

September 2003

Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zur Unterstützung kommunikativer und kooperativer Prozesse und Strukturen in Wissensgemeinschaften

Thomas Hanke

Universität Duisburg-Essen, thomas.hanke@uni-essen.de

Markus Stallkamp

Universität Duisburg-Essen

Heimo H. Adelsberger

Universität Duisburg-Essen

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/wi2003>

Recommended Citation

Hanke, Thomas; Stallkamp, Markus; and Adelsberger, Heimo H., "Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zur Unterstützung kommunikativer und kooperativer Prozesse und Strukturen in Wissensgemeinschaften" (2003). *Wirtschaftsinformatik Proceedings 2003*. 87.

<http://aisel.aisnet.org/wi2003/87>

This material is brought to you by the Wirtschaftsinformatik at AIS Electronic Library (AISEL). It has been accepted for inclusion in Wirtschaftsinformatik Proceedings 2003 by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISEL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

In: Uhr, Wolfgang, Esswein, Werner & Schoop, Eric (Hg.) 2003. *Wirtschaftsinformatik 2003: Medien - Märkte - Mobilität*, 2 Bde. Heidelberg: Physica-Verlag

ISBN: 3-7908-0111-9 (Band 1)

ISBN: 3-7908-0116-X (Band 2)

© Physica-Verlag Heidelberg 2003

Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zur Unterstützung kommunikativer und kooperativer Prozesse und Strukturen in Wissensgemeinschaften

Thomas Hanke, Markus Stallkamp, Heimo H. Adelsberger

Universität Duisburg-Essen

Zusammenfassung: Organisationen haben häufig kein Informations- sondern ein Kommunikationsdefizit. Einem solchen Defizit kann mit einzelnen Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung grundsätzlich begegnet werden – jedoch nicht optimal. Um es präventiv zu vermeiden, ist ein ganzheitliches Unterstützen der kommunikativen und kooperativen Prozesse unter Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Aspekte notwendig. Hierzu haben wir auf Grundlage eines interdisziplinären Forschungsansatzes geeignete Kategorien der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen definiert und darüber hinaus ein Konzept der Zuordnungen von Maßnahmen und Kommunikationstypen entwickelt. Es befähigt Organisationen, ihre kooperativen und kommunikativen Prozesse und Strukturen zu verbessern: sie werden zu echten Wissensgemeinschaften.

Schlüsselworte: Kommunikation, Kooperation, Wissenteilen, Wissensgemeinschaft, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung

1 Einleitung

Viele Gestaltungskonzepte für das Management von Wissen beschränken sich auf die Einführung einer geeigneten Informations- und Kommunikationstechnologie; auch bislang vorgelegte Untersuchungen behandeln vorrangig eher technische Aspekte. Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kommunikation und Kooperation werden von Seiten der Wirtschaftsinformatik nur unzureichend berücksichtigt, nicht zuletzt deshalb, da wir es hier mit sehr organisationspezifischen Phänomenen zu tun haben, die sich nicht über Standardkonzepte und schon gar nicht ad hoc umgestalten lassen. Es geht daher um die Schaffung gemeinsamer Werte, Normen, Kulturen, Spielregeln sowie sozialer Fähigkeiten – alles zunehmend essenzielle Bestandteile eines systemischen Wissensmanagements. Ein solches Wissensmanagement stellt demnach eine große Herausforderung im Bereich der sozialen

Kommunikation und Kooperation dar und erfordert neben technischen Aspekten auch die Berücksichtigung sozialer Kompatibilitäten und Beziehungsstrukturen. Aus diesem Grund sind Organisationen zunehmend als *Wissensgemeinschaften* aufzufassen, die sich insbesondere durch ihre Fähigkeit zur Kommunikation und Kooperation auszeichnen. Wissensgemeinschaften herzustellen kann unter Umständen ein sehr aufwendiges und langfristiges Verfahren sein, da es die systemischen und organisationsdynamischen Zusammenhänge zwischen sozialen Strukturen, Kulturen, individuellen Bedürfnissen und nicht zuletzt technischen Aspekten in der Organisation zu berücksichtigen hat. Zwar werden im gegenwärtigen Diskurs die begleitenden Aspekte von Kommunikation und Kooperation (z. B. Vertrauen, Gemeinschaft) als wichtig erachtet und auch plakativ postuliert; dennoch werden aus unserer Sicht daraus kaum konkrete Analyse- und Maßnahmenpakete für die Bereiche der Kommunikation und Kooperation abgeleitet. Die Umsetzung bleibt als Randerscheinung in allgemeingültigen Konzepten verhaftet.

Wir orientieren uns im Folgenden an den aktuellen Fragestellungen aus Forschung und Praxis. Insbesondere hinsichtlich des Forschungsbedarfs im Bereich der Grundlagen von Kooperation und Kommunikation in Bezug auf Wissensteilungsprozesse in Organisationen ist eine integrative, interdisziplinäre und ganzheitliche Auseinandersetzung mit der Thematik nach unserem Kenntnisstand bislang noch nicht umfassend erfolgt. Daher greifen wir aktuelle Erkenntnisse aus den Forschungsbereichen der Wirtschaftsinformatik sowie der Geistes- und Sozialwissenschaften auf und führen sie zusammen. Wir verfolgen das Ziel, das Kommunikations- und Kooperationsverhalten in Organisationen zu verbessern, indem wir ein gewünschtes Verhalten über kommunikative Prozesse ansteuern und in nachhaltigen Kommunikationsstrukturen zu etablieren versuchen.

Dazu legen wir zunächst unser Hauptaugenmerk auf die Kernprozesse des Wissensmanagements, insbesondere auf die Kommunikation und Kooperation als Erfolgsfaktoren des zentralen Bausteins des Wissenteilens. In einem zweiten Schritt beschreiben wir den Wandel hin zu einer Kultur des Wissenteilens durch Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen – eine wesentliche Voraussetzung, um Wissensgemeinschaften überhaupt erst zu ermöglichen. Anschließend definieren wir geeignete Kategorien der Maßnahmen und entwickeln ein Konzept der Zuordnungen von Maßnahmen und Kommunikationstypen, durch das kooperative und kommunikative Prozesse und Strukturen optimiert werden können.

2 Kommunikation und Kooperation als Erfolgsfaktoren des Wissenteilens

2.1 Organisationskulturelle Voraussetzungen für Kommunikation und Kooperation

Wir beschreiben den Begriff der *Kommunikation* als den Prozess des wechselseitigen Informationsaustausches zwischen einzelnen Organisationsmitgliedern. *Kooperation* ist das Zusammenwirken mehrerer Mitglieder auf ein zuvor definiertes Ziel. Wichtigster Bestandteil dieses Arbeitsprozesses ist das Einfließen des individuellen Wissens jeder beteiligten Person.

Die *Organisationskultur* hat einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung von Kommunikation und Kooperation. Hinsichtlich der Verbesserung von Kooperation und Kommunikation für Prozesse des Wissenteilens, kommt einer vertrauensbasierten Organisationskultur die Rolle eines strategischen Erfolgsfaktors zu [Pre⁺97, S. 9]. Die exakt auf die bestehende Organisationskultur abgestimmten Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen gelten als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung einer Kultur des Wissenteilens. Bei auftretenden Widerständen durch abweichende Ansichten und Einstellungen der Organisationsmitglieder können sämtliche Veränderungsmaßnahmen negativ beeinflusst werden [HaMe01, S. 474f.]. Erfolgskritisch ist die Verankerung der nachfolgend beschriebenen Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen in der Organisationskultur und vor allem die Akzeptanz bei den Organisationsmitgliedern.

2.2 Wissensmanagement – Wissenteilen als kommunikativer und kultureller Prozess

„If you are looking at collaboration and knowledge sharing, try to deal with the people/cultural issues, the hard stuff, first.“ [Cole99]

Wissensmanagement ist der Schlüsselfaktor beim Weiterentwickeln der Leistungsfähigkeit einer wissensbasierten Organisation und sollte demnach sowohl das individuelle Wissen als auch das kollektive Wissen einer Organisation berücksichtigen [Dave98; Spen96]. Es gibt kein allgemeingültiges – kein überall gleiches und richtiges – Wissensmanagement, denn Wissensmanagement ist abhängig von dem gewählten Gebrauch und dem anvisierten Ziel [Pro⁺98]. Probst et al. führen in einem pragmatischen Baustein-Modell die wichtigsten Wissensmanagement-Prozesse einer Organisation detailliert zusammen. Wir konzentrieren uns im Folgenden auf den für uns zentralen Baustein der „Wissen(ver)teilung“. Eher technisch orientiert sorgt das reine „Verteilen“ („distribution“) von Information dafür,

Informationen zum richtigen Zweck an den richtigen Ort zu bringen. Aus diesen Informationen kann dann Wissen generiert werden. Beim „Teilen“ („sharing“) hingegen stehen vielmehr die kommunikativen und kooperativen Prozesse im Vordergrund.

An diesem Punkt setzen wir an. Wir verfolgen das Ziel, Bedingungen zu schaffen, um eine Kultur des Wissenteilens und mithin die Organisation als Wissensgemeinschaft zu ermöglichen und langfristig zu etablieren. Wissensmanagement kann scheitern, wenn erfolgskritische kommunikative und kulturelle Grundlagen vernachlässigt werden. Wissen ist häufig eingebettet in individuelle Erfahrungen, demnach kontextabhängig und in verbaler, symbolischer und geschriebener Form schwer zu formalisieren und zu kommunizieren [Pola66; NoTa97]. Das Teilen dieses Wissens erfolgt daher häufig über Kommunikation, wie beispielsweise persönliche Dialoge oder gemeinsame Erfahrungen. Kommunikation ermöglicht den Austausch von Ideen und Erfahrungen zwischen den Mitarbeitern. Das organisationale Wissenspotenzial wird dabei durch die unternehmenseigene Kommunikationsdichte und -qualität bestimmt [HaMe01, S. 466]. Von dem Kommunikationsverhalten der Mitglieder einer Organisation hängt es ab, ob Informationen zur richtigen Zeit und am richtigen Ort zur Verfügung stehen. Das Problem vieler Organisationen ist jedoch nicht ein Informations-, sondern vielmehr ein Kommunikationsdefizit. Wissenteilen erfordert eine kommunikationsorientierte Sichtweise von Beginn an, nicht zuletzt da die täglichen Abläufe in Organisationen in hohem Maße durch kommunikative und kooperative Prozesse geprägt sind. Es ist die Kommunikationsfähigkeit der Organisationsmitglieder zu unterstützen, insbesondere durch die Förderung des Willens, ihr Wissen miteinander zu teilen. Weitere kritische Erfolgsfaktoren sind z. B. die Schaffung von Vertrauen, eines gemeinsamen Bezugsrahmens, von kreativen Freiräumen und die Entwicklung von Strategien zum Aufbauen und Bewahren effektiver und effizienter Kommunikation [Cole99; Dave98]. Wir vertreten die erkenntnisleitende Annahme, dass diese kulturellen Aspekte grundlegend die Prozesse des Wissenteilens beeinflussen. Kommunikation herzustellen oder besser: selbst ein Mindestmaß an kommunikativer Anschlussfähigkeit zu erreichen, erweist sich in der organisationalen Praxis oft als äußerst schwierig. Erst die Herstellung eines kollektiven Bezugsrahmens sichert die Gemeinsamkeiten der Organisationsmitglieder und konkretisiert sich in der Kommunikationskultur. Wird die Organisation als Wissensgemeinschaft betrachtet, blicken wir auf ihre Möglichkeiten, über technische, soziale und kulturelle Infrastrukturen kommunikative Prozesse in Gang zu setzen. Ein vertrauensvolles Miteinander in einer auf gegenseitiger Unterstützung basierenden Wissensgemeinschaft kann nachhaltig zur Schaffung eines Wissensnetzwerks und einer Kultur des Wissenteilens beitragen.

Nicht jede Organisation verfügt a priori über gute Voraussetzungen zum Aufbau einer geeigneten Kommunikations- und mithin Kooperationskultur. Die Voraussetzungen für gelingende Kommunikation sind alles andere als trivial und lassen sich nur äußerst schwer nach rationalen und quasi-objektiven Kriterien bewerten.

Fehlende Stabilität oder Sicherheit sowie andere zum Teil existenzielle Ängste wirken sich als „defensive Muster“ [Argy87; Argy90], z. B. als sogenanntes „Co-cooning“ [Quir99, S. 30], negativ auf die Offenheit innerhalb der Organisation aus. Wenn sich die Identifikation und das Vertrauen lediglich auf das unmittelbare Team bzw. die eigene Organisationseinheit beschränkt, führt dies zu Abgrenzungskriterien und Widerstandsenergien zwischen Menschen, Gruppen und Organisationen, die nicht einfach zu erklären sind. Daher müssen Konzepte für Kommunikation und Kooperation vor allem gruppen- beziehungsweise organisationsdynamische Erscheinungen mit berücksichtigen.

2.3 Die Organisation des Wissenteilens als Wissensgemeinschaft

Die Herausforderung in Organisationen liegt vor allem darin, das Wissen vieler oder gar aller Organisationsmitglieder zu kollektivieren. Mit der Bereitschaft zu Kooperation und Kommunikation geht es um das freiwillige Teilen des Wissens innerhalb einer *Wissensgemeinschaft*. Der Begriff der „Gemeinschaft“ bezeichnet die subjektiv gefühlte Zusammengehörigkeit der Beteiligten [Webe84, S. 69] und markiert damit einen wesentlichen Schritt hin zu einem Miteinander in der Organisation.

Das Entstehen organisationalen Wissens ist als Prozess zu verstehen, der das von Einzelnen erzeugte Wissen verstärkt, indem es im Wissensnetz der Organisation verankert wird. Nach Nonaka und Takeuchi vollzieht sich dieser Prozess in einer „expandierenden Interaktionsgemeinschaft, die Grenzen und Ebenen in und zwischen Unternehmen überschreitet.“ [NoTa97, S. 71f.]. Eine *Wissensgemeinschaft* entsteht, indem der Einzelne sein Wissen in die Gemeinschaft hineinträgt; an diesem kollektiven Wissen kann jeder partizipieren. Vergemeinschaftetes Wissen ist allerdings nur schwer zu erreichen, solange die mentalen Modelle der beteiligten Personen ganz unterschiedliche Weltentwürfe und Wirklichkeitsbeschreibungen enthalten und nicht die minimal erforderlichen kommunikativen Kompatibilitäten aufweisen. Pawlowsky zeigt hierzu auf, dass Überlegungen zu solchen kollektiven Wissenssystemen bereits seit längerem diskutiert werden und dass insbesondere in der neueren kognitiven Organisationstheorie Konzepte existieren, die „Gruppen und Organisationen im Sinne kollektiver mentaler Modelle“ [Paw195, S. 446] thematisieren.

3 Personal- und Organisationsentwicklung innerhalb des Change Managements

3.1 Kommunikations- und Kooperationsmanagement

Organisationen sind in zunehmendem Maße wissensbasiert; und wissensbasierte Organisationen sind in hohem Maße auf die Kooperationskompetenz und mithin Kommunikationsfähigkeit ihrer Mitglieder angewiesen. Eine erfolgreiche Gemeinschaft und das Miteinander wird von einer offenen und vertrauensvollen, aber vor allem aktiv gelebten Kommunikationskultur getragen, um innovative Kreativität entfalten, voneinander lernen und Wissen aktiv miteinander teilen zu können. Kommunikations- und Kooperationsmanagement kann als Querschnittsfunktion den organisationalen Erfolg nur dann effizient und effektiv unterstützen, wenn bestehende Kommunikations- und Kooperationsbarrieren erkannt und abgebaut werden. Die Gründe für das Nichtgelingen von Kommunikation und Kooperation sind vielfältig, äußerst komplex und lassen sich nur schwer aufdecken, da sie tief im Kulturkern der Organisation verankert sind. Hinzu kommt, dass Kooperation in einer individualistisch orientierten Kultur mit einer hohen Konkurrenzsituation häufig als Nachteil erlebt wird, denn solange einzelne Organisationseinheiten in einer Wettbewerbssituation zueinander stehen, wird es eine Kooperationskultur schwer haben. Zudem gründen Kooperationsbarrieren häufig in unterschiedlichen Auffassungen darüber, wie eine Organisation zu „funktionieren“ hat.

Es sind vorwiegend Vorgehensweisen der *Organisationsentwicklung*, die darauf abzielen, ein ganzheitlich orientiertes, vernetztes Denken in der Organisation anzuregen und somit nachhaltig den Prozess des organisationalen Wandels zu unterstützen, indem festgefahrene Routinen und erstarrte Denkmuster aufgebrochen werden.

3.2 Change Management und Organisationsentwicklung

Change Management [DoLa00, S. 151] umfasst das gezielte Einleiten sowie das systemische Management von Veränderungsprozessen durch Unterstützung der aktiven Wandlungsfähigkeit von Kultur und Verhalten der Organisationsmitglieder. Dabei wird versucht, die Organisationsmitglieder aller Ebenen prozessorientiert, zielgerichtet und nachhaltig zu aktivieren. Die Umsetzung von Change Management erfolgt über ein Maßnahmenbündel, das sowohl die Veränderungsbereitschaft erhöht als auch der Initiierung und Umsetzung neuer Strategien, Strukturen und Verhaltensweisen dient [GaAl00, S. 14f.]. Hauptauslöser für die Notwendigkeit eines solchen Change Managements sind in den sich immer schneller verändernden Bedingungen des Organisationsumfeldes zu finden. Change Management wird von Organisationen oftmals – zu spät – in Krisenzeiten eingeleitet, da

die Mitarbeiter in der Regel erst dann ausreichend Energie für einen Wandel aufbringen [Kie⁺98, S. 7ff.]. Change Management wird insbesondere durch Maßnahmen der Organisationsentwicklung eingeleitet und begleitet.

Der Ansatz der *Organisationsentwicklung* ist in den 1940er Jahren am MIT (Massachusetts Institute of Technology) [Lewi63; More67] entstanden und hat sich in den 1980er und 1990er Jahren im Rahmen des *organisationalen Lernens* [ArSc78] in der vorwiegend amerikanischen Organisationspraxis etabliert [Weic95; Seng98; Geus98; ArSc99]. Organisationsentwicklung wird als Prozessberatung verstanden, die dem rein ökonomischen Denken ein soziales, gruppenspezifisches hinzufügt. Organisationsentwicklung meint nicht in erster Linie eine Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens (instrumentaler Organisationsbegriff) und ist auch nicht einfach mit der Weiterentwicklung der Tätigkeit des Organisierens (funktionaler Organisationsbegriff) gleichzusetzen [Koc⁺80, S. 20]; Organisationsentwicklung variiert nicht nur oberflächliche Strukturen sozialer Systeme, sondern greift vielmehr in tiefere Strukturebenen hinein (institutionaler Organisationsbegriff). Organisationsentwicklung ist ein Lern- und Entwicklungsprozess der Organisation und der in ihr tätigen Menschen und bietet eine Reihe von begleitenden verhaltensspezifischen Maßnahmen, die vor allem hinderliche und förderliche Einflüsse der Organisations- und Kommunikationskultur berücksichtigt. Die Einflussnahme auf die Gestaltung und Entwicklung der Organisation erfolgt im weitesten Sinne durch das Anstoßen von Erfahrungsprozessen und durch eine Verbesserung der Kommunikation. Dies ist beispielsweise durch das Einleiten von Teamarbeit, das Schaffen von Lernsituationen und durch die Erweiterung von Handlungsspielräumen zu erreichen. Organisationsentwicklung ist damit Hilfe zur Selbsthilfe. Jeder Maßnahmenplanung geht eine gemeinsame Problemerkennung, -definition und -analyse voraus. Im Rahmen der Organisationsentwicklung hat die sich daran anschließende Diagnose insofern einen besonderen Stellenwert, als dass sie nicht nur einmal erstellt wird, sondern im Rahmen des zyklischen Phasenmodells in den längerfristigen Organisationsentwicklungsprozess eingebunden ist und sowohl den Ausgangs- als auch den Endpunkt jeder Veränderung bildet. Wesentlich ist dabei das Aufbrechen festgefahrener defensiver Denkmuster sowie die Anregung vernetzten Denkens durch Kommunikation. Für die Umsetzung gibt es keine „Patentrezepte“, vielmehr muss jede Organisation sich die Maßnahmen individuell zusammenstellen.

In Organisationen erfolgt die Umsetzung von Maßnahmen der Organisationsentwicklung häufig im Rahmen des Bereichs *Personalentwicklung*. Ziel ist die Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter sowie die Identifikation und Förderung der Leistungspotenziale aller Mitarbeiter.

4 Kategorien der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen

Personalentwicklung und Organisationsentwicklung lassen sich terminologisch zwar voneinander abgrenzen, werden aber häufig aufgrund ihrer institutionalen Umsetzung in der Praxis als *Personal- und Organisationsentwicklung* zusammengeführt. Pragmatisch erscheint für unseren Zweck also eine Unterscheidung in einen personalen Ansatz einerseits und einen strukturalen Ansatz andererseits.

4.1 Personaler und strukturaler Ansatz

In der Organisationsentwicklung wird zwischen einem *personalen* Ansatz und einem *strukturalen* Ansatz unterschieden [Kie⁺98, S. 228f.]. Der personale Ansatz zielt auf eine Veränderung der Einstellungen und Verhaltensweisen der Menschen in der Organisation: ihre soziale Kompetenz. Doch im Regelfall können formale Organisationsstrukturen Verhaltensänderungen nicht dauerhaft konservieren. Der strukturaler Ansatz versucht daher geeignete Strukturen zu gestalten bzw. neu zu schaffen, in die das veränderte Verhalten eingebettet werden kann. In Falle der Kommunikationsstrukturen heißt das, kommunikationsfördernden Prozessen eine institutionalisierte Form zu geben. Beide Ansätze sind deswegen eng miteinander verzahnt. Verhaltensänderungen von Mitarbeitern benötigen eine geeignete Organisationsstruktur, um zu entstehen und sich nachhaltig in der Organisation zu etablieren. Ergänzend dazu werden Mitarbeiter bei der Gestaltung von Kommunikationsstrukturen beteiligt, damit sich diese mit den gemeinsam erarbeiteten Strukturen identifizieren können [Kie⁺98, S. 228f.].

Im Folgenden werden Kategorien der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen vorgestellt, wobei wir die humanorientierten Maßnahmen aus dem personalen Ansatz und die strukturorientierten Maßnahmen aus dem strukturalen Ansatz ableiten.

4.2 Kategorien der human- und strukturorientierten Maßnahmen

Für die Entwicklung unseres Maßnahmenpaketes haben wir verschiedene Personal- und Organisationsentwicklungsansätze und -konzepte hinsichtlich ihrer Möglichkeit, kommunikative und kooperative Prozesse und Strukturen in Wissensgemeinschaften zu verbessern, untersucht. Als ein erstes Ergebnis dieser Untersuchung unterscheiden wir in konzeptioneller Anlehnung an Doppler und Lauterburg [DoLa00, S. 151] zwei Dimensionen von Maßnahmen: *human- und strukturorientierte Maßnahmen* einerseits sowie *Maßnahmen für das Individuum, die Gruppe und die Organisation* andererseits. Tabelle 1 zeigt zur Illustration eine

Auswahl an Maßnahmen in Anlehnung an [Schul2001]; [ScGu2000]; [Neub1994]; [Beck1999]; [Scha2000] in einer zweidimensionalen Kategorisierung.

	Humanorientierte Maßnahmen (Personaler Ansatz)	Strukturorientierte Maßnahmen (Strukturaler Ansatz)
Individuum	Mentoring, Coaching, Sensitivity-Training, Training sozialer Fähigkeiten	Reputations- und Leistungsanreiz-Modelle, Zielvereinbarungen, Personalentwicklungskonzepte, Lernbibliothek
Gruppe	Gruppenarbeit, Teamentwicklung, Teamcoaching, Soziogramm, Peergroup zur Selbsthilfe, Workshops/Klausurtagungen, Intergruppen-Kommunikation, Szenario Methode, Wissenslandkarte	Teamstrukturen, z. B. für teilautonome Gruppen, Projektorganisation, Qualitätszirkel
Organisation	Organisations-/Bereichsanalyse, Corporate Identity, Corporate Culture, Organisationales Lernen	Total Quality Management, Mitarbeiterbefragungen, Visionsbildung, Betriebsversammlungen, schwarzes Brett, Mitarbeiterzeitungen, Betriebsrundgänge, Informationsmärkte, architektonische Gestaltung.

Tabelle 1: Zweidimensionale Kategorisierung von human- und strukturorientierten Maßnahmen, Beispiel

Für eine detaillierte Kategorisierung von Maßnahmen ist diese aber nicht ausreichend. Daher scheint uns eine Modifikation der Dimension „Individuum – Gruppe – Organisation“ sinnvoll. Die modifizierte Dimension besteht nun aus den fünf Kriterien „Teilnehmerzahl“, „Trainierte Faktoren“, „Problemlösungsbezug“, „Zeitaufwand“ und „Zielgruppe“. Die ursprünglichen Kriterien „Individuum – Gruppe – Organisation“ finden sich in dem neuen Kriterium „Teilnehmerzahl“ wieder. Alle fünf neuen Kriterien sind im Rahmen einer konkreten Organisationsentwicklung sowohl hinsichtlich ihrer Semantik als auch hinsichtlich ihres Wertebereiches zu beschreiben. Ihr jeweiliger Wertebereich kann dabei nominal-, ordinal- oder sogar kardinalskaliert sein. In der Tabelle 2 ist beispielhaft dargestellt, wie für alle fünf Kriterien eine solche Beschreibung aussehen kann.

Kriterium	Beschreibung
Teilnehmeranzahl	Das Kriterium beschreibt die Anzahl der Personen, die an der Maßnahme teilnehmen bzw. teilnehmen können: <i>Individuum – kleine Gruppe – große Gruppe – Gesamtorganisation</i>
Trainierte Faktoren	Das Kriterium beschreibt die Art und Weise durch die versucht wird, auf den Teilnehmer einzuwirken: <i>weiche Faktoren – harte Faktoren</i>
Problemlösungsbezug	Das Kriterium beschreibt inwieweit die Maßnahme bei der Lösung von Problemen, denen die Teilnehmern in Ihrem alltäglichen Geschäft begegnen, Hilfestellung gewährleistet: <i>keiner – indirekter – direkter – konkreter</i>
Zeitaufwand	Das Kriterium beschreibt die Dauer, die durch die Maßnahme beansprucht wird: <i>sehr gering – gering – mittel – hoch – sehr hoch</i>
Zielgruppe	Das Kriterium beschreibt die Qualifikation, die Budgetverantwortung und die Weisungsbefugnis etc., die die Teilnehmer in Ihrem Arbeitsalltag zugewiesen bekommen: z. B. für Managementlevel: <i>top – middle – low – no</i>

Tabelle 2: Kriterien zur Kategorisierung

Um die Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung detailliert zu kategorisieren, haben wir die ursprüngliche Dimension „Individuum – Gruppe – Organisation“ modifiziert und zusätzlich alle ursprünglichen Elemente in den Klassen hinsichtlich der neuen Dimension verfeinert. Die neuen Kategorien lassen sich nutzen, um Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung detailliert darzustellen – ein solch feiner Detaillierungsgrad ist notwendig, um die Maßnahmen gezielt einsetzen zu können. Eine beispielhafte Zuordnung zeigt die Tabelle 3.

Kriterien zur Kategorisierung	Humanorientierte Maßnahmen (Personaler Ansatz)			
	Gruppenarbeit	Teamentwicklung	Teamcoaching	Soziogramm
Teilnehmeranzahl	3-12	3-12	3-12	3-50
Trainierte Faktoren	Weich	Weich	Soz. Komp.	Weich
Problemlösungsbezug	Direkt	Indirekt	On the job	Analyse
Zeitaufwand	Gering	1-3 Monate	Unbefristet	1 Monat
Zielgruppe	Low, No	Middle, Low	Übergreifend	Übergreifend

Tabelle 3: Modifizierte und erweiterte Kategorien der human- und strukturorientierten Maßnahmen, Beispiel

5 Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zur Unterstützung und Verankerung von Kommunikation und Kooperation

5.1 Zuordnung von Kommunikationstypen zu Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung

Eine funktionierende Kommunikation ist Voraussetzung für die Kooperation zwischen Organisationsmitgliedern. Das übergeordnete Ziel der Kooperations- und Kommunikationsgestaltung liegt darin, den Prozess des Wissenteilens und mithin der Bildung von Wissensgemeinschaften über sämtliche Organisationsbereiche hinweg zu etablieren. Im Folgenden werden operative Personal- und Organisationsmaßnahmen unter Berücksichtigung strategischer Überlegungen auf die Unterstützung kommunikativer und kooperativer Prozesse und Strukturen vorgestellt.

Im Rahmen der Organisationsentwicklung stehen der Organisation eine Vielzahl von Instrumenten, Maßnahmen und Methoden zur Verfügung, die wir auf ihre Potenziale, Kommunikation und Kooperation zu verbessern, untersucht haben.

Die *human- und strukturorientierten Maßnahmen* können verschiedenen defizitären und dementsprechend nachzusteuernenden Kommunikationstypen zugeordnet werden. Tabelle 4 zeigt eine exemplarische Auswahl von Zuordnungen von Maßnahmen und Kommunikationstypen.

Kommunikations-typen	Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung, Auswahl					
	Humanorientiert			Strukturorientiert		
	Mentoring (Individ.)	Intergruppen-kommunikation (Gruppe)	Corporate Identity (Org.)	Lernbibliothek (Individ.)	Qualitäts-zirkel (Gruppe)	Zukunftskonferenz (Org.)
...						
Dialog	X	X			X	X
Diskurs	X	X			X	X
Feedback	X	X	X		X	X
Storytelling	X	X			X	
Vortrag			X			X
...						

Tabelle 4: Zuordnung von Maßnahmen und Kommunikationstypen, Auswahl

Aus den von uns untersuchten Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen werden diejenigen extrahiert, denen Kommunikationstypen zugeordnet werden können; das bedeutet, nicht *allen* Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen können Kommunikationstypen zugeordnet werden. In der Tabelle 4 kann beispielsweise der Maßnahme „Lernbibliothek (Individ.)“ keiner der exemplarisch aufgeführten Kommunikationstypen zugeordnet werden.

Die Zuordnung kann genutzt werden, um sowohl

- aus der Perspektive *Kommunikationstypen*: Kommunikationstypen zu identifizieren, die bestimmte Maßnahmen unterstützen als auch umgekehrt
- aus der Perspektive *Maßnahmen*: Maßnahmen zu identifizieren, die bestimmte Kommunikationstypen verwenden.

Beide Zuordnungen sollen im Folgenden verdeutlicht werden (vgl. Tabelle 4). Exemplarisch für die Perspektive *Kommunikationstypen* (1) wollen wir den „Dialog“ erläutern und aus der Perspektive *Maßnahmen* (2) die humanorientierte Maßnahme „Mentoring“ (2a) und die strukturorientierte Maßnahme „Zukunftskonferenz“ (2b).

(1) *Dialog*: Der Begriff „Dialog“ kann in Anlehnung an Senge verstanden werden als freies Fließen von Sinn zwischen Menschen bzw. als Reservoir an gemeinsamem Sinn, der dem Einzelnen nicht zugänglich ist [Seng98; S. 292f.]. Dies erfordert die Fähigkeit der Organisationsmitglieder, eigene Annahmen aufzuheben und sich auf ein „gemeinsames Denken“ einzulassen [Seng98; S. 19]. Der Kommunikationstyp „Dialog“ wird in den humanorientierten Maßnahmen „Mentoring“ und

„Intergruppenkommunikation“ sowie in den strukturorientierten Maßnahmen „Qualitätszirkel“ und „Zukunftskonferenz“ eingesetzt.

(2a) *Mentoring*: Beim Mentoring agieren Mentoren als Sozialisationshelfer für Nachwuchskräfte in Organisationen, indem sie psychosoziale Funktionen wahrnehmen: Als Vorbild (Rollenmodell) und Ratgeber öffnen sie Türen, geben Feedback, verschaffen Schutz, vermitteln herausfordernde Aufgaben und bieten Gelegenheiten zur Selbstdarstellung. Mentoring erfordert eine persönliche Beziehung zwischen Mentor und Nachwuchskräften, die nicht einfach „verordnet“ werden kann. Aus der Perspektive *Maßnahmen* werden im Mentoring die Kommunikationstypen „Dialog“, „Diskurs“, „Feedback“ und „Storytelling“ eingesetzt.

(2b) *Zukunftskonferenz*: Die Zukunftskonferenz („future search conference“) ist ein dialogorientiertes Großgruppenverfahren und schwerpunktmäßig dafür geeignet, Visionen und Ziele zu entwickeln. Die Teilnehmerzahl variiert etwa zwischen 30 und 70. Die Teilnehmer sollten eine repräsentative Struktur der gesamten Organisation darstellen. Bei der Zukunftskonferenz geht es vor allem darum, gemeinsame Grundlagen zu entdecken und sich auf die positiven Aspekte einer gemeinsam gestalteten Zukunft zu konzentrieren. Das Konzept besteht vor allem darin, den Blick auf die Gemeinsamkeiten auszurichten und nicht auf die Probleme [HaMe01, S. 470f.]. Die Zukunftskonferenz gehört zu den stark strukturierten Großgruppenverfahren und befolgt genaue Anweisungen für jeden einzelnen Arbeitsschritt. Der Zukunftskonferenz sind die Kommunikationstypen „Dialog“, „Diskurs“, „Feedback“, „Vortrag“ zugeordnet.

5.2 Einbindung der Maßnahmen in ein ganzheitliches Personal- und Organisationsentwicklungskonzept

In den Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung muss ein prinzipiell nicht einheitliches Verständnis über strukturelle und mithin kulturelle Determinanten der Organisation sowie deren Mechanismen und Abhängigkeiten berücksichtigt werden. Ziel ist eine modellhafte Beschreibung von Kommunikations- und Kooperationsprozessen sowie die Bestimmung der erforderlichen Erfolgsfaktoren, die aus einer strategischen Personal- bzw. Organisationsentwicklungsperspektive zu erschließen und über operative Maßnahmen umzusetzen sind.

Strategisches Ziel ist es, die ausgewählten Kooperations- und Kommunikationsinstrumente nachhaltig zu verankern. Eine einzelne, isoliert eingesetzte Maßnahme erzielt meist keine nachhaltige Wirkung. Ein kultureller Umbruch verlangt daher die systematische Verknüpfung aufeinander abgestimmter Einzelmaßnahmen [Dotz97, S. 20]. Auch hier gilt: Es gibt keinen „one best way“ sondern nur einen „own best way“, den sich jede Organisation selbst erarbeiten muss [ReDi96, S. 32].

Eine umfassende Strategie zur Einführung einer Kommunikations- und Kooperationskultur zu implementieren kann in der Tat schwierig sein, da es unter Umständen bedeutet, einen langwierigen Prozess einzuleiten. Häufig beginnt die Verankerung kultureller Komponenten in der Organisation prozessorientiert in einem Pilotbereich, um herauszufinden, ob die ausgewählten Instrumente die gesetzten Ziele erreichen. Bei diesen Insellösungen werden die Maßnahmen zunächst nur für einzelne Bereiche eingesetzt und erst nach Erfolg der Methode auf die gesamte Organisation ausgeweitet. Mit dieser Vorgehensweise kann die Organisation auch vereinzelt Widerständen ihrer Mitglieder begegnen. Die Belegschaft wird mögliche Vorurteile nach einem erfolgreichen Testlauf ablegen, so dass eine Ausweitung nun relativ problemlos erfolgen kann [ReDi96, S. 27ff.]. Die Organisation muss das Funktionieren solcher kulturellen Komponenten zunächst in einem kleinen überschaubaren und oft auch geschützten Rahmen erfahren und etablieren. Aufbauend auf diesen operativen Teilerfolgen ist in einem zweiten Schritt ein Roll-out zu initiieren.

Neben der richtigen Auswahl und dem richtigen Einsatz der Maßnahmen ist es besonders deren Fortentwicklung, die über eine erfolgreiche Zielerreichung entscheidet. Eine Einbindung der Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess, das Einbauen von Feedbackschleifen und ein Vorleben der beschlossenen Maßnahmen durch das Management sind entscheidende Aspekte [Her⁺97, S. 13ff.]. Auch bei einer erfolgreichen Gestaltung der Kooperations- und Kommunikationsstrukturen ist Kritik an dem Vorgehen ein üblicher Vorgang, da sich mit verbesserten Strukturen auch das Anspruchsniveau der Organisationsmitglieder erhöht. Für das Gestalten von Kommunikation gilt ähnliches wie für den organisationalen Wandel im Allgemeinen. Einmal geschaffene Kommunikationsstrukturen sind nichts Endgültiges. Sie müssen kontinuierlich weiterentwickelt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Organisation auch in der Zukunft gewährleisten zu können. Diese Ausführung deckt sich mit der Idee des organisationalen Lernens [Dopp92, S. 56].

Fazit

Zur Unterstützung des Wissenteils in Organisationen erachten wir Prozesse und Strukturen der Kommunikation und Kooperation als wichtig, denn in der Regel besteht in vielen Organisationen kein Informations-, sondern ein Kommunikationsdefizit. Die vorgestellten Kategorien der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen sowie die vorgenommenen Zuordnungen solcher Maßnahmen zu Kommunikationstypen zeigen verschiedene Möglichkeiten, wie Organisationen ihre Kooperation und Kommunikation verbessern können: Erstens kann mit den vorgestellten Kategorien eine adäquate Darstellung von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen erfolgen; zweitens kann eine Organisation mithilfe

des entwickelten Zuordnungskonzepts für einzusetzende Maßnahmen unterstützende Kommunikationstypen identifizieren und – in umgekehrter Blickrichtung – Maßnahmen für bestimmte Kommunikationstypen identifizieren. Darüber hinaus sind die Zuordnungen geeignet, in einem ganzheitlichen kommunikations- und kooperationsoptimierenden Prozess die Gesamtheit der Maßnahmen einzeln und in Beziehung zueinander abzustimmen.

Der Einsatz von Insellösungen bietet in den Wissensgemeinschaften die Möglichkeiten, anfänglichen Widerständen auf Seiten der Organisationsmitglieder zu begegnen. Erst nach einer erfolgreichen Implementierung der Maßnahmen in ausgewählten Pilotbereichen erfolgt ein Transfer auf die gesamte Organisation. Dennoch sind selbst aufeinander abgestimmte Maßnahmen noch keine Garantie für das Entstehen einer Kultur des Wissenteilens und mithin von Wissensgemeinschaften. Die aufeinander abgestimmten Maßnahmen erfordern zudem die Einbindung in die vorhandene Kommunikationskultur. Funktionierende Kooperations- und Kommunikationsstrukturen sind in Abstimmung mit der Kommunikationskultur die beste Voraussetzung für notwendige Entwicklungsprozesse.

Literatur

- [Argy87] Argyris, C.: Wenn Manager nicht offen miteinander reden. Harvard Business Manager 2, 1987: S. 7-10.
- [Argy90] Argyris, C.: Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning. Prentice Hall, Inc.: New Jersey, 1990.
- [ArSc78] Argyris, C.; Schön, D. A.: Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley Publishing Company, Reading: Massachusetts, 1978.
- [ArSc99] Argyris, C.; Schön, D. A.: Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Klett-Cotta Verlag: Stuttgart, 1999.
- [Beck1999] Becker, Manfred (1999): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 2. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Pöschel Verlag.
- [Cole99] Coleman, D.: Groupware: Collaboration and Knowledge Sharing. In: Liebowitz, J. (Hrsg.) Knowledge Management Handbook. CRC Press: Boca Raton, FL, 1999, S. 12-1-12-15.
- [Dave98] Davenport, T. H.; Prusak, L.: Working Knowledge. Harvard Business School Press: Boston, MA, 1998.
- [DoLa00] Doppler, K.; Lauterburg, C.: Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag: Frankfurt a. M., 2000.
- [Dopp92] Doppler, K.: Kommunikation als Schlüsselfaktor der Unternehmensentwicklung. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 3/1992: S. 40-56

- [Dotz97] Dotzler, H.-J.: Marktorientierte Veränderungsprozesse durch interne Kommunikation unterstützen – Beispiel Hypo-Bank. *Organisationsentwicklung* 1, 1997: S. 16-27.
- [GaAl00] Gattermeyer, W., Al-Ani, A.: *Change Management und Unternehmenserfolg*. Gabler Verlag: Wiesbaden, 2000.
- [Geus98] de Geus, A.: *Jenseits der Ökonomie. Die Verantwortung der Unternehmen*. Klett-Cotta Verlag: Stuttgart, 1998.
- [HaMe01] Hanke, T.; Mettler v. Meibom, B.: Durch Kommunikation zur lernenden Organisation. In: Abromeit, H.; Nieland, J.-U.; Schierl T. (Hrsg.) *Politik, Medien, Technik*. Westdeutscher Verlag: Wiesbaden, 2001, S. 458-477.
- [HeDo02] Heitger, B.; Doujak, A.: Change als Unbalanced Transformation. *Organisationsentwicklung* 1, 2002: S. 4-21.
- [Her⁺97] Herzer, M.; Hanke, F.; Glaser, K.: Management im Dilemma – Führung im lernenden Unternehmen. *Organisationsentwicklung* 1, 1997: S. 4-15.
- [Kie⁺98] Kieser, A.; Hegele, C.; Klimmer, M.: *Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft: Stuttgart, 1998.
- [Koc⁺80] Koch, U.; Meuers, H.; Schuck, M. (Hrsg.): *Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Verlag Peter D. Lang: Frankfurt a. M., 1980.
- [Lewi63] Lewin, K.: *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Verlag Hans Huber: Bern, 1963.
- [More67] Moreno, J. L.: *Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft*. Westdeutscher Verlag: Köln/Opladen, 1967.
- [Neub1994] Neuberger, Oswald (1994): *Personalentwicklung*, 2. Aufl., Stuttgart, Enke Verlag.
- [NoTa97] Nonaka, I.; Takeuchi, H.: *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Campus Verlag: Frankfurt a. M., 1997.
- [Paw195] Pawlowsky, P.: Von betrieblicher Weiterbildung zum Wissensmanagement. In: Geißler, H. (Hrsg.) *Organisationslernen und Weiterbildung. Die Strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft*. Luchterhand Verlag: Neu-Wied/Kriftel/Berlin, 1995, S. 435-456.
- [Pola66] Polanyi, M.: *The Tacit Dimension*. Bantam Doubleday and Company: New York, 1966.
- [Pre⁺97] Preisler, H.; Roehl, H.; Seemann, P.: Haken, Helm und Seil: Erfahrungen mit Instrumenten des Wissensmanagements. In: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 2/1997: S. 5-16.
- [Pro⁺99] Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.: *Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Gabler Verlag: Wiesbaden, 1999.

- [Quir99] Quirke, B.: Communicating Corporate Change. Ratschläge für ein effizientes Vorgehen. In: Deekeling, E.; Fiebig, N. (Hrsg.) Interne Kommunikation. Erfolgsfaktor im Corporate Change. FAZ/Gabler Verlag: Wiesbaden, 1999, S. 29-44
- [ReDi96] Resk, J.; Diehr, M.: Zukunftsorientierte Arbeitsstrukturen – Gestaltungsprinzipien zwischen gesellschaftlichen und arbeitsorganisationalen Anforderungen. Organisationsentwicklung 3, 1996: S. 22-33.
- [ScGu2000] Schwuchow, Karlheinz; Gutmann, Joachim (2000): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung, Neuwied, Luchterhand Verlag.
- [Scha2000] Schanz, Günther (2000): Personalwirtschaftslehre. Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, 3. Aufl., München Verlag Franz Vahlen.
- [Schul2001] Schuler, Heinz (2001): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen etc., Hogrefe-Verlag.
- [Seng98] Senge, P. M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta, 1998.
- [Spen96] Spender, J. C.; Grant, R.M.: Knowledge and the firm. Strategic Management Journal 17, 1996: S. 5-9.
- [Webe84] Weber, M.: Soziologische Grundbegriffe. J. C. B. Mohr Verlag (Paul Siebeck): Tübingen, 1984.
- [Weic95] Weick, K. E.: Sensemaking in Organizations. Sage Publications: Thousands Oaks, California, 1995.