

Wissensmanagement einmal anders: Informelle Gespräche auf dem Firmenflur haben einen hohen Wert. Das können deutsche Unternehmen von ihren italienischen und französischen Wettbewerbern lernen.

Kaffeepause nutzen

Das deutsche Verständnis von Wissensmanagement durch formalisierte computergestützte Plattformen und Instrumente ist vor allem US-amerikanischen Ursprungs. Dabei existieren auch andere Formen der Wissens- und Informationszirkulation, die genauso effektiv sein können und vielleicht mehr dem zwischenmenschlichen Bedürfnis nach Austausch und Dialog entsprechen.

In diesem Beitrag werden insbesondere Formen von Wissensmanagement in romanischen Ländern wie Frankreich und Italien dargestellt. Ziel ist es, den Blick für andere Formen des Wissensmanagements und der Wissenszirkulation zu weiten und Anregungen zu geben, inwiefern diese zumindest ansatzweise in deutsche Organisationspraktiken integriert werden können.

Nicht das Intranet mit seinen Wissensmanagement-Tools, sondern der Kaffeeautomat ist der zentrale Ort in romanischen, etwa französischen oder italienischen, Organisationen. Dort werden abteilungs- und statusübergreifend Informationen ausgetauscht: Fragen, die das Unternehmen und die tägliche Arbeit betreffen, werden aufgeworfen, Probleme diskutiert, Ideen generiert und Lösungsvorschläge vorbereitet. Neues entsteht. Es handelt sich also um eine informelle Institution des interaktiven dialogischen Wissensmanagements und steht im Kontrast zum nordamerikanisch geprägten Wissensmanagement der explizit formalisierten Art.

Wird der Ort des Kaffeetrinkens spontan aufgesucht, treffen sich Mitarbeiter und Führungskräfte aus unterschiedli-

chen Hierarchieebenen, Abteilungen und Funktionen. Wird er geplant aufgesucht, dann haben mehrere Kollegen etwas Nichtvertrauliches zu besprechen und suchen hierfür einen angenehmen Rahmen. In beiden Fällen sind die Themen des Austauschs jedoch in der Regel arbeitsbezogen und nicht – wie es viele deutsche Beobachter vermuten mögen – privater und persönlicher Art. Auf diese Weise werden unbeteiligte Mitarbeiter der Organisation in Themen und Problemstellungen mit einbezogen und können spontan zur Problemdiskussion und Lösungsfindung beitragen. Der hohe Stellenwert der Beziehungsbildung und des zwischenmenschlichen Austauschs in romanischen Organisationen trägt somit in entscheidendem Maße zur Zirkulation von Informationen und zum Aufbau von Wissen bei und hat einen weit höheren interaktiven und zugleich größeren Freude-Faktor, als die Nutzung softwaregestützter formalisierter Instrumente. Jedoch ist das gemeinsame konstruierte Wissen stark personengebunden und nicht systematisch geordnet oder abfragbar.

Welche Ursprünge liegen diesen unterschiedlichen Auffassungen und Praktiken von Wissensmanagement in verschiedenen Ländern zugrunde? Es wird die These vertreten, dass das formale, offiziell praktizierte Wissensmanagement am Kaffeeautomaten in romanischen Organisationen nur eine Fortsetzung des informellen, inoffiziellen Informationsaustausches in öffentlichen Cafés ist: Cafés oder Bars, in romanischen Ländern in jeder Stadt und fast jedem Dorf zu finden, sind zentrale Anlaufstellen, etwa am Morgen vor Arbeitsbeginn, um den Tag kommunikativ und in Gesellschaft mit anderen Menschen, einer Tasse Kaffee und einem Croissant zu beginnen. Eine gewisse Freiheit und Freiwilligkeit herrscht vor; man kann in Tageszeitun-

gen blättern oder aktiv an Gesprächen teilnehmen. Die Zeit rund um diesen Kaffee ist eine entschleunigte soziale Zeit; der Ort also eine Zeitinsel.

Menschen, die nicht unbedingt in Verbindung stehen, kommen relativ spontan für die Zeit eines gemeinsamen Kaffees zusammen und tauschen relativ unstrukturiert Informationen und Meinungen zu ihren jeweiligen Lebenswelten aus. Das verbindende Element ist das Getränk, das Menschen unterschiedlicher Schichten, Bereiche und Berufe zusammenbringt und somit zu einem kreativen, dialogischen Austausch von Perspektiven, Ideen und Meinungen führt.

Auch wenn es bestimmte Zeiten gibt, an denen eine stärkere Konsumtions- und Kommunikationsintensität vorherrscht – etwa am Morgen, am späten Vormittag oder am frühen Nachmittag – kommen die Menschen und gehen, verweilen unterschiedlich lange, nehmen in unterschiedlicher Intensität aktiv oder passiv am Informations- und Meinungsaustausch teil. Das einzig konstante Element dieses menschlichen Informations- und Wissenssystems ist der Kaffee.

Genau diese Form des Informations- und Meinungsaustausches im quasi-öffentlichen Raum, der eben nicht geplant, strukturiert und formalisiert – womöglich sogar schriftlich reglementiert – sondern spontan, assoziativ und informell stattfindet, ist in praktisch allen romanischen Organisationen anzutref-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Kulturspezifika
- Wissensmanagement-Instrumente
- Italien
- Frankreich



Prof. Dr. Christoph Barmeyer, Lehrstuhlinhaber, Interkulturelle Kommunikation/ Vorsitzender, Zentrum für Schlüsselqualifikationen,

Universität Passau

✉ christoph.barmeyer@uni-passau.de

fen. Ob Schulen, Hochschulen, Administrationen, Krankenhäuser oder Unternehmen: Der Kaffeeautomat ist die zentrale Anlaufstelle zum informellen Informations- und Meinungsaustausch.

Internationaler Transfer romanischer Lebensart

Was kann man aus den unterschiedlichen Auffassungen und Praktiken des Wissensmanagements lernen? Gibt es Elemente aus Italien und Frankreich, die auch in Deutschland sinnvoll einsetzbar wären, sich transferieren und dann integrieren lassen? Wenn bereits bestimmte romanische Praktiken wie mediterrane Speisen auf eine hohe Akzeptanz in Deutschland treffen, warum soll man nicht auch Praktiken des Arbeitsalltags in Organisationen übernehmen? Warum sollte nicht ein im Arbeitsalltag romanischer Länder bewährtes Modell in Deutschland Einzug halten? Zwei Fallbeispiele zeigen die unterschiedlichen Kulturen des Wissenstransfers – beides in Deutschland.

1. „Danos Bar“

Das erste Beispiel stammt aus dem Alltag einer italienischen Bar, einem Stehcafé, in einer bayerischen Stadt. An der Wand der Bar des Italieners Giordano Fusarri („Dano“) hängt eine Tafel, verfasst von seiner Tochter Nadia Fusarri, die wesentliche Elemente des bereits beschriebenen romanischen Prinzips der Wissenszirkulation wiedergibt:

„Jeder Italiener hat ‚seine‘ Bar, meist ein paar Schritte von seiner Wohnung entfernt. Dort fängt für viele der Tag an, mit Cornetto und Cappuccino. Touristen, die bei ‚Bar‘ an sündige Vergnügen denken, irren sich: viele Bars machen abends zu, Alkohol spielt eine Nebenrolle, alles dreht sich um den ‚Treibstoff Italiens‘: Kaffee. Meist kommt der Gast für eine Stippvisite: Großes Hallo, zwei Schluck Espresso, kurzer Plausch. Zu essen gibt es nur Kleinigkeiten. ‚Das ist wie ein kurzer Auftritt im Theater‘, meinen Kenner. Dafür gehen viele Italiener täglich mindestens zwei- oder dreimal in ‚ihre‘ Bar.“

Danos Bar, die im Stadtzentrum liegt, findet großen Zuspruch bei der Bevölkerung der bayerischen Stadt. Wie in Italien kommen Menschen am Morgen vor ihrer Arbeit und trinken einen Cappuc-

cino oder Espresso, tauschen sich über ihre Ideen und Sorgen aus und starten gestärkt in den Tag. Wie in Italien treffen sich verschiedene Berufsgruppen wie Anwälte, Ärzte, Handwerker, Ladenbesitzer, Manager, Berater, Lehrer, Studierende zu bestimmten Zeiten in einem relativ geschützten Raum. Jedem bleibt selbst überlassen, an Gesprächen aktiv teilzuhaben oder nicht.

Dieses Beispiel illustriert den gelungenen Versuch die in romanischen Ländern wie Italien praktizierte Form der Wissenszirkulation in Deutschland zu implementieren. Diese betrifft den öffentlichen Raum und den eher informellen Austausch von Akteuren verschiedenster Lebenswelten, nicht aber den Unternehmensalltag.

2. Kaffeeautomat in einem deutschen Unternehmen

Das zweite Beispiel stammt aus dem Arbeitsalltag eines süddeutschen Unternehmens mit Tochtergesellschaften in Frankreich. Zwei deutsche Expatriates, die ein paar Monate in der französischen Tochtergesellschaft verbrachten und dort den Wissens- und Informationsaustausch am Kaffeeautomaten kennen und schätzen lernten, schlugen nach ihrer Rückkehr in die deutsche Zentrale für ihre Abteilung die Aufstellung eines Kaffeeautomaten vor, um auch dort den informellen Austausch anzuregen.

Der Vorschlag, einen Kaffeeautomaten zu leasen und aufzustellen, um die Zirkulation von Unternehmensinformationen und Wissen zu fördern wurde angenommen. Nach ein paar Wochen zeichnete sich jedoch ab, dass der Kaffeeautomat bei den deutschen Mitarbeitern nicht den geplanten Effekt hatte: sie holten sich zwar den Kaffee, zogen es dann aber vor, ihn wie gehabt an ihrem Arbeitsplatz in ihrem Büro zu trinken und ihrer Arbeit nachzugehen, weil dies zeitsparend sei. Wenn ein Thema aufkäme, so die Äußerungen, würde man mit den Kollegen der Abteilung sprechen, dann aber nicht im Flur stehen um mit irgendwem zu quatschen. Wichtige Informationen zirkulieren nicht im Flur oder an einem Kaffeeautomaten, war die einhellige Meinung. Auch der Abteilungsleiter unterstützte die Einrichtung des Kaffeeautomaten nicht, für ihn würde nur „zuviel Zeit verschwendet“ bei diesen „Kaf-

feekränzchen“, anstatt „konzentriert der Arbeit nachzugehen“.

Nach zwei Monaten wurde der Kaffeeautomat wieder abgebaut und der Leasinggesellschaft zurückgegeben.

Dieses Beispiel illustriert den gescheiterten Versuch die in romanischen Ländern wie Frankreich praktizierte Form des Wissensmanagements in Deutschland zu implementieren. Sie ist vielen deutschen Mitarbeitern nicht strukturiert und beständig genug; dieses Wissen ist ihnen zu flüchtig und willkürlich. Der Flur zwischen Büros ist kein Raum, der eventuell vertrauliche Gespräche zulässt.

Außerdem scheinen viele Deutsche, zumindest wenn sie den Arbeitsplatz verlassen und ein Getränk oder Nahrung zu sich nehmen, tendenziell weniger berufliche Themen zu bearbeiten. Ein Kaffee oder gemeinsames Essen dienen eher Momenten der Entspannung und nicht des Arbeitens. Hinzu kommt die Interpretation der Kollegen und die Befürchtung der Vorgesetzten: Wer am Kaffeeautomaten steht, arbeitet nicht und geht keiner sinnvollen Beschäftigung nach.

Neue Formen entwickeln

Der Beitrag verdeutlicht, dass vielfältige Formen von Wissensmanagement existieren und dass diese kulturell geprägt sind. So wie sich das explizite, formalisierte, strukturierte und schriftliche Wissensmanagement nordamerikanischer und deutschsprachiger

Lese-Tipp

- Christoph I. Barmeyer, Jürgen Bolten (Hrsg.): **Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung**. Wissenschaft & Praxis, Sternenfels/Berlin 2010, ISBN 978389673289, 26 Euro
- Victoria De Grazia: **Das unwiderstehliche Imperium. Amerikas Siegeszug im Europa des 20. Jahrhunderts**. Franz Steiner, Stuttgart 2010, ISBN 9783515093941, 49 Euro
- Franz Lehner: **Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung**. Hanser, München 2009, ISBN 9783446417427, 30 Euro

Länder in bestimmten Kontexten bewährt hat, ist das implizite, informelle, unstrukturierte, sich spontan bildende und mündliche Wissensmanagement romanischer Länder anders erfolgreich. Die Tabelle fasst diese Extremformen zusammen und verdeutlicht die Relativität von Informations- und Wissenszirkulation.

Diese Form des informellen Wissensmanagements wird in Organisationen von Ländern wie Italien und Frankreich durch den täglichen Besuch in französischen Cafés oder italienischen Bars bereits sozialisatorisch erlernt: Gewisse zwischenmenschliche Praktiken und geistige Prinzipien des Cafés und der Bar, wie spontane zwischenmenschliche Kommunikation, Generierung von Ideen, Problembearbeitung und Unterbreitung von Lösungsvorschlägen, werden unbewusst übertragen auf den Organisationsalltag.

Allerdings scheint es – noch – schwierig, das romanische Wissensmanagement am Kaffeeautomaten in deutschen Arbeitskontexten einzuführen, dagegen funktioniert es schon im informellen Kontext des deutschen

Kulturelle Grundannahmen und Auffassungen von Wissensmanagement

Tendenziell angelsächsische und deutsche Auffassung	Tendenziell romanische Auffassung
<ul style="list-style-type: none"> • geplant, stetig • bewusst, strukturiert • sachbezogen, unpersönlich • strukturiert • abgegrenzt, eindimensional • schriftlich • explizit, konkret 	<ul style="list-style-type: none"> • spontan, dynamisch • unbewusst, assoziativ • personenbezogen, persönlich • unstrukturiert • vernetzt, multiperspektivisch • mündlich • implizit, diffus

Alltags. Vielleicht steht die in beruflichen Kontexten ausgeprägte deutsche Sachorientierung dem beziehungsorientierten informellen Austausch, der unprofessionell wirkt, entgegen. Vielleicht sind viele deutsche Organisationen noch nicht reif für eine solche Form der Wissenszirkulation.

Ausblick

Allerdings wäre denkbar, dass zukünftig die Implementierung des Wissensmanagements am Kaffeeautomaten auch in deutschen Organisationen gelingen könnte, wenn die Praxis weiterhin in öffentlichen Alltagskontexten wie Cafés

und Bars eingeübt und geschätzt würde. Insbesondere deutsche Akteure, die die Bereitschaft aufweisen, von anderen Kulturen Neues zu lernen und eventuell in ihren Lebens- und Arbeitsalltag zu integrieren, fasziniert diese Form des bereichsübergreifenden und vernetzten Wissensmanagements, das eine große Perspektiven- und Ideenvielfalt ermöglicht. Vielleicht kann eine kombinierte und komplementäre Form aus deutscher und romanischer Form zukünftig zu fruchtbaren Ergebnissen in deutschen Organisationen beitragen, die sich zum Beispiel in höherer Arbeitszufriedenheit oder gesteigerter Effizienz niederschlagen.