicht nur individuelle, sondern auch organisationale Kompetenz voranzutreiben und zu fördern, um für die gänzlich anderen Anforderungen und Wirklichkeiten in Großunternehmen anschlussfähig zu bleiben. Daimler Benz kommt mit einem Wissensschrank nicht aus, zumindest nicht mit einem Wissensschrank, der aus Holz ist und in Stuttgart steht. Auch wenn kleine Beratungsunternehmen hochtechnisierte und -entwickelte Formen des Wissensmanagements à la McKinsey oder Arthur Andersen nicht brauchen bzw. realistischerweise nicht erreichen, sind zumindest Lerngleichschritte notwendig, wie ein solcher Daimler Benz-„Wissensschrank“ aussehen kann, wie dieser zu pflegen, abzustauben und zu entrümpeln ist.

## Literaturverzeichnis

Beratergruppe Neuwaldegg (Hg.) 1995. Intelligente Unternehmen - Herausforderung Wissensmanagement. Wissen strategisch nutzen. Wien.

Carqueville, P. 1991. Rollentheoretische Analyse der Berater/Klienten-Beziehung. In: M. Hofmann (Hg.). Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg, S. 247-280.

Conecta 1997 (Hg.). 20 Jahre Wiener Schule der Organisationsberatung. Wien.

Exner, A., R. Königswieser, St. Titscher 1987. Unternehmensberatung - systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. In: Die Betriebswirtschaft 3, S. 265-284.

Foerster, H. v. 1981. Observing Systems. Seaside Cal.

Foerster, H. v. 1984. Principles of Self-Organization - In a Socio-Managerial Context. In: H. Ulrich, G. J. B. Probst (Hg.). Self-Organization and Management of Social Systems. Berlin, S. 2-24.

Königswieser, R., A. Exner, J. Pelikan 1994. Systemische Intervention in der Beratung. Unveröffentl. Manuskript. Wien.

Königswieser, U. 1996. Netzwerke in der Unternehmensberatungsbranche. Diplomarbeit der WU Wien.

Luhmann, N. 1988. Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 2. Aufl. Frankfurt/M.

Maturana, H. R. 1982. Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Braunschweig/Wiesbaden.

Maturana, H. R., F. J. Varela 1987. Der Baum der Erkenntnis. Wie wir die Welt durch unsere Wahrnehmung erschaffen - die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Bern/München/Wien.

Mingers, S., M. Veith, H. Schober 1996. Vom "unsichtbaren Wesen" zum unübersehbaren Team: Die Entwicklung einer zusätzlichen Steuerungsebene in einem Warenhaus - Eine Beratung mit Begleitforschung. In: Ch. Schmitz, P.-W. Gester, B. Heitger (Hg.). Managerie. 4. Jahrbuch. Systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg, S. 11-48.

Mingers, S. 1996. Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis. Frankfurt.

Selvini Palazzoli, M., L. Boscolo, G. Cecchin, G. Prata 1993. Paradoxon und Gegenparadoxon: Ein neues Therapiemodell für die Familie mit schizophrener Störung. 8. Aufl. Stuttgart.

Simon, F. und C/O/N/E/C/T/A-Autorengruppe 1998. Radikale Marktwirtschaft. Verhalten als Ware oder Wer handelt, der handelt. 2. Aufl. Heidelberg.

Simon, F. B., H. Stierlin 1992. Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular. Kritischer Überblick und Integration systemtherapeutischer Begriffe, Konzepte und Methoden. 2. Aufl. Stuttgart.

Willke, H. 1987. Strategien der Intervention in autonome Systeme. In: D. Baecker (Hg.). Theorie als Passion. Frankfurt/M, S. 333-361.

Willke, H. 1989. Systemtheorie entwickelter Gesellschaften: Dynamik und Riskanz moderner Selbstorganisation. Weinheim/München.

Wimmer, R., M. Oswald 1987. Organisationsberatung im Schulversuch. Möglichkeiten und Grenzen systemischer Beratung in der Institution Schule. In: A. Bremerich-Vos, W. Boettcher (Hg.). Kollegiale Beratung in Schule, Schulaufsicht und Referendar-ausbildung. Frankfurt, Bern, New York, Paris, S. 123-176.

Wimmer, R. 1991. Organisationsberatung. Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung. In: M. Hofmann (Hg.). Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg, S. 45-136.

Wimmer, R. M. Oswald, E. Domayr, G. Vater 1996. Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden.

**Dr. Susanne Mingers**

Geschäftsführende Gesellschafterin  
Beraterin und Trainerin



- Studium der Soziologie und Volkswirtschaftslehre; Ausbildung in systemischer Beratung, Organisationsentwicklung und Supervision;
- Forschungs- und Lehrtätigkeiten an der Universität Bielefeld;
- Mitglied der Österreichischen Vereinigung für Supervision;  
seit 1997 Angestellte bei C/O/N/E/C/T/A;  
seit 1999 Geschäftsführende Gesellschafterin von C/O/N/E/C/T/A.

**Arbeitsschwerpunkte**

- Beratung von Organisations- und Teamentwicklungsprozessen
- Beratung und Supervision von bereichsübergreifenden Projekten
- Beratung zur Konzeption und Implementierung verschiedener Ansätze und Instrumente zum Wissensmanagement in Unternehmen
- Beratung und Training zu Veränderungsmanagement
- Beratung und Training zur Führungskräfteentwicklung, zu Rollenmanagement, Konfliktmanagement und Projektmanagement
- Beratung, Durchführung und Auswertung von Mitarbeiter-Befragungen (per Fragebogen, Interview etc.)
- Konzeption und Durchführung von Qualifizierungsprogrammen für Führungskräfte, SachbearbeiterInnen und BeraterInnen
- Supervision und Coaching für einzelne Personen und Teams.

**Arbeitserfahrungen**

Produktions- und Dienstleistungsunternehmen im Profit-Bereich und in der Öffentlichen Verwaltung; Österreich, Deutschland.