

# Abschlussbericht Expertenrunde Wissensmanagement, Spiral Dynamics und Social-Rating®

Plattform Wissensmanagement Austria – [www.pwm.at](http://www.pwm.at)

Autoren/Mitglieder der Expertenrunde:

- Andreas Hailand
- Otto Knapp
- Angelika Meirhofer
- Ursula Parak-Winkler
- Richard Pircher
- Kai Romhardt
- Richard Schieferdecker
- Rudolf Schwab
- Markus Strohmaier
- Birgit Weber
- Manfred della Schiava

Redaktionelle Betreuung:

Manfred della Schiava, E-Mail: [mds@mds-network.com](mailto:mds@mds-network.com)

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	2
Vorbemerkung .....	3
1 Einführung .....	4
1.1 Die Arbeitsweise in der ER.....	4
1.2 Ziel und Aufgabenschwerpunkte .....	4
2 Die Klärung der Begrifflichkeiten .....	5
3 Wissensmanagement in Organisationen – eine provokative Bestandsaufnahme 10	
3.1 Der Mensch ist der Schlüssel zum Erfolg.....	10
3.2 Gemeinsam sind wir blöd... ..	11
3.3 Wissen braucht Sozialkompetenz .....	11
4 Spiral Dynamics – ein Leben voller Werte.....	11
4.1 Was ist Spiral Dynamics?.....	11
4.2 Beschreibung der Ebenen.....	12
4.3 Evolution von Wissensgemeinschaften .....	21
4.4 Assoziationen zu „Wissen und Ebenen von Spiral-Dynamics .....	22
5 Spiral Dynamics - ein Erfahrungsbericht .....	26
6 Social-Rating – Ein Maß für die Sozialkompetenz.....	26
6.1 Die Faktoren von Social-Rating.....	27
6.2 Anwendungen für die WM-Praxis – Lessons Learned.....	29
7 Zusammenfassung .....	32
7.1 Ergebnisse der ER .....	32
7.2 Mögliche Entwicklungsfelder .....	32
7.3 Herzlichen Dank an alle Mitglieder .....	33
8 ANHANG .....	34

## Vorbemerkung

Weshalb funktioniert Wissensmanagement in manchen Unternehmen besser als in anderen? – Weshalb gelingt es manchen Führungskräften besser als anderen eine Atmosphäre des Vertrauens in einem Team aufzubauen? Diesen und ähnlichen Fragen versuchten Otto Knapp und Manfred della Schiava im Jahr 2000 auf den Grund zu gehen. Beide waren sich dessen bewusst, dass die soziale Kompetenz (Wahrnehmung von Führungskräften, Kommunikation, Motivation etc.) dabei eine wichtige Rolle spielt. Auf der Basis des Modells von Prof. Graves und den Erweiterungen von Beck & Cowan welche im Buch Spiral-Dynamics beschrieben sind, entstand das Buch Social-Rating® - Ein Bewertungsmodell der Sozialkompetenz für Unternehmen (Manfred della Schiava, Otto Knapp, Andreas Hailand) im Jahr 2002. Der Anwendungsbereich des Modells Social-Rating wurden anhand von Beispielen in den Bereichen von Mergers & Acquisitions, der Einsatz von komplexen Managementmethoden wie der Balance Scorecard, Wissensmanagement und Personal- und Organisationsentwicklung beschrieben. Wissensmanagement war einer der möglichen Anwendungen, jedoch nicht der einzige und kein zentraler.

Nach Erscheinen des Buches konnten wir in zahlreichen Beratungsfällen Erfahrungen mit dem Modell Social-Rating und Spiral-Dynamics, auch im Bereich Wissensmanagement, sammeln. Die Erfahrungen wurden jedoch unter den Autoren nicht reflektiert und dokumentiert.

Erst ein Dialog zwischen Kai Romhardt und Manfred della Schiava im Herbst 2003 in Wien erweckte neues Interesse, das Thema Spiral-Dynamics doch bewusst im Zusammenhang mit Wissensmanagement zu betrachten und zu vertiefen. Ein Seminar mit Kai Romhardt in Wien im Frühjahr 2004 und die Gespräche mit Frau Kirschbichler (ehemals Risak) führten zur Begründung und zur Entscheidung diese Vertiefung im Rahmen einer ExpertInnenrunde der Plattform Wissensmanagement durchzuführen.

In der folgenden Abschlussdokumentation sollen die Ergebnisse der Dialogen und der Entwicklungsprozess in der ExpertInnenrunde (im weiteren Text als ER bezeichnet) dargestellt werden. Wir verfassen bewusst keinen Bericht auf der Basis von wissenschaftlichen Arbeitsmethoden, halten uns aber an die Regeln der Plattform-Wissensmanagement und an die Zitat- und Copyright-Regeln im Umgang mit dem geistigen Eigentum von anderen.

# 1 Einführung

## 1.1 Die Arbeitsweise in der ER

Für die Bearbeitung des Themas „Wissensmanagement, Social-Rating und Spiral-Dynamcis“ wurden 8 Dialogabende festgelegt. Für das Arbeiten mit „virtuellen“ ER-Teilnehmern wurden die Möglichkeiten der PWM (Forum, Downloadbereich, Kommunikation etc.) genutzt. Der Schwerpunkt war jedoch eindeutig bei den persönlichen Dialogabenden.

Folgende Regeln wurden für die Kommunikation und die Dokumentation in der ER festgelegt:

Grundsätze:

- Es wird die PWM als Basis für die Kommunikation und Dokumentation verwendet. Die Richtlinien der PWM gelten als Grundlage für die Arbeit in der Expertinnenrunde (z. B: Betrachtung der Copyrights).
- In die Expertinnenrunde eingebrachte Dokumente, Beiträge etc. werden in der Plattform veröffentlicht.

Bereiche für Download/Dokumentation (Struktur der Verzeichnisse):

All/

- Projektsteuerung (Protokolle, Projektsteuerung)
- Literaturbeiträge (Zusammenfassungen, Artikel, etc.)
- Berichte (Statusberichte/Ergebnisberichte der Expertinnenrunde)
- Abschlussbericht (Anlage durch admin für all/Mitglieder PWM)

## 1.2 Ziel und Aufgabenschwerpunkte

Die ER einigte sich in der zweiten Dialogrunde auf folgende Punkte (Quelle: Protokoll, 24.5.2004):

- Wir wollen erarbeiten, welche Möglichkeiten durch das Arbeiten mit den Modellen Spiral-Dynamics und Social-Rating im Zusammenhang mit Wissensmanagement-Projekten in Organisationen entstehen?
- Wir wollen besser verstehen, welche Bedeutung die Sozialkompetenz einer Organisation für die Ressource Wissen hat.
- Wir wollen die Ergebnisse mit einer Expertengruppe in Deutschland gegen Ende des Jahres 2004 austauschen.

Ziel sollte die Erstellung einer Dokumentation „Die Ausprägung der sozialen Kompetenz (Reifegrad) als Einflussfaktor für den Umgang mit der Ressource Wissen in Organisationen“ für die Plattform Wissensmanagement sein (Endredaktion); 29.11.2004.

Festgelegte Aufgabenschwerpunkte der ER:

1. Klärung der Begrifflichkeiten (Soziale Kompetenz, Spiral-Dynamics, Social-Rating und Wissensmanagement)
2. Festlegung der Dimensionen für die Bereiche (Soziale Kompetenz, Spiral-Dynamics, Social-Rating und Wissensmanagement),
3. Diagnoseinstrumente (Soziale Kompetenz, Spiral-Dynamics, Social-Rating und Wissensmanagement)
4. Praktische Wissensmanagement-Umsetzungen (Interventionen, Instrumente; Focus Sozialkompetenz, Spiral-Dynamics, Social-Rating)
5. Projekt-Designs, Prozess-Darstellungen

### **1.2.1 Abstimmung mit Jahresrunde 3 - 2004**

Fast gleichzeitig mit dieser ER wurde die Jahresrunde 3 (Werte und Motivation im Wissensmanagement gestartet. Bereits zu Beginn war den Moderatoren (Rudolf Schwab, Manfred della Schiava) bewusst, dass es bei diesem Thema zu Überschneidungen kommen wird. Um einen Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Gruppen zu fördern erfolgte eine wechselseitige Teilnahme der Mitglieder in den jeweiligen Gruppen.

## **2 Die Klärung der Begrifflichkeiten**

### **2.1.1 Ansätze für Soziale Kompetenz**

Bereits einer der Begriffe „Soziale Kompetenz, Spiral-Dynamics, Social-Rating und Wissensmanagement“ würde ausreichen um ganze Bibliotheken mit Diplomarbeiten, Dissertationen und Publikationen zu füllen. Wir waren in der ER deshalb gezwungen einen pragmatischen Weg zu wählen. Als Einstieg in die Komplexität der Begrifflichkeiten und der jeweiligen Beziehungen zueinander sollte uns die Soziale Kompetenz geben.

Die unterschiedlichen Erfahrungen und Zugänge einzelner ER-Mitglieder brachten folgende Richtungen zum Begriff „Soziale Kompetenz“ zu Tage:

- Begrifflichkeiten, die den Versuch einer taxativen Aufzählung enthielten
- Begrifflichkeiten, die den Gedanken-Modellen der lernenden Organisation nahe stehen
- Begrifflichkeiten, die systemischen Ansätzen zugeordnet werden können

Begrifflichkeiten, die für die ER den Charakter einer taxativen Aufzählung hatten, ist die Definition der Uni Graz (Zentrum Soziale Kompetenz, Uni Graz, eingebracht durch Angelika Meirhofer): „Soziale Kompetenz ist als wichtige Schlüsselqualifikation in aller Munde und doch kann kein gemeinsames Verständnis, was damit gemeint sein kann, vorausgesetzt werden. Soziale Kompetenz wird in sehr unterschiedlichen Situationen gebraucht. Sie ist für das Gelingen der Arbeit in einem Zweiergespräch zwischen Arzt/Ärztin und PatientIn oder ChefIn und MitarbeiterIn ebenso notwendig, wie bei der Konzipierung von Veränderungsprozessen in großen Unternehmen, bei der Zusammenarbeit in Teams wie bei strategischen Entscheidungen in globalen Kontexten von Politik und Wirtschaft. Wir wollen daher hier sechs Ebenen benennen, die diesen komplexen Begriff der sozialen Kompetenz konkretisieren können“:

1. Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion
2. Soziale Diagnosefähigkeit
3. Gesprächsführung
4. Teamfähigkeit
5. Steuern von Arbeitsprozessen
6. Organisationskompetenz
7. Kompetenz in der Kommunikation mit neuen Medien

(Eine Detailbeschreibung dieser Dimensionen liegt auf der Plattform).

Eine stärkere Betonung des situationsspezifischen Kontextes und eine Differenzierung von kognitiver, emotionaler und aktionaler Kompetenz schafft Argyris (eingebracht von Rudolf Schwab) mit einem Ansatz der an die Gedanken-Modelle der lernenden Organisation anknüpft:

- Kognitive soziale Kompetenz:
  - effektive soziale Informationsverarbeitung
  - Angemessene Selbst- u. Umweltkognition
- Emotionale soziale Kompetenz:
  - Entwickeln und Ausdrücken situationsangemessener Gefühle
- Aktionale soziale Kompetenz:
  - Verbale und nonverbale Fertigkeiten
  - Angemessene Kombination verbaler u. nonverbaler Fertigkeiten

Soziale Kompetenz zeigt sich daher immer in einem situationsspezifischen Kontext:

Individualität versus Konformität bestimmt das Ausmaß, in dem sich eine Person selbst treu bleibt, d.h. sich des eigenen Verhaltens bewusst ist, Verantwortung für eigene Handlungen übernimmt und zu seinen individuellen Ideen, Werthaltungen und Gefühlen steht und diese mitteilt.

Anteilnahme versus Antagonismus betrifft das Ausmaß an Offenheit für neue – möglicherweise unorthodoxe – Ideen und Gefühle und spricht damit vor allem die Chance zu lernen an.

Vertrauen versus Misstrauen bestimmt das Ausmaß, in dem die Person bereit ist, Risiken einzugehen und sich im eigen Verhalten und dem Verhalten Dritter auf experimentelle Situationen einzulassen.

Aus einer systemischen Betrachtung der Beziehung „Wissen“ und dem „Feld der sozialen Kompetenz“ scheint eine Definition in Anlehnung an Ullrich de Muynck zweckmäßig (Eingebracht von Ursula Parak-Winkler): „Soziale Kompetenz wird einer Person zugeschrieben, die in der Lage ist, so mit anderen Personen zu interagieren, dass dieses Verhalten ein Maximum an positiven und ein Minimum an negativen Konsequenzen für ein der an der Interaktion beteiligten Personen mit sich bringt“.

Besonders die letzte Variante war im Dialog der ER Grundlage, weitere darauf aufbauende Varianten zu entwickeln (Vgl hierzu das Protokoll vom 28.6.2004). Eine endgültige Variante, auf die sich die ER einigte, hatte folgende Gestalt:

„Soziale Kompetenz wird einer Person (= sozialem System) zugeschrieben, die (das) in der Lage ist, so mit anderen Personen (=sozialen Systemen) zu interagieren, daß dieses Verhalten ein Maximum an positiven und ein Minimum an negativen Konsequenzen für die beteiligte Person oder das beteiligte soziale System ergibt.“

Für die ER war es wesentlich, dass eine Definition gefunden wird, die offen ist, in weiterer Folge auf unterschiedlichen Ebenen, z. B. Ebenen von Spiral-Dynamcis, konkretisiert zu werden. Zusätzlich sollten wertvolle Beiträge anderer Begrifflichkeiten (Siehe oben) berücksichtigt werden können und nicht verloren gehen. Im Sinne der Systemtheorie werden diese Begrifflichkeiten als „Formen“ dieser „sozialen Kompetenz“ betrachtet, z.B.:

- Effektive soziale Informationsverarbeitung
- Angemessene Selbst- und Umweltkognition
- Verbale und non-verbale Fertigkeiten
- Soziale Diagnosefähigkeit
- Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion

Wichtig ist der ER auch, dass diese Formen in keinem Fall „taxativ“ aufgezählt sein sollten. Die Hinzufügung der Formen soll bewusst offen bleiben (NICHT-taxativ).

Aus der Sicht der ER kann „soziale Kompetenz“ (NICHT-Sozial-Kompetenz) z. B. keine „Prozesskompetenz“ sein. Mit „Prozesskompetenz“ wird „die Fähigkeit des Beobachtens und Reflektierens des Prozesses der strukturellen Kopplung von sozialen Systemen“ verstanden (Otto Knapp: diese „Berestrukompetenz“ könnte auch "Metareflexion" oder "Reflexion 2. Ordnung" heißen). Diese Kompetenz (insbesondere die strukturelle Kopplung) wird nicht mehr der sozialen Kompetenz zugeordnet. Besonders für Wissensmanagement-Projekte und „Wissens-Consulting/Coaching-Aufgaben“ ist diese Kompetenz aber sehr wesentlich.

Ein Abstimmungsprozess im nächsten Meeting (Vgl. Protokoll vom 26.7.2004) führte zu folgender Definition, die die Perspektiven „Person“ und „soziales System“ stärker herausstreicht.

Begrifflichkeit der sozialen Kompetenz:

„Soziale Kompetenz wird einer Person oder einem sozialen System zugeschrieben, die (das) in der Lage ist (sind), so mit anderen Personen oder sozialen Systemen zu interagieren, dass dieses Verhalten ein Maximum an positiven und ein Minimum an negativen Konsequenzen für die beteiligten Personen oder das beteiligte soziale System ergibt.“

Anmerkung: Diese Definition kann aus der Sicht der Gruppe für sich stehen und deckt die Perspektiven der Person und des sozialen Systems ab. Um die Lesbarkeit und die Nachvollziehbarkeit zu erleichtern wurde diese Definition aufgeschlüsselt und durch Dialogergebnisse der Gruppe ergänzt

Perspektive „Person“:

„Soziale Kompetenz wird einer Person zugeschrieben, die in der Lage ist, so mit Anderen zu interagieren, dass dieses Verhalten ein Maximum an positiven und ein

Minimum an negativen Konsequenzen unter Berücksichtigung der Kontinuität für alle Beteiligten ergibt.“

Anmerkung: Der ER war es an dieser Stelle wichtig, Ergebnisse des Dialogs, die für oder gegen die Auswahl eines bestimmten Wortes geführt hatten, festzuhalten.

Weshalb...

- Weshalb Konsequenzen: Das Wort wurde gewählt, um keine Einschränkungen bezüglich Themen, Zustände und Sonstiges zu haben. Letztendlich können Formen eines ganzen Lebens beinhaltet sein.
- Weshalb Kontinuität: Die Berücksichtigung, dass das erreichte Ergebnis und seine Konsequenzen nicht nur einer Momentbetrachtung, sondern einer Betrachtung über einen längeren Zeitraum hinaus standhalten muss.
- Weshalb „Maximum an positiven und ein Minimum an negativen Konsequenzen“ und nicht Optimum: Sichtbarmachen der Polaritäten und die Aufforderung, sich bewusst mit den Polaritäten zu beschäftigen.
- Weshalb Andere: Person und soziales System
- Weshalb „interagieren“: ist ein wechselseitiges Spiel, beinhaltet die „Selbstorganisation“.

Perspektive „soziale Systeme“:

„Soziale Kompetenz wird einem sozialen System zugeschrieben, das in der Lage ist, so mit der Umwelt zu interagieren, dass dieses Verhalten ein Maximum an positiven und ein Minimum an negativen Konsequenzen unter Berücksichtigung der Kontinuität insgesamt ergibt.“

Wichtige Gedanken der ER für die bestimmte Auswahl von Begriffen:

Weshalb...

- Weshalb Umwelt: soziale Systeme, Systeme, „alles“
- Weshalb Ergänzung „soziale Systeme“: Was bringt die Ergänzung „soziale Systeme“: Hier kann es nur um „Kommunikation“ gehen, bei der „Person“ können auch andere Interaktionen außer Kommunikation zutreffen.

Weshalb diskutieren wir an dieser Stelle überhaupt in der ER über „Soziale Kompetenz“?

Weshalb brauchen wir eine Definition „Soziale Kompetenz“: Hat für die Gruppe die Bedeutung Beziehungen zu anderen Begrifflichkeiten, z. B. Wissen, Social-Rating, Spiral-Dynamics etc. herzustellen.

Anmerkung: In späteren Sitzungen wird der ER bewusst, dass hier eine Begrifflichkeit für Soziale Kompetenz entstanden ist, die auf der Ebene „Systemfluss“ von Spiral-Dynamics anzuordnen wäre. Der gesamte Prozess der Findung einer Begrifflichkeit für „Soziale Kompetenz“ kann reflektiv als wesentliche Erfahrung der ER gelten, wie „Wissen über Soziale Kompetenz“ selbst zum Gegenstand eines Kommunikationsprozesses in einem sozialen System wird.

### **2.1.2 These 3: Wissen wird sozial konstruiert**

Durch einen Input von der Jahresrunde 3 (Werte und Wissen im Wissensmanagement) wird dieser Aspekt noch erweitert. Die Thesen von Birgit Renzel (eingebracht von Rudolf Schwab) werden von der ER aufgenommen und ergänzen bzw. bestätigen Sichtweisen und in der ER selbst erfahrene Prozesse: „These 3; Wissen wird sozial konstruiert“ (Quelle Birgit Renzel, Wissensbasierte Interaktion). Für die ER bedeutet dies, dass es in letzter Konsequenz daher für jedes soziale System (z. B. diese ER) eine durch die soziale Interaktion entstandene Definition, für z. B. Soziale Kompetenz, oder auch Wissen, oder Wissensmanagement, geben kann. Es folgt daraus, dass Einstein auf einer einsamen Insel, kein Wissen über eine Relativitätstheorie hätte entwickeln können (Eine Einzelperson wird nicht als soziales System betrachtet).

### **2.1.3 Die Begrifflichkeit Wissen:**

Die Suche nach der Begrifflichkeit Wissen ist auf der Basis der gemachten Erfahrungen der ER von zwei Strömungen geprägt:

Erstens, die Auswahl einer Definition, die eine Nähe zur Systemtheorie aufweist. Die Wahl fällt relativ schnell auf Dirk Baecker, 1998 13ff, als gemeinsame Basis für die ER: (Wissen ist daher letztlich nichts anders als die Summe der bestätigenden und weiterhin gehegten Erwartungen, mit denen ein soziales System seine eigenen Operationen und damit seine Bedingungen der Ausdifferenzierung und Wiedereinbettung begleitet).

Zweitens, die Erkenntnis, dass jedes soziale System nicht nur Wissen (These 3, Wissen wird sozial konstruiert, Siehe oben), sondern damit auch seine „Wissens-Definition“ oder „Wissensmanagement-Definition“ selbst sozial konstruiert.

Generell eröffnet die These 3, Wissen wird sozial konstruiert und die Definition der Sozialen Kompetenz neue Sichtweisen und Perspektiven. Interessant ist für die ER auch der Definitionsversuch von Eschenbach/Geyer (Wissen & Eschenbach). „Wer etwas wissen will, fragt. Wissen, das sind Antworten auf unsere Fragen. Woher sie kommen, ob aus dem Gedächtnis, aus einem Buch, einer Datenbank oder aus dem Internet, erscheint zweitrangig. Wesentlich ist, dass gefragt wird. Dadurch verwandeln sich bloße Daten in Wissen. Dieser erste Definitionsversuch sagt aber noch nichts über die Qualität. Denn was, wenn die Antwort falsch ist? Falsches Wissen, das ist ein Widerspruch in sich! Wissen, das sind daher Antworten auf unsere Fragen, deren Richtigkeit wir beurteilen können. Sonst handelt es sich nämlich nicht um Wissen, sondern um Gerüchte. Für die Wissenschaft von Wissen, die Erkenntnistheorie, ist dieser Unterschied seit 2.500 Jahren ein wichtiges Thema. Gängige Wissensmanagement-Systeme beschäftigen sich – bezeichnenderweise – (noch) überhaupt nicht damit.“

Anmerkung: Wir sehen in der ER hier mehrfach die Ebene der Sozialkompetenz angesprochen, sowohl beim „stellen der Fragen“ als auch bei der „Antwort“. Die Beurteilung der Richtigkeit ist aus der Sicht der ER Ergebnis einer Interaktion in einem sozialen System (wurde mit den Autoren Eschenbach/Geyer nicht abgestimmt).

Vor allem die zweite Erkenntnis (jedes soziale System entwickelt letztlich seine eigene Begrifflichkeit von Wissen), die im Prozess der ER herangereift ist, ergibt sich eine wesentliche Brücke zu Spiral-Dynamcis (Siehe unten): Jede Ebene entwickelt auf der Basis der jeweiligen Werte und der ihr immanenten sozialen Muster eine Form des Wissens.

### **3 Wissensmanagement in Organisationen – eine provokative Bestandsaufnahme**

Provokativ könnten wir gesammelte Erfahrungen in Wissensmanagement-Projekten (sowohl aus einer internen als auch aus einer externen Perspektive) wie folgt charakterisieren: Intelligente Mitarbeiter, dumme Abteilungen und Chefs, die immer alles besser wissen... Weshalb g'scheite Management-Methoden zum Scheitern verurteilt sind?

Jede(r) braucht sie, kaum eine(r) versteht sie. Die Balanced Scorecard. Natürlich könnten wir jede beliebige andere anspruchsvolle Management-Methoden-Mode, z. B. Wissensmanagement, auch betrachten, wenn wir die Beziehung „Organisation und Sozialkompetenz“ betrachten. Der Vorstand wollte die Balanced Scorecard unbedingt einführen, weil der Vorstandskollege eines anderen Unternehmens dieses Instrument auch schon eingeführt hat. Also muss man sich ja der neuen Mode anschließen. Drei Ebenen unter dem Vorstand rauchen die Köpfe der Mitarbeiter, weil die erforderlichen, umfangreichen Daten für dieses Instrument nicht verfügbar sind. Kein Problem, der Budgetprozess verläuft ohnedies anders. Die Vorgaben kommen vom Vorstand. Bottom-Down. Wozu soll man sich dann noch eigentlich mit der Vernetzung der unterschiedlichen Perspektiven Kunden, Prozesse, etc. und mit aufwendigen Kommunikationsprozessen in der Organisation auseinander setzen?

Grundsätzlich gibt es für die Beantwortung dieser Frage zwei sinnvolle Antworten: Ja oder Nein. Wenn die Organisation ihre Ziele ohne Balanced Scorecard erreichen kann, dann kann sie getrost auf die Einführung dieser Methode verzichten. Ist die Organisation in einem Umfeld tätig, in der eine Überlebensfähigkeit in der Zukunft nur mehr mit der Einführung von komplexen Management-Methoden und einem professionellen Umgang mit der Ressource Wissen sichergestellt werden kann, dann heißt es Ärmel hochkrempeln und beginnen. Womit eigentlich?

#### **3.1 Der Mensch ist der Schlüssel zum Erfolg.**

Nicht schon wieder. Haben wir nicht schon zu oft gehört, dass der Mensch die wesentlichste Ressource im Unternehmen ist? – Ja, gehört? Weshalb liegt dann immer noch so viel „Wissen“ ungenutzt in den Datenbanken der Organisationen herum? – Weshalb verwendet das „Wissen“ kein Mensch? Weshalb ersticken wir auf der einen Seite im Datensalat und auf der anderen Seite können wir uns die Entwicklung von Märkten und die Veränderungen des Kundenverhaltens nicht erklären? Und am Ende werden die Daten wieder so hingebogen, damit Sie dem Vorstand für die Bilanzpressekonferenz passen. Wer weiß jetzt eigentlich was entscheidend ist, der Mensch, die Mitarbeiter, die Organisation oder der Vorstand?

## 3.2 Gemeinsam sind wir blöd...

Für diese scheinbaren Paradoxien hat Fritz Simon eine Erklärung: Gemeinsam sind wir blöd!? (Vielleicht wurde dieser Titel seines neuen Buches nur gewählt, um den potentiellen Leser zum Kauf zu animieren?). Der Kauf des Buches und das Lesen lohnen sich, zumindest für diejenigen, die sich für die Eigenarten von Kommunikationssystemen (sozialen Systemen) interessieren. Ohne Kommunikation funktioniert in Organisationen nämlich gar nichts, weder eine Balanced Scorecard noch der Umgang mit der Ressource Wissen (Wissensmanagement?).

## 3.3 Wissen braucht Sozialkompetenz

Wenn wir „eine“ brauchen und auch verstehen wollen, müssen die Form bzw. Ebene der Sozialkompetenz, aus der die Management-Methode entwickelt wurde, und die Ebene der Sozialkompetenz der Organisation zusammenpassen. Die entscheidende Frage heißt jetzt: Wie wollen wir die Sozialkompetenz der Organisation entwickeln um komplexe Management-Methoden einsetzen zu können? – Wo stehen wir, welche Schritte sind erforderlich? Ansatzpunkte liefern gängige Modelle für die Organisationsdiagnose und die Bewertung der Sozialkompetenz von Unternehmen.

# 4 Spiral Dynamics – ein Leben voller Werte

## 4.1 Was ist Spiral Dynamics?

Quelle: Fachbuch Social-Rating

Professor Clare Graves entwickelte sein Modell der Ebenen der Sozialkompetenz nach 30-jähriger Forschungstätigkeit in den frühen 80er Jahren. Sie entdeckte, dass sich soziale Systeme, entsprechend den Bedingungen und Herausforderungen ihrer Umwelt, in Ebenen entwickeln. Er erkannte einige Gesetzmäßigkeiten und hat fand überdies heraus, dass diese Ebenen der Entwicklung für alle sozialen Systeme gelten: einzelne Personen, Gruppen, Teams, Unternehmen, Organisationen und Volksgruppen (siehe Don E. Beck, Christopher C. Cowan, Spiral Dynamics).

Die einzelnen Ebenen sind dadurch gekennzeichnet, dass ihnen jeweils bestimmte Verhaltensweisen, Werte und Glaubenssätze („Werte-Meme“, wMEMe) zuzuordnen sind.

Bei der Entwicklung geht man durch die einzelnen Ebenen: Die Komplexität nimmt zu. Dies bedeutet, dass die Verhaltensweisen einer Ebene gelernt und auch Teil des Verhaltens-Repertoires der nächsten Ebene sind. Beim Auftreten von Stress, sei es durch Einflüsse von außen oder durch wirtschaftliche Probleme, ist das Zurückfallen auf eine der früheren Ebenen zu beobachten.

Graves teilt die Ebenen in zwei Schichten (engl.: Tier) ein. Die Ebenen 1 bis 6 bilden die erste Schicht (first Tier), mit der Ebene 7 beginnt die zweite Schicht (second Tier).

Mir (Otto Knapp, Anmerkung der Redaktion) ist es wichtig, an dieser Stelle daran zu erinnern, dass es sich hier lediglich um ein Modell handelt. Es kommt daher so gut wie nie vor, dass sich ein Unternehmen und alle seine Mitarbeiter auf derselben Ebene befinden. Natürlich wird es eine Streuung von Verhaltensweisen und Werten der Menschen innerhalb einer Organisation geben. Diese Streuung hat dann auch

eine große Bedeutung für das Social-Rating einer Organisation (siehe Kapitel Social-Rating – Dritter Faktor). Wenn ich daher in weiterer Folge auf jeder Ebene idealtypische Unternehmen beschreibe, dann deshalb, um anhand der Beispiele das Modell greifbar zu machen.

In der tatsächlichen Untersuchung und Bewertung von Unternehmen spiegelt das Social-Rating den hauptsächlichen Eindruck wider, wie sich ein Unternehmen in seiner Kommunikation gegenüber der Umwelt darstellt. Je weiter entfernt der Standpunkt des Betrachters gegenüber der Organisation ist, desto einheitlicher wird sie erscheinen. Je näher man herankommt und ins Unternehmen hineingeht, umso klarer werden einzelne Elemente des Ganzen sichtbar: Abteilungen, Teams, Gruppen und einzelne Menschen. Auf sie alle kann dieses Modell angewandt werden.

So kann es durchaus sein, dass sich verschiedene Abteilungen gemäß dem Modell auf unterschiedlichen Ebenen befinden und sich dies sogar als sehr nützlich herausstellt. Trotzdem wird das Unternehmen in seiner Gesamtheit mit einer einzigen Social-Rating-Maßzahl bewertet.

1. Ebene: Lebensdrang  
Es geht es um die Erhaltung der Existenz.
2. Ebene: Familiengeist  
Der Wert der Gruppe, der Familie wurde bereits entdeckt: Der Schutz der Gemeinschaft wird anerkannt und verteidigt.
3. Ebene: Machtzwang  
Der Wille zur Macht ist hier die treibende Kraft.
4. Ebene: Wahrheitskraft  
Hier ist der Glaube an die Ordnung und ihre Autoritäten wichtig.
5. Ebene: Erfolgsdruck  
Wichtigste Kategorie ist die Maximierung des wirtschaftlichen Erfolges.

## 4.2 Beschreibung der Ebenen

### 4.2.1 1. Ebene: Lebensdrang

Auf dieser untersten Ebene geht es um die Erhaltung der Existenz. Hier befinden sich Unternehmen in der Phase der Gründung oder auch bei existentiellen Problemen; sei es durch massive Veränderung der Umwelt, wie z.B. bei Katastrophen oder durch Fehlentscheidungen der Führung. Dieser reaktive Zustand wird entweder rasch überwunden oder führt zu einem baldigen Ende des Unternehmens.

Auf dieser Ebene ist ein Unternehmen ausschließlich reaktiv, allerdings mit dem Fokus auf das wichtigste Gut: das Leben.

Einem jungen Unternehmer mit zwei Mitarbeitern gelingt es, die Generalvertretung eines neuartigen technischen Produktes aus dem Ausland an Land zu ziehen. Seine Fremdsprachenkenntnisse sind ihm bei diesem Abschluss zugute gekommen. Es sind zwar einige Investitionen nötig, aber der Erfolg gibt dem jungen Unternehmer Recht. Die Verkaufsziffern entwickeln sich gut, und schon bald ist es wirtschaftlich sinnvoll, einen nächsten Schritt der Expansion zu setzen. Verkäufer werden eingestellt, um eine flächendeckende Betreuung gewährleisten zu können. Ebenso muss ein technischer Kundendienst aufgebaut werden. Es wird ein versierter

Techniker eingestellt, der mit dieser Aufgabe betraut wird. Nach intensiven Schulungen im Ausland ist es möglich, im Inland selbst entsprechende Techniker auszubilden. Dies war auch schon dringend nötig, da auch die neuen Verkäufer bereits sehr gute Verkaufserfolge aufzuweisen haben. In der Zwischenzeit ist das Unternehmen auf 12 Personen angewachsen. Alles hängt aber an zwei Personen. Unser Unternehmer kümmert sich um die jungen Verkäufer und der Leiter des Kundendienstes um seine jungen Techniker.

Abermals ist eine Reise ins Ausland notwendig: Auf einer Konferenz sollen die neuesten Entwicklungen vorgestellt werden. Diese Reise tritt der Unternehmer mit dem Leiter des Kundendienstes im Auto an. Dadurch ist gewährleistet, dass die Abwesenheit vom operativen Geschäft so kurz wie möglich gehalten wird.

Nun geschieht das Unfassbare: Die beiden verunglücken bei einem Verkehrsunfall tödlich.

Da die beiden Know-how-Träger nicht mehr zur Verfügung stehen, bricht in den Tagen darauf im Unternehmen das Chaos aus. Jetzt wird auch allen Mitarbeitern bewusst, dass bisher sämtliche Kontakte zum ausländischen Partner über den Unternehmer bzw. den Leiter des Kundendienstes gelaufen sind. Der Druck der Kunden steigt, denn sie wollen ihre Geräte installiert und gewartet haben. Eine Koordination der jungen Techniker ist nicht existent. Jeder versucht allein, auf eigene Faust, das Beste zu geben, um das junge aufstrebende Unternehmen zu erhalten. Es stellt sich heraus, dass nur der Chef allein auf den Firmenkonten zeichnungsberechtigt war. Die Bank ist ebenfalls verunsichert, da sie den Aufbau des Unternehmens finanziert hat. Damit können auch keine Zahlungen geleistet werden. Weder an Lieferanten noch an Mitarbeiter. Das Unternehmen ist nicht zu retten.

#### **4.2.2 2. Ebene: Familiengeist**

Bei der zweiten Ebene wurde der Wert der Gruppe, der Familie bereits entdeckt: Der Schutz der Gemeinschaft wird anerkannt und verteidigt.

In Organisationen auf dieser Ebene werden rituelle Gewohnheiten entwickelt und gepflegt – gemeinsame Aktivitäten, gemeinsame Kaffeepausen etc. dienen zum Schutz und Zusammenhalt der Gemeinschaft: Sie fördern den Gruppensgeist. Rituale werden nicht nur als Schutz, sondern auch als Abgrenzung gegenüber der Umwelt, die eher als feindlich empfunden wird, verstanden. Es besteht eine sehr starke Identifikation mit dem Unternehmen: Der Einzelne definiert sich als Mitglied der Gemeinschaft. Es wird alles getan, um die Sicherheit zu erhöhen. In diesen Organisationen herrscht eine große Loyalität gegenüber dem Chef bzw. der Gruppe. Die Kommunikation läuft nur über den Boss. Bedingungsloses Einordnen ist eine geschätzte Tugend, die auch entsprechende Sicherheiten bietet. Sie fördert allerdings auch die Abhängigkeit und die Angst, aus der Gruppe ausgeschlossen zu werden. Diesen Zustand kann ein Unternehmen nur in einem einfachen, wenig komplexen Umfeld über längere Zeit aufrechterhalten.

Die Nachteile dieser Ebene sind die extreme Abhängigkeit der Mitglieder vom Chef der Gruppe. Allerdings kann dieser mit fast bedingungsloser Loyalität rechnen.

Ein kleines Unternehmen mit zehn Mitarbeitern ist mit der Programmierung und Installation von Individualsoftware beschäftigt. Das Unternehmen wurde erst vor zwei Jahren gegründet. Der Boss war schon vor der Gründung des Unternehmens als

freier Programmierer für diverse Unternehmen tätig. Durch seine Kompetenz wurde er immer wieder bei seinen Kontakten ermuntert, sich selbstständig zu machen. Binnen kürzester Zeit hat sich der Erfolg eingestellt und er musste Mitarbeiter aufnehmen. Er ist jetzt in seinem Unternehmen der, der eindeutig das beste Know-how besitzt. Dieses wird auch von allen Mitarbeitern geachtet und geschätzt. Es hat sich sehr rasch ergeben, dass die Mitarbeiter des öfteren nach Feierabend gemeinsam mit dem Chef ein Glas Bier trinken gehen. Bei diesen Gelegenheiten hebt er auch immer wieder die Wichtigkeit der Gruppe hervor, ohne Einzelne zu nennen. Es herrscht eine sehr familiäre Atmosphäre. Bei einer dieser gemeinsamen Wirtshausbesuche lobt er jedoch einen Mitarbeiter besonders, weil dieser ein äußerst schwieriges Problem in kürzester Zeit lösen konnte. Das hat zur Folge, dass der so Gelobte für einige Zeit vom Rest der Gruppe isoliert wird.

Es gibt in diesem Unternehmen keine erkennbaren Organisationsstrukturen. Alles dreht sich um den Unternehmensgründer. Er ist es auch, der die Kontakte zu seinen Kunden besitzt, für neue Aufträge und somit für die Auslastung der Mannschaft sorgt. Das Unternehmen ist weiter sehr erfolgreich, es wächst und laufend werden neue Mitarbeiter gesucht.

### **4.2.3 3. Ebene: Machtzwang**

Auf der dritten Ebene ist der Wille zur Macht die herausragendste Eigenschaft. Den Protagonisten dieser Ebene ist es wichtig, Macht und Prestige zu gewinnen und in heiklen Situationen das Gesicht nicht zu verlieren.

In Unternehmen auf dieser Ebene werden die Entscheidungen von den Mächtigen getroffen. Jeder ist auf seinen eigenen Vorteil bedacht und versucht so schnell wie möglich Macht und Prestige zu erlangen, um sich gegen andere schützen zu können. Statussymbole haben in diesen Organisationen eine große Bedeutung. Regeln treten in den Hintergrund: Es gilt das Recht des Stärkeren. „Der Starke ist am mächtigsten allein!“ ist eine Aussage, die aus dieser Ebene der Sozialkompetenz kommt. Es wird rücksichtslos gehandelt: Die Bedürfnisse anderer treten in den Hintergrund und werden entweder nicht wahrgenommen oder getilgt. Die Umwelt wird auch auf dieser Ebene eher als feindlich empfunden. Die Kommunikation ist darauf ausgerichtet, dem anderen seinen persönlichen Vorteil klarzumachen. Zynismus ist dabei ein häufig anzutreffendes Kommunikationselement. Diese Unternehmen brechen Regeln und bewegen sich wie „Rambo“: Und sind dadurch erfolgreich – in ihrer Umgebung. Diese Ebene findet man im Geschäftsumfeld bei eher kleineren Unternehmen. Beim Wachsen einer Organisation werden jedoch ordnende Elemente wichtig und dies führt uns zur nächsten Ebene.

Die Nachteile dieser Ebene sind die Unfähigkeit, sich innerhalb der gesellschaftlichen Begrenzungen zu bewegen. Die Selbstsucht, die aggressiv und ausbeuterisch agiert, hat auch starke selbstzerstörerische Tendenzen. Die positiven Seiten dieser Ebene sind die Innovationskraft, die Spontaneität und die Bereitschaft, Traditionen und Strukturen zu verlassen.

Wenn auch nicht ein ganzes Unternehmen dieser Ebene entspricht, so gibt es durchaus Aktionen innerhalb von Unternehmen, die aus dieser Ebene kommen.

Eine Niederlassung eines multinationalen Unternehmens muss aus wirtschaftlichen Gründen geschlossen werden. Es wird beschlossen, dies wie folgt durchzuführen: Der Niederlassungsleiter wird über die Schließung der Niederlassung nicht informiert. Eines Tages betreten die Chefs aus der Zentrale das Büro in Begleitung von Security-Kräften. Es wird überfallsartig agiert. Das Szenario könnte aus einem

Kriminalfilm entstammen. Alle Mitarbeiter werden aufgefordert sofort, selbstverständlich unter Aufsicht, den Schreibtisch zu räumen. Es wird ihnen verboten, den Computer abzudrehen. Alle Fahrnisse des Unternehmens, die im Besitz der Mitarbeiter sind, wie Dienstauto, Mobiltelefon, Ausweis, Schlüssel etc., werden diesen sofort abgenommen. Die Mitarbeiter werden anschließend unter Aufsicht der Sicherheitskräfte aus dem Gebäude geleitet. Wildwest.

#### **4.2.4 4. Ebene: Wahrheitskraft**

Diese Ebene ist gekennzeichnet durch den Glauben an die Ordnung und ihre Autoritäten. Unternehmen auf dieser Ebene sind streng hierarchisch ausgerichtet, klar und starr strukturiert. Es gibt scharfe Trennlinien zwischen den Rängen. Man verkehrt unter seinesgleichen. Wichtig ist es, eine Position inne zu haben: Diese – nicht die Persönlichkeit – verleiht die Macht. Demnach werden Entscheidungen nur von jenen getroffen, die kraft ihrer Position auch die Macht dazu haben. Regeln und Prozeduren haben eine große Bedeutung. Mitarbeiter in solchen Unternehmen brauchen klare Anweisungen von oben: schriftlich, detailliert und vollständig. Diese Anweisungen werden ausgeführt und nicht hinterfragt. Sie sind per Definition richtig, da sie von höherer Stelle kommen. Die werden von der Geschäftsleitung als „Untertanen“ angesehen. Disziplin hat daher einen hohen Stellenwert. Die Genauigkeit ist eine wichtige Fähigkeit in diesem Unternehmen: Fehler werden streng bestraft. Die Kommunikation ist dadurch geprägt, dass sie innerhalb der Hierarchie von oben nach unten und horizontal innerhalb der Gleichrangigen verläuft. Die Identifikation mit dem Unternehmen ist auch in dieser Ebene hoch. Man identifiziert sich als Teil des Systems und lebt zufrieden, vielleicht sogar in einer Dienstwohnung. Der Anteil an Mitarbeitern mit langer Betriebszugehörigkeit ist hoch. In diesen Unternehmen wird fleißig gearbeitet. Daraus entsteht bei den Mitarbeitern einerseits eine innere Befriedigung und andererseits der feste Glaube, den Lohn für die harte Arbeit auf alle Fälle zu einem späteren Zeitpunkt (vielleicht in der Pension) zu bekommen. Doch andere Unternehmen machen mehr Gewinn und deren Mitarbeiter können sich ein besseres Leben bereits jetzt leisten. Siehe dazu dann die nächste Ebene.

Die Nachteile dieser Ebene liegen in der autoritären, rigiden Struktur mit einem starken Hang zum Fanatismus und zur Intoleranz. Sie hat menschenverachtende Tendenzen. Allerdings bieten die Strukturen Ordnung, Stabilität und Sicherheit. Die gute Organisation und das systematische Vorgehen, dass man auf dieser Ebene findet, kann als Vorteil gewertet werden.

Das Unternehmen dieses Beispiels hat bereits eine ganz beachtliche Größe. Es sind daher schon ganz klare Strukturen notwendig, um alles in geordnete Bahnen zu bringen. Es gibt Gruppen mit Gruppenleitern, Abteilungen mit Abteilungsleitern, Hauptabteilungen mit Hauptabteilungsleitern. Die Hauptabteilungen werden zu Direktionen zusammengefasst, denen jeweils ein Direktor vorsteht. Die Direktoren ihrerseits berichten an das zuständige Vorstandsmitglied.

In diesem Unternehmen gibt es klare Aufgaben und Zuständigkeiten. Bei seinem Eintritt ins Unternehmen bekommt jeder Mitarbeiter eine Fülle von schriftlichen Informationen ausgehändigt – beginnend bei der Werksordnung über die Verhaltensregeln, die für die Mitarbeiter dieses Unternehmens Gültigkeit haben, bis zu einer Fülle von Formularen für die verschiedensten Gelegenheiten: Antragsformular für Dienstwege, Antragsformular für private Abwesenheiten, Antragsformular für Dienstreisen, Antragsformular für Urlaub, Antragsformular für

Krankenscheine, Antragsformular für Gehaltsvorschuss, Antragsformular für Sonderurlaube, Antragsformular für Reisespesenvorschuss, Antragsformular für eine Dienstwohnung, Antragsformular für ... etc. Und dazu die entsprechenden Abrechnungsformulare.

Für jede Stelle existiert eine Stellenbeschreibung, die dem Mitarbeiter beim Eintritt ins Unternehmen von seinem Vorgesetzten übergeben wird. Ebenso wird man in den ersten Tagen im Umgang mit dem „Bürohandbuch“ vertraut gemacht, das ist die Zusammenfassung aller Prozeduren, die beim Arbeitsablauf einzuhalten sind. Beim Studium der Verhaltensmaßregeln und der Werksordnung fällt auf, dass auch Sanktionen angeführt sind, die bei Verstößen zur Anwendung kommen.

In diesem Unternehmen weiß jeder, was er zu tun und zu lassen hat. Da kann es schon einmal vorkommen, dass einzelne Mitarbeiter innerhalb von Abteilungen eine große Arbeitsbelastung haben, während andere derselben Abteilung davon verschont bleiben. Das Problem dabei ist, dass die Aufgaben so spezifisch verteilt sind, dass die Kollegen bei der Bewältigung des Arbeitsanfalles gar nicht wirklich helfen können.

Die Kommunikationswege sind auch klar geregelt. Die Informationen kommen vom jeweiligen Chef oder von den Kollegen der Abteilung. Zu den Kollegen anderer Abteilungen gibt es kaum Kontakt. Man bleibt auch beim Mittagessen in der Betriebskantine unter sich. Man kennt die zuständigen Hauptabteilungsleiter, Direktoren und Vorstände kaum, da die in einem eigenen Gebäude, dem „Casino“, zu Mittag speisen, um unter sich zu sein.

Die Mitarbeiter sind fleißig. Manche arbeiten besonders eifrig, da sie hoffen, dass man dadurch auf sie aufmerksam wird. Für sie ist es erstrebenswert, die Karriereleiter hinaufzuklettern, um vielleicht auch einmal im „Casino“ Mittag zu essen. Das Betriebsklima kann als gut bezeichnet werden. Dies sieht man schon daran, dass es sehr viele gibt, die bereits länger als zehn Jahre im Unternehmen sind. Es ist gar keine Seltenheit, dass Mitarbeiter ihr ganzes Arbeitsleben lang in diesem Unternehmen beschäftigt waren. Das zu wissen gibt ein Gefühl von Sicherheit.

#### **4.2.5 5. Ebene: Erfolgsdruck**

Auf dieser Ebene ist wirtschaftlicher Erfolg die wichtigste Kategorie. Jeder einzelne versucht seinen wirtschaftlichen Vorteil zu maximieren – nicht zu optimieren –, und ist bereit, nahezu alles dafür zu tun.

Unternehmen auf dieser Ebene sind ebenfalls hierarchisch organisiert, allerdings werden Entscheidungen nicht mehr ausschließlich kraft der Hierarchiestufe getroffen, sondern von jenen Personen, die die funktionale Autorität besitzen. Die Verantwortung wird ebenfalls auf die funktionalen Autoritäten aufgeteilt. „Richtig ist, was nützt!“ ist der Ausspruch eines Protagonisten dieser Ebene. Diese Unternehmen gehen sehr pragmatisch ans Werk; Ideologien treten in den Hintergrund. Wichtig ist der Gewinn. Dieser bringt allen ein Mehr an Gütern und Prestige. Prestige ist wichtig. In diesen Organisationen haben die „Macher“ das Kommando. Das Unternehmen kauft Dienstleistungen von jenen, die in der Lage sind, diese Dienstleistungen befriedigend zu erbringen. Ansonsten werden sie ersetzt. Aus diesem Blickwinkel werden auch die Mitarbeiter des Unternehmens gesehen: als jederzeit ersetzbare Dienstleistungserbringer. Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist daher nicht groß. Loyalität ist keine Kategorie; sie ist ein Wegwerfprodukt; sie wird durch das Interesse am eigenen Vorteil ersetzt. In diesen Unternehmen verlassen Mitarbeiter gut bezahlte Positionen, um in einem anderen Unternehmen ein wenig mehr zu verdienen.

Die Umwelt wird als reich an Ressourcen, sowohl menschlichen als auch natürlichen, empfunden. Es geht nur darum, diese zu nutzen, um daraus den größtmöglichen Gewinn zu generieren. Dabei wird der Wettbewerb als Ansporn empfunden, und der Wille, als Bester aus diesem Wettbewerb hervorzugehen, ist eine starke Motivation. Das wesentliche Ziel eines Unternehmens auf dieser Ebene ist das Wachstum: größer zu werden und zu expandieren. Das Unternehmen will entweder eine Marktnische dominieren oder zu einem „Major Player“ werden. Die hauptsächliche Aufgabe des Managements ist es, zu planen, zu organisieren, zu motivieren, zu kontrollieren und zu evaluieren. Es zählen objektive Daten: „Ich brauche Fakten, dass einzige, was zählt, sind Fakten!“ sagt der Manager. Der Mitarbeiter als Mensch tritt in den Hintergrund, er ist zweitrangig. Der Manager dieses Unternehmens konfrontiert sich mit Fragen wie: Wer berichtet an wen? Wer verrichtet welche Tätigkeit? Wer ist der Richtige für diesen oder jenen Job? Wie kann ich neue, notwendige Incentives erfinden? Wie können wir den Erfolg messen? Wie können wir mehr Informationen bekommen?

Durch den Erfolgsdruck, das Streben nach Karriere und die Fülle von Terminen geht die Beziehung zu anderen Menschen verloren. Es bleibt keine Zeit mehr, sich mit der Familie zu beschäftigen oder sich mit Freunden zu treffen. Die Menschen fühlen sich „ausgepowert“. Dies führt zu Problemen mit der Gesundheit. Es liegt auf der Hand: Wenn es so weitergeht, wird man vom System aufgefressen. Das Nachdenken darüber wird uns zur nächsten Ebene führen.

Ein Nachteil dieser Ebene ist es, dass durch die extreme Selbstsucht und das Maximieren des Gewinns auf Kosten anderer, die Basis des Vertrauens sehr klein ist. Die Kraft und Energie die allerdings auf dieser Ebene zur Verfügung stehen, können konstruktiv genutzt werden, um ambitionierte Ziele zu erreichen.

Das Beispielunternehmen für diese Ebene liefert ausgezeichnete Wirtschaftsdaten und zur Freude der Aktionäre entsprechende Dividenden. Und das ist nicht nur auf eine günstige Marktlage zurückzuführen. In den letzten Jahren wurden vom Management große Anstrengungen unternommen, die Ergebnisse immer weiter zu verbessern. Dies war nicht leicht, da die Ergebnisse auch davor sehr gut waren. Eine der erfolgreichen Maßnahmen war das Outsourcing einiger Geschäftsbereiche. Es hat sich in den meisten Fällen als günstig herausgestellt, da jetzt auch relativ problemlos zwischen verschiedenen Anbietern gewechselt werden kann. Allerdings hat eine wirtschaftliche Überprüfung ergeben, dass in einigen Fällen höhere Kosten als zuvor entstanden sind. Es werden bereits Maßnahmen eingeleitet, um diese Tätigkeiten wieder von Mitarbeitern des Unternehmens ausführen zu lassen.

Dem Management ist es ein Anliegen, die Gewinne zu maximieren, da ein großer Teil ihres Einkommens vom Wert der Aktien abhängig ist. Der Arbeitseinsatz des Managements ist auch dementsprechend groß. Es wird permanent versucht, neue Möglichkeiten zu finden, um noch besser zu werden und in der Branche zur Nummer 1 aufzusteigen. Diese Aktivitäten füllen die Terminkalender der Manager oft bis in die späten Nachtstunden.

Ein Mitglied des Managements musste kürzlich diesem enormen Arbeitseinsatz Tribut zollen. Er fällt für längere Zeit aus. Da nach seiner eventuellen Rückkehr ins Unternehmen mit einer geringeren Leistungsfähigkeit zu rechnen ist, wurde die Position sofort neu besetzt. Es war keine Schwierigkeit, einen Nachfolger zu finden, da der finanzielle Anreiz dieser Position doch sehr groß ist.

Der Arbeitseinsatz der Mitarbeiter ist sehr hoch, die persönlichen Kontakte zu Kollegen eher gering. Jeder versucht der Beste zu sein. In diesem Bestreben wird der andere als Rivale beim Erklimmen der Karriereleiter empfunden. Es gibt im

Unternehmen einen starken Leistungsdruck; so wird es zumindest von einigen empfunden. Incentives tragen das ihre dazu bei: Man kann es sich in diesem Unternehmen, wenn man Karriere machen will, kaum leisten, bei der jährlichen Incentive-Reise nicht dabei zu sein. Der Verantwortliche für die Incentive-Programme bekommt allerdings das Problem, neue, noch bessere, noch aufregendere Incentives zu finden. Aber vielleicht ist es in ein paar Jahren möglich, ein Space-Shuttle zu mieten – Kann man jetzt schon buchen?

Es bedeutet Prestige, in diesem erfolgreichen Unternehmen zu arbeiten. Die Personalabteilung braucht sich um den Managementnachwuchs keine Sorgen zu machen. Täglich langen Bewerbungen von Abgängern diverser Wirtschaftshochschulen ein, die in diesem Unternehmen ihre Karriere starten wollen.

#### **4.2.6 6. Ebene: Lebensgemeinschaft**

Auf dieser Ebene ist Menschlichkeit und Gleichheit wichtig; der Kontakt zu den anderen hat eine große Bedeutung. Organisationen auf dieser Ebene haben flache Strukturen. Hierarchien, Karrierepfade, Privilegien werden abgebaut oder verschwinden ganz. In diesen Unternehmen wird offen kommuniziert, und es besteht ein offener Zugang zu allen Informationen. Man spricht sich mit „Du“ an. Die Mitarbeiter werden als Menschen wahrgenommen, und es werden ihnen auch Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung angeboten. Nicht um sie zu verpflichten oder sie dadurch zu höherer Produktivität zu bringen. Der Gedanke ist: Wenn es den Menschen in der Organisation und auch außerhalb gut geht und sie sich wohl fühlen, dann geht es auch der Organisation gut. Die Mitarbeiter zeigen ein großes Engagement und eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen. Gemeinsam mit den anderen Menschen im Unternehmen etwas tun zu können, etwas zu bewegen, ist der Motivator, und das verschafft den Mitarbeitern auch eine Befriedigung. Analog zu den flachen Hierarchien sind die Gehaltsunterschiede gering. In Besprechungen ist die Meinung jedes Einzelnen wichtig. Der Mitarbeiter mit Führungsfunktion verhält sich eher wie ein Kollege oder Freund als wie ein „Boss“. Die wichtigste Managementaufgabe in dieser Organisation ist, darauf zu achten, dass Mitarbeiter auch die Leistung erbringen, die von der Gruppe erwartet wird. Wer über einen längeren Zeitraum die Leistung, die von ihm erwartet wird nicht erbringt oder sich mit seinem Verhalten nicht anpasst, wird zum Verlassen der Gruppe aufgefordert.

Die Organisation auf dieser Ebene beachtet bei der Erfüllung von Zielen nicht nur auf den Gewinn des eigenen Unternehmens sondern auch ob dies sozial- und umweltverträglich ist. Der Gewinn ist nicht das wichtigste Ziel dieser Unternehmung. Es muss sich nicht zwangsweise um eine Non-Profit-Organisation handeln, aber manche Non-Profit Organisationen sind auf dieser Ebene zu finden. Die Produktivität kann in Organisationen auf dieser Ebene zum Problem werden. In Krisenzeiten wird hier von allen hart gearbeitet und gemeinsam hoch produktiv an einem Strang gezogen. Wenn diese Krisensituationen aber gemeistert sind, so kann es schwierig werden, die hohe Produktivität über einen längeren Zeitraum aufrecht zu erhalten, denn es besteht die Gefahr der Selbstzufriedenheit.

Der Vorteil dieser Ebene ist ein hohes Maß an Zufriedenheit und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

Die Organisation, die diese Stufe repräsentiert, hat eine ganz flache Hierarchie. Der Kontakt zu den Kollegen ist sehr gut – eigentlich freundschaftlich. Es kommt häufig vor, dass KollegInnen gemeinsamen Familienurlaub verbringen.

Es motiviert alle, für die gemeinsamen Ziele zu arbeiten. Das Unternehmen stellt auch alle für die Arbeit benötigten Informationen und Mittel zur Verfügung und bietet viele Schulungsmöglichkeiten an, die von den Mitarbeitern auch gern genutzt werden. Durch diese Schulungsmöglichkeiten und das angenehme Arbeitsklima spielt es keine Rolle, etwas weniger zu verdienen als es vielleicht in anderen Firmen möglich wäre.

Besonders wird von den Mitarbeitern auch die gute interne Kommunikation, vor allem bei Besprechungen, hervorgehoben. Jeder Teilnehmer wird gehört. Bei der Suche nach Lösungen wird versucht, alle Teilnehmer einzubeziehen.

Dieses Unternehmen, das als Beispiel für diese Ebene dient, praktiziert ein interessantes Führungsmodell. Es nennt sich „serve to Leadership“ („dienende Führung“).

Jeder Mitarbeiter einer Abteilung hat ein Spektrum an Fachaufgaben in seinem Verantwortungsbereich. Die Aufgaben der Mitarbeiter mit Führungsfunktion sind in diesem Modell, das Umfeld für die anderen Mitarbeiter der Abteilung so zu gestalten, dass diese ihre Fachaufgaben möglichst gut erfüllen können. Dazu gehört auch, Katalysator für ein möglichst gutes Klima in der Gruppe zu sein. Dies bedeutet, dass der Mitarbeiter mit Führungsfunktion einerseits die Abteilung nach außen vertritt und andererseits auch für die Beschaffung der von der Gruppe benötigten Informationen verantwortlich ist. Darüber hinaus steht der Mitarbeiter mit Führungsfunktion den anderen für Diskussionen und zum Gedankenaustausch zur Verfügung, wenn diese es wünschen. Bei Meetings wirkt er meist als Moderator. Die Aufgaben des Mitarbeiters mit Führungsfunktion werden den Fachaufgaben der anderen Mitarbeiter gleichgestellt. Es gibt daher auch keine Gehaltsunterschiede, die aus der Führungsfunktion resultieren würden.

Entscheidungen werden in den Abteilungen nach dem „Karussell-Prinzip“ getroffen. Je nachdem, welche Entscheidung ansteht, wird der Fachverantwortliche zum „Primus inter Pares“ der Gruppe. Selbstverständlich gibt es auch Entscheidungen, bei denen der Mitarbeiter mit Führungsfunktion zum „Primus inter Pares“ wird. So bewegt sich die Entscheidungskompetenz im Kreis, wie bei einem Karussell. In diesem Unternehmen werden Fachkompetenz und Führungsfunktion gleichermaßen geschätzt.

Nach der Einführung dieses Führungsmodells und der Umsetzung der erforderlichen Begleitmaßnahmen zeigte sich bald, wer wirklich Führungsaufgaben wahrnehmen wollte und wer eine Position vor allem wegen des Images bzw. der Chancen auf mehr Gehalt, die es früher gegeben hatte, anstrebte.

Vor Jahren hatte dieses Unternehmen eine Krise zu bewältigen. Es war fast unglaublich, welche Energien die Mitarbeiter dem Unternehmen in dieser Phase zur Verfügung stellten. Wirklich alle zogen an einem Strang, und das auch in dieselbe Richtung. Durch diese Anstrengungen konnte die Krise gemeistert werden.

Heute, ein paar Jahre später, haben manche im Unternehmen das Gefühl, dass das Ausmaß der Selbstzufriedenheit im wohligen-warmen Umfeld etwas zu groß ist. Sie sagen: „Was ist, wenn der kalte Wind kommt, uns ins Gesicht bläst und die wohlige Wärme vertreibt? Werden dann alle im Kreis laufen oder werden wir es schaffen, wieder an einem Strang in dieselbe Richtung zu ziehen?“

Ein anderes Beispiel soll hervorheben, dass sich Teile eines Unternehmens auf einer anderen Ebene der Sozialkompetenz befinden können als das Gesamtunternehmen. Ein Unternehmen verkauft seine Produkte im Systemvertrieb. Die Entwicklung des Unternehmens zeigt, dass diese Entscheidung von der wirtschaftlichen Seite richtig

war. In diesem Systemvertrieb sind hauptsächlich Personen tätig, die darin einen willkommenen Nebenerwerb sehen. Es sind Hausfrauen, Mütter, Pensionisten etc. Die Möglichkeit, dadurch auch soziale Kontakte zu haben, wird von diesem Personenkreis ebenfalls geschätzt.

So sind diese Menschen damit unterwegs, ihre Produkte bei Kaffeekränzchen, Partys und ähnlichen Veranstaltungen im kleinen, privaten Kreis zu verkaufen: und das erfolgreich.

Für diese Verkäufer gibt es keine spürbaren Hierarchien. Sie haben eine Ansprechperson im Unternehmen. Sie arbeiten unabhängig und bekommen ihre Entlohnung ausschließlich in Abhängigkeit von den getätigten Verkäufen. Wobei für die meisten der unmittelbare wirtschaftliche Erfolg nicht im Vordergrund steht. Es wird geschätzt, dass es immer wieder Zusammenkünfte gibt, bei denen man Kontakte pflegen, Neues lernen und Erfahrungen austauschen kann.

#### **4.2.7 7. Ebene: Systemfluss**

Auf dieser Ebene ist die Sicht auf das System gerichtet. Die Umwelt wird als etwas Komplexes, Paradoxes, Vieldeutiges wahrgenommen. Vernetztes Denken und das Lernen sind bestimmende Faktoren.

#### **4.2.8 8. Ebene: Globalperspektive**

Auf dieser Ebene wird der Globus als eine ausbalancierte Einheit gesehen. Das, was getan wird, muss für alle Bestandteile dieser Erde Sinn machen und zur Weiterentwicklung führen.

Die Organisation muss der Individualität der Mitarbeiter auf diesen Ebenen gerecht werden. Die Menschen wollen das tun, was ihnen liegt und Spaß macht. Mitarbeiter brauchen freien Zugang zu Informationen, Werkzeugen und Materialien. Organisationsformen eines Unternehmens werden als vorübergehende Zustände wahrgenommen, da Veränderung als Teil des Lebens verstanden wird. Die Mitarbeiter haben verschiedene Kompetenzen auf einem hohen Niveau. Sie streben einen großen Handlungsspielraum an, übernehmen für ihre Handlungen die Verantwortung und tragen die Konsequenzen. Die Motivation ziehen die Menschen aus dem Spaß am Lernen und Verstehen. Durch die systemische Sicht hat jeder Mitarbeiter die verschiedenen Funktionen des Unternehmens wie Verkauf, Buchhaltung, Produktion etc. bei seinen eigenen Tätigkeiten im Auge. Die Offenheit wird in diesen Organisationen gelebt: Informationen fließen durch ein Minimum an Filtern. Wissen wird für die Effektivität und nicht als Machtinstrument eingesetzt. Manager in diesen Unternehmen haben die hauptsächliche Aufgabe, darauf zu achten, dass Informationen und Materialien zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind. Sie stehen den Mitarbeitern, wenn diese es wünschen, als Diskussionspartner, Förderer und Mentoren zur Verfügung. Menschen, Technologie, Natur und Arbeitsabläufe sind verschränkt und integriert in den Systemfluss der Arbeit.

Ab diesen beiden Ebenen (7 und 8) hat man den Überblick und die Wahlmöglichkeit, jede positive Verhaltensweise aller niedrigeren Ebenen zu übernehmen und danach wieder zum Überblick zurückzukehren.

Professor Graves entdeckte, dass sich soziale Systeme, entsprechend den Bedingungen und Herausforderungen ihrer Umwelt, in Ebenen entwickeln. Darauf gründet sich sein Modell.

Die einzelnen Ebenen sind dadurch gekennzeichnet, dass ihnen jeweils bestimmte Verhaltensweisen, Werte und Glaubenssätze („Werte-Meme“ wMEMe) zuzuordnen sind.

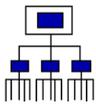
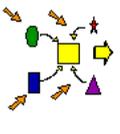
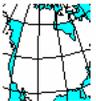
Graves hat weiter herausgefunden, dass diese Ebenen der Entwicklung für alle sozialen Systeme gelten: einzelne Personen, Gruppen, Teams, Unternehmen, Organisationen und Volksgruppen.

Graves teilt die Ebenen in zwei Schichten ein. Die Ebenen 1 – 6 bilden die erste Schicht, mit der Ebene 7 beginnt die zweite Schicht.

### 4.3 Evolution von Wissensgemeinschaften

Kai Romhardt und Hermann Küster haben zu den jeweiligen Ebenen von Spiral Dynamcis beschreibende Vorschläge für Struktur, Prozesse und Beispiele erstellt. (Der „Fokus Macht“ bei Kai Romhardt/Hermann Küster würde bei der Beschreibung von Otto Knapp die 3. Ebene „Machtzwang“ entsprechen).

Vergleiche hierzu auch die Präsentation von Kai Romhardt/Hermann Küster auf der Plattform (Literatur, Evolution von Wissensgemeinschaften).

Fokus	Struktur	Prozesse	Beispiele
<b>Macht</b>	Königreich und Fürstentümer 	ausbeuterisch und machterhaltend	„Gutsherrenart“ in mittelständischen Unternehmen
<b>Ordnung</b>	Hierarchie-Pyramide 	entschlossen, autoritär, kontrollierend	Öffentlicher Dienst, Siemens, Telekom früher
<b>Leistung</b>	delegativ 	leistungsorientiert, wettbewerbsorientiert, strategisch	VW, Mc. Donald, CSC -Ploenzke, IBM, HP
<b>Gemeinsch.</b>	egalitär 	erfahrungsorientiert, konsensorientiert, Gemeinschaftsethik	Body Shop, Greenpeace, Ev. Kirche
<b>Integration</b>	flexibel, wandelbar, situativ angemessen 	flexibel und integrativ Wissen & Kompetenz > Macht, Status, Gruppenempfindl.	Ploenzke Akad. W.L. Gore & Ass.
<b>Ganzheit</b>	holistisch und global 	fließend	

Quelle: Kai Romhardt, Dr. Hermann Küster

## 4.4 Assoziationen zu „Wissen und Ebenen von Spiral-Dynamics

In der ER werden in einem Dialog (Vgl. Protokoll vom 18.10.2004) Assoziationen zu den einzelnen Ebenen von Spiral-Dynamics hergestellt. Diese Assoziationen sollen als Grundlage dienen, zukünftig Begrifflichkeiten für Wissen zu den jeweiligen Ebenen von Spiral-Dynamics zu entwickeln.

Für die ER gibt es zwei generelle Vorbemerkungen, für das Brainstorming:

Erstens: Der Austausch von Wissen erfolgt durch Kommunikation

Zweitens: Der Focus der Betrachtung liegt bei Organisationen (sozialen Systemen)

Wir verwenden in der ER die Bezeichnung und Beschreibung der Ebenen von Spiral-Dynamics von Andreas Hailand & Otto Knapp.

### 4.4.1 Assoziationen zur Beziehung Wissen – Ebenen von Spiral-Dynamics

Ebene Lebensdrang

- Generationenwissen
- Evolution
- Genetisches Wissen – körperliche Kommunikation

Ebene Familiengeist

- Wissen der Ahnen
- Mystisch – Geist
- Zusammenhalt der „Bande“
- „Bandenführer“ versus „lose Horde“
- Einfache organisatorische Strukturen für Gruppen
- Identität „WIR“
- Kommunikationsmuster

Ebene Machtzwang

- Ansätze für Hierarchie
- Wissen des Einzelnen
- Wissen ist Macht
- „Blutiger Patriarch“
- Herrscher
- Wissensmonopol des Herrschers/Anführers
- Spiel mit Wissen als Spiel der Macht
- Zwanghaft
- Widerspruch gegenüber dem Herrscher bedeutet „Tod“ („den mache ich fertig“)
- Machtkampf um das Wissen

Ebene Wahrheitskraft

- Ansätze für Hierarchie
- Wissen des Einzelnen

- Widerspruch gegenüber dem Herrscher ist Ausschluss aus dem System („den haue ich hinaus“ – Wienerisch: „der hat bei uns ausg´schissen“)
- Wissen wird systematisiert
- Wissen im Bezug zu Hierarchie und Ordnung
- Wissen wird von der Hierarchie „bewertet“
- Austausch von Wissen muss sich strengen Regeln unterwerfen
- „Die brauchen das nicht Wissen“
- Information und Zugang zur Information (und auch Wissen) wird von der Hierarchie entschieden
- Information/Wissen ist Statussymbol
- Wissen bleibt für die Aufrechterhaltung der Ordnung „bedeckt“
- Wissen wird für die Aufrechterhaltung der Ordnung verfälscht („Die Erde ist im Mittelpunkt des Universums“)
- Geheimwissen wird aufgebaut
- Wissen kann langfristige Perspektive haben; In weiter Zukunft ernten

#### Ebene Erfolgsdruck

- Wissen als Mittel zum Zweck, d.h. als Mittel zum Erfolg
- Wissen unterstützt strategische Ziele
- Wissen muss „messbar“ sein im Sinne der Erfolgserreichung
- Wissen unterliegt klaren ökonomischen Kosten/Nutzen-Betrachtungen
- Wissen soll verfügbar sein, damit Erfolg erreichbar ist
- Wissen wird selektiert im Hinblick auf „was nützt dem Erfolg“ – was bringt´s?
- Stärker hier und jetzt (keine Ressourcen für „langfristige“ Erfolge; Quartalsreporting hat Vorrang)
- Wissensmanagement-Projekte braucht kurzfristige Erfolge
- Wir verdienen Geld, egal womit
- Das einzelne System hat Erfolg
- Es zählt der „eigene“ Erfolg (ICH, eigenes System)

#### Ebene Lebensgemeinschaft

- Wissen wird selektiert, was nützt es uns, geht es uns auch dabei gut (Werte der Gemeinschaft)
- Wissen steht in Beziehung zur Umwelt
- Wissen wird eingesetzt, um der Gemeinschaft zu dienen
- Der Aufbau von Wissen kann langfristige Perspektiven haben (langfristiger Zeithorizont)
- Für Wissen werden auch Ressourcen eingesetzt, selbst wenn es kurzfristig mit ökonomischen Nachteilen verbunden ist (Stiftung versus Quartalsergebnis)
- „Nachbarschaft“ – (ICH, Soziales System um SICH)
- Partnerschaftsgedanke – Wissen teilen
- WIR

#### Ebene Systemfluss

- Wissen wird der Kommunikation einer Organisation (soziales System) zugänglich gemacht
- Es geht um Systemaspekte (Der Nachbar hat auch einen Nachbar)
- Wissen kann das System „irritieren“

- Wissen als Netzwerk
- Wissen ist ein eigenes System und nicht nur Ressource
- Wissen und Nicht/Wissen
- Wissen ist ein autopoietisches System? – Gibt es eine basale Operation des Systems „Wissen“? (Ansatzpunkt: Selektion der Information für die Überlebenseinheit)
- Wissen ist eine eigene Überlebenseinheit
- Innen/Außen – Differenzierung Innen/Außen
- Wissen hat einen Vergangenheits- und einen Zukunftsbezug

#### Ebene Globalperspektive

- Ganzheitliches
- Wissen und Weisheit wird eines
- Gegensätzliche Spannungsverhältnis ergänzen sich – lösen sich auf
- Intuition wird „verkörpert“
- Körperwissen wird zugänglich gemacht
- Bewusstes Arbeiten mit Energie (positive/negative Energie)
- Grenzen verschwimmen

### 4.4.2 Evolution von Wissensgemeinschaften – Formen/Wissen

Kai Romhardt beschreibt in der Unterlage „Evolution von Wissensgemeinschaften – Warum wir Äpfeln nicht zu Birnen machen sollten“ (Siehe Literatur auf der Plattform Wissensmanagement/ER) Wissensgemeinschaften. Den Farben/Ebenen von Spiral Dynamcis werden Ausprägungen bzw. Formen von Wissen zugeordnet:



Korall  
Türkis  
Gelb  
Grün  
Orange  
Blau  
Rot  
Violett  
Beige

Graphik/Farben der Ebenen aus Kai Romhardt (Evolution von Wissensgemeinschaften, nach Beck/Cowan)

<b>Ebene/Focus</b>	<b>Farbe</b>	<b>Formen des Wissens</b>
<b>Überleben</b>	<b>Beige</b>	Wissen ist <u>Instinkt</u> Wissen ist existenziell Wissen ist vorbewusst
<b>Stamm</b>	<b>Violett</b>	Wissen ist <u>Magie</u> Wissen ist geheim
<b>Macht</b>	<b>Rot</b>	Wissen ist <u>Macht</u>
<b>Ordnung</b>	<b>Blau</b>	Wissen schafft <u>Ordnung</u> Wissen ist Wahrheit Wissen ist absolut
<b>Leistung</b>	<b>Orange</b>	Wissen ist <u>Leistung</u> Wissen ist Nutzen und Status Wissen ist Eigentum
<b>Gemeinschaft</b>	<b>Grün</b>	Geteiltes Wissen schafft <u>Gemeinschaft</u> Wissen braucht Liebe Wissen braucht Gefühl
<b>Integration</b>	<b>Gelb</b>	Wissen ist <u>Integration</u> Wissen ist relativ und konstruiert
<b>Ganzheit</b>	<b>Türkis</b>	Wissen ist <u>Ganzheit</u> Wissen ist Hilfsmittel auf dem Weg zum Non-Dualen, zur Weisheit Wissen braucht Liebe

Quelle: Kai Romhardt, Evolution von Wissensgemeinschaften

Vergleiche hierzu auch die Darstellung und die Graphik für Strukturen, Prozesse etc. Was uns auch in der ER bereits begeistert hat: Bringen diese Darstellungen nicht sehr viel Farben und Lebendigkeit in Spiel? Wird mit diesen Bildern nicht die Vielschichtigkeit von „Wissen in Organisationen“ sichtbar.

In der Beraterpraxis haben uns diese Betrachtungen sehr viel mehr Perspektiven eröffnet, wie wir Wissen, Methoden und Instrumente in Organisationen betrachten, in Beziehung setzen und gestalten können. Vor allem das Bewusstsein über das breite Spektrum schafft einerseits neue Perspektiven, wenn Wissensmanagement-Projekte ein Mal ins stocken geraten. Andererseits können bei der Auswahl von Methoden und Instrumenten bereits Vorentscheidungen getroffen werden. Was kann aufgrund der Ebene bereits als nicht passend ausgeschlossen werden?

Generell haben wir in der ER den Eindruck, dass Wissensmanagement-Projekte zu sehr auf der Ebene und Leistungen positioniert werden (Wo bleibt der direkte sofortige Nutzen eines Wissensmanagement-Projektes oder „IT-Tools“). Hingegeben finden andere Ebenen oft nur untergeordnete Bedeutung. Gerade die anderen Ebenen sind es aber, die in der Beratungs- und Interventionspraxis vielfach wichtiger und entscheidender sind.

## 5 Spiral Dynamics - ein Erfahrungsbericht

Welche Erfahrungen haben ER-Mitglieder mit der Anwendung von Spiral Dynamics im Zusammenhang von Wissensmanagement-Projekten bisher gemacht?

Grundsätzlich gibt es nur wenige Organisationen, die bereit sind eine „explizite“ Beschreibung der Organisation auf der Basis von Spiral Dynamics im Vorfeld eines Wissensmanagement-Projektes durchzuführen. Das Modell bietet aber für einen Berater, sozusagen als „interne Brille“ hervorragende Möglichkeiten erstens die Ebene einer Organisation zu bewerten (Organisationsdiagnose) und zweitens Wissens-Instrumente bzw. Methoden zu bewerten und auf die Passung zwischen Organisation und Methode hin zu überprüfen. Um beim Beispiel der provokativen Bestandsaufnahme zu bleiben: Große Verwaltungsorganisation (Konzernzentralen) sind oft auf der Ebene Machtzwang/Wahrheitskraft. Die Methode Balanced Scorecard würden wir in der ER eher ab einer Ebene Erfolgsdruck, Lebensgemeinschaft ansiedeln. Die Ebene der Methode und die der Organisation sind daher nicht passend. Aus diesem Unterschied erklären sich oftmals das Scheitern dieser komplexen Management-Methoden. Eigentlich würde die Anwendung dieser Methode ganz andere Kommunikationsmuster im sozialen System verlangen, als sie durch die Bottom-Down – Verordnung des Vorstandes gelebt werden. Hier kann das Verständnis der Ebenen von Spiral Dynamics bereits wertvolle Grundsatzentscheidungen für die Gestaltung von Wissensmanagement-Projekten und die für eine Organisation passenden Methoden unterstützen (Gleichgültig ob für Projektmanagement, externe oder interne Berater).

Das Modell Spiral-Dynamics kommt jedoch an seine Grenzen, wenn es darum geht Transformationsprozesse zu gestalten (Interventionen) oder die Zusammensetzung eines Teams zu beurteilen. Was nützt es, wenn sich in einem Team alle Mitglieder bereit erklären neue Wissensmanagement-Methoden einzusetzen und ausgerechnet der Abteilungsleiter nicht? Solche Fragen und Problemstellungen haben bereits im Jahr 2001 bei der Entwicklungsarbeit des Buches Social-Rating zu Erweiterung des Spiral-Dynamics Modells geführt. Die „Veränderung“ und die „Zusammensetzung von Teams“ mussten als zusätzliche Faktoren (Siehe unten, die Faktoren von Social-Rating) aufgenommen werden.

Was also ist Social-Rating® (Der Begriff stammt von Otto Knapp, Trademark Otto Knapp)

## 6 Social-Rating – Ein Maß für die Sozialkompetenz

Weshalb sehen Fusionen in der Theorie immer anders aus als sie in Wirklichkeit verlaufen? Weshalb verlassen dabei die besten Mitarbeiter oft das Unternehmen? Weshalb funktioniert Wissensmanagement in manchen Unternehmen besser als in anderen? Die Antwort liegt in der sozialen Kompetenz, besser gesagt in der Tiefenstruktur der Entscheidungs-, Kommunikations- und Handlungsmuster einer Organisation. Bisher war „Unternehmenskultur“ nicht greifbar.

Mit dem Social-Rating-Modell können unterschiedliche Stufen der sozialen Reife dargestellt und die Veränderungsfähigkeit und -geschwindigkeit von Organisationen bewertet werden. Der Wert einer Organisation für Investoren, Management,

Mitarbeiter etc. wird somit langfristig von ihrem „fünften Faktor“, der sozialen Kompetenz, bestimmt.

## 6.1 Die Faktoren von Social-Rating

Im Social-Rating Modell werden drei Faktoren beschrieben:

- Erster Faktor: Die Ebene der Sozialkompetenz, Spiral Dynamcis, Siehe oben
- Zweiter Faktor: Die Veränderungsbereitschaft (...der Menschen im sozialen System)
- Dritter Faktor: Soziale Balance (Verteilung im Gefüge der Organisation)

Focus für die Zuordnung zu den einzelnen Levels (erster Faktor) ist die „Kommunikation über Entscheidungen“; (Basis Luhmann, Über Entscheidungen lassen sich Organisationen am besten differenzieren).

### 6.1.1 Veränderungsbereitschaft

Veränderungsbereitschaft hat keine große Bedeutung, solange wir in einem Umfeld leben, das von Stabilität gekennzeichnet ist. Die von mir wahrgenommene Wirklichkeit der letzten Jahre weist allerdings auf eine starke Veränderung der Umwelt hin: Die Entwicklung beim Personal Computer zeigt es beispielhaft und deutlich. Die Menschen, die diese Herausforderung angenommen haben und gelernt haben, mit einem PC umzugehen, finden sich in der heutigen Arbeitswelt leichter zurecht.

Wie viele Positionen oder Funktionen im Büroalltag kennen Sie, die heute keinen Kontakt mit dem PC haben und gänzlich ohne ihn auskommen? Ich halte es nicht für einen Zufall, dass vor allem bei älteren Arbeitssuchenden der Prozentsatz an Menschen, die erst in dieser Phase ihres Lebens ihre ersten Kontakte mit dem Computer haben, relativ hoch ist.

Die Beurteilung der Veränderungsbereitschaft im Rahmen des Social-Rating bekommt vor allem dann Bedeutung, wenn Veränderungen im Unternehmen oder in der Abteilung notwendig werden – durch Übernahmen, durch Zusammenlegungen von Abteilungen oder wegen einer Änderung der Organisation innerhalb einer Abteilung.

Der Faktor der Veränderungsbereitschaft einer Organisation lässt erahnen, ob die Mitarbeiter der geplanten Veränderung mehrheitlich positiv gegenüberstehen oder ob mit Widerstand zu rechnen ist. Dies hat auch entscheidende Auswirkungen auf die Zeit, in der Veränderung möglich ist, und damit direkten Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit der geplanten Maßnahmen.

Maßnahmen gegen die Mitarbeiter einer Organisation durchzuführen bedeutet überdimensionalen Aufwand zu betreiben – sowohl hinsichtlich der Zeit als auch bezüglich der finanziellen Mittel!

Ein geringer Faktor an Veränderungsbereitschaft kann dazu führen, dass z.B. eine geplante Übernahme nicht mehr wirtschaftlich und daher nicht mehr sinnvoll ist.

Mit dieser Erkenntnis wird die Vernichtung von finanziellen Mitteln verhindert und dies kann zum Beispiel bei geplanten Firmenzusammenschlüssen der eigentliche Gewinn sein: **zu lassen statt zu tun!**

Wir unterscheiden zwei Dimensionen der Veränderungsbereitschaft: die quantitative und die qualitative Dimension.

### **6.1.2 Die quantitative Dimension der Veränderungsbereitschaft**

Die quantitative Dimension der Veränderungsbereitschaft zeigt, wie wir dieser sich schnell verändernden Umwelt begegnen: voller Neugierde oder ängstlich, freundlich oder schroff, mit Spannung oder mit Lähmung. Ob wir Veränderung als Herausforderung und Chance sehen können oder dabei bereits an unseren Nachteil denken und Furcht empfinden.

### **6.1.3 Die Soziale Balance**

Die Soziale Balance beschäftigt sich mit der Verteilung der sozialen Reife innerhalb einer Organisation.

Der zweite Faktor hat uns Auskunft darüber gegeben, wie Veränderung von einem Unternehmen und den Menschen, die in ihm arbeiten, gesehen wird, wie groß die Veränderungsbereitschaft ist und welche Antriebe hinter ihr stehen.

Die Bereitschaft allein verändert aber noch nichts. Zur Bereitschaft muss noch die Veränderungsfähigkeit hinzutreten, um Veränderungen auch tatsächlich umzusetzen. Wie rasch ist Veränderung möglich wenn es darauf ankommt? Soziale Balance ist notwendig, um eine Entwicklung im Sinne der Ebenen der Sozialkompetenz zu ermöglichen. Die Soziale Balance beeinflusst also die Richtung der Entwicklung zwischen den Ebenen.

Ich gehe davon aus, dass Veränderung nicht nur um der Veränderung willen vorangetrieben wird. Mir ist bewusst, dass diese Behauptung eine gewagte ist: Manchmal wird Veränderung schon deshalb betrieben, um den Misserfolg der letzten Reform zu kaschieren. Idealerweise entsteht die Notwendigkeit zur Veränderung entweder aus den aktuellen Gegebenheiten (Markt, Wettbewerb) oder aus der Einschätzung der zukünftigen Bedingungen.

Angenommen, das gesamte Unternehmen stünde auf ein und derselben Ebene der Sozialkompetenz und diese Ebene erschiene unter den momentanen Bedingungen als die nützlichste: Das wäre möglicherweise wünschenswert. Doch wie groß wird die Veränderungsfähigkeit sein?

Ich glaube, dass die Kraft, der Treibsatz der Veränderungsfähigkeit, aus einer Potenzialdifferenz entsteht, nämlich der Differenz zwischen den Menschen in Bezug auf ihre Sozialkompetenz, und dass ein gewisses Maß an Unterschiedlichkeiten die Fähigkeit zur Veränderung fördert. Doch die Verteilung kann eine gesunde oder ungesunde, nützliche oder schädliche, hilfreiche oder behindernde, harmonische oder disharmonische sein.

Die Soziale Balance beschäftigt sich mit der Verteilung der sozialen Reife innerhalb einer Organisation.

Die Soziale Balance beeinflusst die Richtung der Entwicklung zwischen den Ebenen.

Die Kraft, der Treibsatz der Veränderungsfähigkeit, entsteht aus der Potenzialdifferenz bei der Sozialkompetenz der Menschen. Ein gewisses Maß an Unterschiedlichkeiten fördert die Fähigkeit zur Veränderung.

Bei disharmonischer, schädlicher, behindernder und „ungesunder“ Verteilung besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter, die sich auf höheren Ebenen der Sozialkompetenz befinden als die Geschäftsführung, das Unternehmen verlassen.

Die harmonische, nützliche, hilfreiche und „gesunde“ Verteilung durch alle Hierarchiestufen stellt sicher, dass Veränderungen rasch in Angriff genommen und umgesetzt werden können, wenn diese notwendig sind.

Die Verteilung der Sozialkompetenz innerhalb eines Unternehmens kann rasch von harmonisch zu disharmonisch, von „gesund“ zu „ungesund“ kippen.

Soziale Balance ist nötig, um eine Entwicklung im Sinne der Ebenen der Sozialkompetenz zu ermöglichen.

## **6.2 Anwendungen für die WM-Praxis – Lessons Learned**

Was haben wir in der Wissensmanagement-Praxis durch die Anwendung dieser Modelle gelernt? Was sind aus der Sicht von ER-Mitgliedern wichtige Erfahrungen:

- Erstens, Spiral Dynamcis ist hilfreich bei der Organisationsdiagnose (Auf welcher Ebene ist die Organisation? – Wie wird die Ressource Wissen auf dieser Ebene wahrscheinlich betrachtet?)
- Zweitens, Spiral Dynamcis ist hilfreich bei der Wissensmanagement-Methoden-Diagnose (Auf welcher Ebene ist die Methode anzusiedeln? – Für welche Organisation bzw. für welche Themenstellung ist die Methode geeignet?)
- Drittens, Spiral Dynamcis hilft bei der Entscheidung, ob Wissensmanagement-Methode und Organisation zusammenpassen.
- Viertens, Social-Rating ist hilfreich die Veränderungsbereitschaft von Organisationen im Rahmen von Wissensmanagement-Projekten zu beurteilen.
- Fünftens, Social-Rating ist hilfreich bei der Erstellung eines Prozess-/Projekt-Designs für Wissensmanagement-Projekte bzw. –Prozesse. Grundlage sind die Veränderungsbereitschaft und die Soziale Balance
- Sechstens, Social-Rating ist hilfreich bei der Auswahl von Interventionen für die Steuerung des Prozesses (Wissenscoaching, Einzelne, Teams).
- Siebtens....

Die Erkenntnisse haben zur Entwicklung von Wissensmanagement-Praxis-Modellen in der Beratungspraxis geführt (Quelle MdS Network). Die zwei wichtigsten Modelle, Social-Knowledge Management-Model (Quelle, Manfred della Schiava, Social-Rating) und ICH-DU-WIR-Model (Quelle Ursula Parak-Winkler, Academy4SocialSkills) werden kurz dargestellt.

### **6.2.1 Social Knowledge Management Model**

Nur wenn Methoden und Organisationen zusammenpassen, kann von einer erfolgreichen Anwendung ausgegangen werden. Es genügt nicht, wenn ein „Vorstand“ eine Methode versteht oder für sein Unternehmen einsetzen will. Auch

die Organisation selbst muss über die notwendige Sozialkompetenz verfügen, um die Methode in das Kommunikationssystem erfolgreich zu integrieren und zu nutzen.



Grafik/Darstellung und Inhalte sind © Copyright der MdS Network GmbH

Quelle: die Bereiche des Social Knowledge Management Models, Quelle: Social-Rating®, Ein Bewertungsmodell der Sozialkompetenz von Unternehmen, Manfred della Schiava, Otto Knapp, Andreas Hailand

Damit Wissen und Sozialkompetenz kein Selbstzweck bleibt, ist die Unternehmens-Strategie Orientierung aller Aktivitäten. Der Bereich „Leistungen“ (auch im Sinne der Perspektive „Prozesse“ der Balanced Scorecard) stellt sicher, dass die Organisation auf dem Boden bleibt. Im Bereich „Mensch“ des „Social-Knowledge-Management-Models“ finden alle Maßnahmen statt, die für die Entwicklung der Sozialkompetenz erforderlich sind (Person und Organisation). Erst auf dieser Basis kann im Bereich Wissen „Persönliches Wissen“ und „Organisationales Wissen“ weiterentwickelt werden.

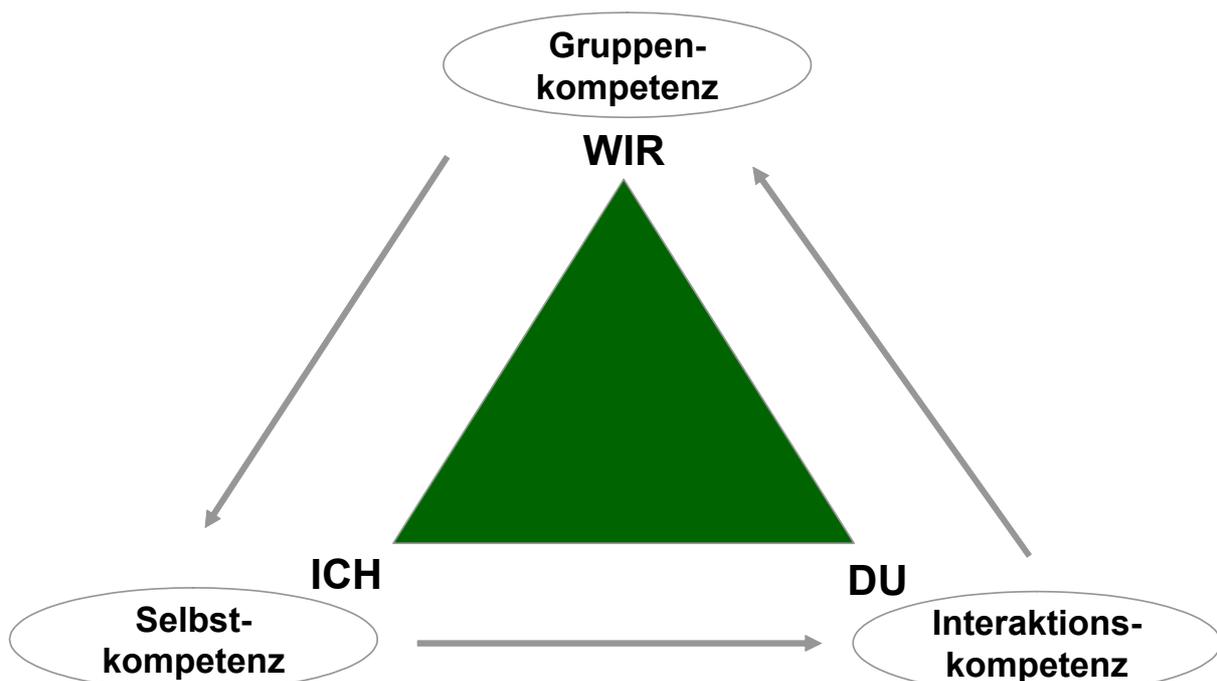
Der Vorteil dieses Modells (Detaillierungen sind im Buch Social-Rating beschrieben) hat den Vorteil, dass eine Modellierung für eine Organisation stattfinden kann. In Organisationen auf der Ebene Wahrheit (Blau) kann der Bereich „Leistung“ mit einfachen Geschäftsprozessen dargestellt und eingesetzt werden. In Organisationen auf der Ebene Grün (Gemeinschaft) kann der Bereich „Leistung“ mit der Balanced Scorecard dargestellt werden. Die Adaption des Social Knowledge Management Models (Modellierung auf der Basis der Kontextualisierung) obliegt dem Berater in der Designphase des Projektes.

Als erfolgreich hat es sich erwiesen, mit einfachen Schritten zu beginnen und die Organisation „on the job“ entwickeln. Wer im File Server keine Daten finden kann, sollte zuerst im Team eine „Kommunikation“ darüber in Gang setzen, wie mit Information umgegangen wird, wo Dateien und Präsentationen abgespeichert werden, wie sie bezeichnet werden. Suchen und finden ist keine Angelegenheit von Suchmaschinen und IT-Technologien, sondern in erster Linie von kommunizierten Regeln in der Organisation (Anmerkung: Genau mit diesem Prozess wir „Wissen sozial konstruiert“; Siehe oben). Oder haben Sie sich schon ein Mal die Frage gestellt, weshalb die wichtigsten Dateien meisten auf dem Laptop des Chefs sind? – ungesichert natürlich. Weshalb eine Urlaubsvertretung wichtige Präsentationen für

die Abteilung nicht finden kann oder aufgrund von fehlenden Zugriffsrechten nicht öffnen darf? Ein erfolgreicher Weg beginnt mit der Strukturierung von Information, regelt die Art der Kommunikation in einem Team und tastet sich dann Schritt für Schritt an den Umgang mit der Ressource Wissen heran (Austausch von Wissen, Gewinnung von Wissen, Reflexion von Wissen). Die Dimension von Information und/oder Wissen wird durch die Ebenen der Technologie, interaktiven Technologien oder der menschlichen Kommunikationsformen bestimmt. Die professionelle Einführung der Module Information und Kommunikation kann eine Organisation erfahrungsgemäß ein bis zwei Jahre beschäftigen. (quICK-wins, Information-Communication-Knowledge). Der wesentliche Erfolgsfaktor dabei ist die „Kommunikation“, nicht nur als Bindeglied zwischen Information und Wissen, sondern als wesentliches System-Element des Gesamtsystems Organisation.

### 6.2.2 Sozialkompetenz-Modell – Academy4SocialSkills

Für die Beratungs- und Interventionspraxis hat sich das Sozialkompetenz-Modell der Academy4SocialSkills bewährt. Die Interventionsbereiche lassen sich auf die ICH (Selbstkompetenz), DU (Interaktionskompetenz) und Wir (Gruppenkompetenz) fokussieren.



Quelle: Copyright 2004, Ursula Parak-Winkler, academy4socialskills

Besonders delikant sind Praxisfälle, bei denen der Abteilungsleiter (oftmals der Auftraggeber) mangelnde Selbstkompetenz für ein Wissensmanagement-Projekt besitzt (Vergleiche hierzu auch die Soziale Balance von Social-Rating).

Da Wissen sozial konstruiert wird, also zum Gegenstand der Kommunikation in einem sozialen System (Vergleich Fritz Simon, Gemeinsam sind wir blöd...) erhoben werden muss, ist die Interaktionskompetenz unbedingte Voraussetzung für funktionsfähige Wissensprozesse in Organisationen. Störungen oder

Konfliktpotentiale in dieser Ebene haben eine unmittelbar, negative Auswirkung auf den Erfolg der gewünschten Ergebnisse bzw. Wissensprozesse.

Die Gruppenkompetenz ist entscheidend für den Bereich des organisationalen Wissens. Ohne diese Kompetenz kann die Organisation kein neues Wissen generieren oder bewältigt Wissenstransferprozesse nur mit hohen Reibungsverlusten.

Detailinformationen zu diesem Modell sind bei der Academy4socialskills erhältlich.

## 7 Zusammenfassung

### 7.1 Ergebnisse der ER

„Wissen wird sozial konstruiert“ – **Wissen braucht Sozialkompetenz**. Wissen ohne Sozialkompetenz ist wie ein PC ohne Bildschirm und Tastatur. Wenn Information nicht Gegenstand der Kommunikation von sozialen Systemen wird, kann kein Wissen entstehen. Für die Initialisierung, die Aufrechterhaltung und die Weiterentwicklung von Kommunikation in sozialen System ist Sozialkompetenz erforderlich.

Modelle wie Spiral-Dynamics und Social-Rating sind hilfreich bei der Organisationsdiagnose, der Wissensmanagement-Methoden Diagnose, bei der Entwicklung von Projektdesigns und bei der Bewertung und Auswahl von Instrumenten und Interventionen.

In der Beratungspraxis haben sich Modelle, die eine Anpassung an die Sozialkompetenz der Organisation ermöglichen, bewährt. Die Anwendung solcher Modelle erfordert eine passende Sozialkompetenz des Beraters.

### 7.2 Mögliche Entwicklungsfelder

Was bleibt noch zu tun? – Eigentlich stehen wir erst am Anfang. Packen wir's an, oder besser: Lassen wir es weiter fließen...

- Festlegung von Wissens-Definitionen für die einzelnen Ebenen von Spiral-Dynamics
- Systematische Erstellung eines Methoden-, Instrumente- und Interventionskataloges auf der Basis der Ebenen von Spiral-Dynamics
- Weiterentwicklung der Modelle für die Projektmanagement- und Beraterpraxis (Social-Knowledge Management Modell, Sozialkompetenz-Modell etc.)
- Aufbau einer Wissensbasis für Wissensmanagement-Fälle im Bereich Wissen braucht Sozialkompetenz
- Vertiefung des Werte-Dialogs im Bereich Wissensmanagement. Welche Werte haben auf den einzelnen Ebenen von Spiral-Dynamics eine besondere Bedeutung und welche Auswirkungen können diese in bestimmten Kontexten auf soziale Systeme haben (Zum Beispiel: Wann können Maßnahmen motivierend oder demotivierend sein? – Ergeben sich Unterschiede auf den

einzelnen Ebenen von Spiral-Dynamcis?) - (Wissenstransfer mit der Jahresrunde 3, Werte und Motivation im Wissensmanagement)

- Erkennung von wesentlichen Faktoren, Formen etc., die uns heute noch nicht bewusst sind....

### **7.3 Herzlichen Dank an alle Mitglieder**

Das Wichtigste war: Es hat uns viel Spaß gemacht. Allen die intensiv mitgemacht und sich am Dialog beteiligt haben, ein herzliches Dankeschön. Allen, die uns virtuell begleitet haben, ebenfalls ein Dankeschön. Vor allem schöne Grüße aus Wien nach Berlin zu Kai Romhardt. Vielen Dank für den Input (Seminar in Wien und Präsentation – Evolution von Wissensgemeinschaften).

## 8 ANHANG

### Festgelegte Basis Literatur

- Probst/Romhardt, Wissen managen
- Romhardt, Präsentation, Wissensgemeinschaften
- Roehl, Organisationen des Wissens
- Willke, Systemisches Wissensmanagement
- F. Simon, Gemeinsam sind wir blöd
- Spiral Dynamics, Beck, Cowan
- Social-Rating, Manfred della Schiava, Otto Knapp, Andreas Hailand

### Weiterführende Literatur:

- Eschenbach/Geyer, Wissen und Management
- Fritz Simon, Gemeinsam sind wir blöd...