



Kai Romhardt

Dr.;
 Jahrgang 1967;
 Studium Management und Organisation in Hamburg,
 St. Gallen und Genf;
 anerkannter Experte im Feld des Wissensmanagements;
 lehrt an verschiedenen Universitäten;
 Autor von vier Büchern zum Thema Wissensmanagement;
 berät Unternehmen, arbeitet als Managementtrainer
 und begleitet Führungskräfte auf ihrem Weg zu einem
 achtsamen Lebens- und Arbeitsstil

Wissensmanagement fängt bei mir selber an oder: Vom globalen Informationssystem zum achtsamen und bewussten Umgang mit Informationen und Wissen

Wenn Wissen lebendig fließt und sich weiterentwickelt, dann lernen Organisationen ohne große Mühe. Doch der Alltag sieht anders aus. Mit immer größerem Aufwand versuchen Unternehmen ihre innere Informationsüberlastung, Unsicherheit und Orientierungslosigkeit zu bewältigen. Dabei wird viel Geld in immer ausgefeiltere Informationssysteme investiert. Gleichzeitig werden die Budgets für Persönlichkeitsentwicklung und -training stark zurückgefahren. Diese Entwicklung zeigt, wie sehr in vielen Feldern des Wissensmanagements von einem reduktionistischen Menschenbild ausgegangen wird. Viele Investitionen in groß angelegte oder gar globale Informationssysteme sind an dieser Denkweise gescheitert. Lern- und Wissensprozesse betreffen immer den ganzen Menschen, sind persönlicher Natur und wollen auf einer tiefen Ebene verstanden werden.

Die Informationsrevolution hat uns Zugriff auf eine unendliche Menge an Informationen, Meinungen, Artikeln, Theorien und Personen gegeben. Natürlich können die Systeme zur Strukturierung, Handhabung und Verknüpfung dieser Datenmengen permanent verbessert werden. Doch der Schlüssel zu persönlicher Klarheit liegt nicht außerhalb von uns. Er liegt auch nicht in verbesserten Suchalgorithmen. Er liegt in meiner Erfahrung in einem achtsameren, bewussteren Umgang mit Wissen, das durch ein entsprechendes Training (Meditation, Kultivierung von Konzen-

tration und Achtsamkeit im Alltag) verbessert werden kann.

Wenn wir also ein lebendiges und menschliches Wissensmanagement anstreben, dann ist es hilfreich, bei uns selber zu beginnen und eine persönliche, höhere Achtsamkeit, Wachheit und Bewusstheit für das komplexe Phänomen Wissen zu kultivieren. Wir können beginnen, uns selber in unserem täglichen Umgang mit Information und Wissen zu beobachten und tiefer zu verstehen. Auf welcher Basis urteilen wir? Welche Kategorien wenden wir an? Was fügen wir einer „reinen Information“ an Gefühlen, Meinungen, Erinnerungen oder aktuellen Geisteszuständen hinzu? Wie viel Informationen kann ich täglich verdauen? Wann läuft die Tasse über? Was bezeichnen wir als wahr? So kultivieren wir einen bewussteren Umgang mit Wissen und Information, der unsere Bedürfnisse an Informationssysteme klarer werden lässt. Wir erwarten nicht länger, dass uns globale Informationssysteme aus unserer Unklarheit führen könnten. So ändert sich auch unsere Sicht auf das Thema Wissensmanagement auf der organisatorischen Ebene. Wir sehen, dass Wissen von Werten und Vertrauen lebt, dass Wissen ohne ethische Einbindung gefährlich wird. Wird Wissen isoliert und der beliebigen Verwertung preisgegeben, verlieren wir unsere Menschlichkeit und die Sinn dimension unseres Wissens und Lernens.

Fünf Thesen zum Thema seien hier kurz formuliert und ausgeführt:

A. Um hilfreiche Informationssysteme schaffen zu können, sollten wir die tiefer liegenden Eigenschaften von Wissen klarer verstehen und im Austausch durchdringen.

Folgende Aussagen zum Wissen, die aus meiner persönlichen Erfahrung mit dem Thema stammen, haben eine unmittelbare Wirkung auf die Möglichkeiten und Grenzen von Informationssystemen und globalen Wissensnetzwerken:

- Wissen ist unendlich.
- Wissen ist individuell und kollektiv zugleich.
- Wissen ist nichts Statisches, sondern in steter Wandlung und Weiterentwicklung.
- Wissen ist an Kontexte, Situationen und Menschen gebunden. Was in einem Falle passend sein mag, wird in einem anderen Kontext, einer anderen Situation, bei einer anderen Person unpassend.
- Wissen braucht die Bereitschaft zum Nicht-Wissen.
- Wissen ist nie neutral, sondern bedingt immer Wertung – ist immer Ausdruck von Werten.
- Wissen ist nicht allein an Sprache, Schrift, Worte oder Denken gebunden. Wissen kann verkörpert sein oder im Zustand des Nicht-Denkens, der konzentrierten inneren Sammlung entstehen.
- Wissen ist im besten Fall eine hilfreiche Krücke und kann Weisheit, verkörperte Ethik und Menschlichkeit nicht als Maßstab ersetzen.

B. Wissensmanagement braucht emotional intelligente Führungskräfte mit der Fähigkeit zur Innenschau.

Viele Wissensmanager haben ihre Stärken im analytischen Bereich. Sie sind sehr talentiert in der Strukturierung komplexer Zusammenhänge und in der Gestaltung von Informationssystemen. Sie fühlen sich in der Welt des Sichtbaren, Handhabbaren zu Hause. Der Kern des Wissensthemas ist aber auf den ersten Blick unsichtbar und lässt sich nur durch Introspektion – das heißt intensive Innenschau – erschließen. Wer Probleme zuerst beim anderen sucht und vermutet, wird auf kollektive Lernprozesse eine verheerende Wirkung ausüben. Manager benötigen emotionale Intelligenz, um sich in die inneren Wirkungen ihrer Maßnahmen hineinzusetzen. Sie brauchen ein Gespür für kulturelle und gruppendynamische Prozesse, um wirklich effektiv wirken zu können. Wissensmanagement krankt heute auf der Führungsseite daran, dass introspektiv begabte Menschen zu selten das Amt des Wissensmanagers bekleiden. Die Fähigkeit der Mitglieder zur Introspektion muss durch entsprechendes Training gestärkt werden. Insgesamt sollte das Vorhandensein hoher emotionaler Intelligenz in den entscheidenden Führungsgremien genauso selbstverständlich sein wie die Präsenz spezieller Fach-Expertise.

C. Die Fähigkeit, menschliches Wissen in Informationssystemen abbilden zu können, wird überschätzt.

Die Möglichkeiten der Explizierung – der Verdinglichung – von Wissen werden häufig überschätzt. Wer sich als Experte über Jahrzehnte intuitives Fachwissen, ein ausgedehntes Beziehungsnetz und ein Gefühl für seine Produkte erarbeitet hat, wer mit seinem Körper über Jahrzehnte die Stimmung und Kultur seiner Branche aufgenommen hat, der wird nur einen Bruchteil seiner Erfahrungen als Information expliziert in Datenbanken übertragen können. Die Kollektivierung individuellen Wissens über Explizierung in IT-Systeme ist nur für sehr begrenzte Bereiche möglich. Erfahrungen zeigen, dass zwar über einen geordneten Prozess der Datenübergabe an einen Nachfolger einiges „gesichert“ werden kann, aber der Rückgriff auf tie-

fere Erfahrungen eines Experten/Wissensträgers nur über die lebendige, persönliche Interaktion erfolgen kann. Daraus folgt: Die Übertragung impliziten Wissens und von Erfahrung ist für die dauerhafte Sicherung des Know-hows eines Unternehmens oder einer Wissensgemeinschaft zentral. Dies bedingt enge, vertrauensvolle und offene Interaktion zwischen den Mitgliedern.

D. Informationstechnologie ist immer nur ein Hilfsmittel und wird in der Diskussion um Wissensmanagement leicht überbewertet.

Betrachtet man die Budgets, welche Unternehmen für Wissensmanagement ausgeben, oder die Best-Practice-Beispiele von Großunternehmen, welche auf Wissenskonferenzen vorgestellt werden, könnte man den Eindruck gewinnen, dass Wissensmanagement ein IT-Thema (IT = Informationstechnologie) sei. Technische Lösungen dominieren die Diskussion. Selten bilden Personal- oder Organisationsentwicklungsmaßnahmen den Schwerpunkt der Überlegungen, häufig fehlen sie auch in den Implementierungsstrategien der IT-Strategen. Informatiker sehen die Welt mit anderen Augen und der Rest der Organisation muss sich fragen, ob er sich auf diese Sicht der Welt einlassen will. Stillschweigend steht Wissen im Großteil der Diskussion synonym für Information. Somit werden unter ein und derselben Überschrift völlig unterschiedliche Themen behandelt. Das ist vielen Akteuren nicht klar und führt zu Verwirrung. Daraus folgt: Informationstechnologie ist immer nur ein Hilfsmittel zur Unterstützung von Lern- und Wissensentwicklungsprozessen und darf nie Selbstzweck werden. Wissensgemeinschaften müssen ein angemessenes Verhältnis zwischen direkter Begegnung und effizienzsteigernder Virtualisierung finden. Insbesondere sollten sie sich gegen zu technologisch orientierte Strukturvorstellungen ihrer Arbeitsprozesse wehren.

E. Wissen lässt sich nicht direkt steuern. Wissensmanagement ist vielmehr für die Schaffung günstiger Lern- und Entwicklungskontexte verantwortlich.

Individuelles Wissen kann nicht „gemacht werden“, nicht direkt gesteuert werden, sondern wird immer vom Individuum selbst in einem inneren Prozess konstruiert, für den die Organisati-

on allenfalls günstige Kontexte schaffen kann. Dennoch hoffen viele Akteure im Wissensfeld durch geeignete Instrumente direkten Einfluss auf das Wissen eines anderen nehmen zu können. Ähnliches gilt für die Vorhersagbarkeit und Planbarkeit der Ergebnisse von Wissensprozessen. Der Bewusstseinsforscher Ken Wilber mahnt an, dass das Ideal der Planung letztlich alles Schöpferische, Neuartige, Bedeutsame, Wertvolle und Sinntragende ausradiert. Für die Stimulierung dieser Prozesse fühlt sich nun aber Wissensmanagement gerade verantwortlich. Wir müssen akzeptieren: Wissen entsteht nicht auf Knopfdruck, sondern immer in bedingter Abhängigkeit. Wissensbefehle sind sinnlos. Wird einseitige Definitionsmacht ausgeübt, stirbt der kollektive Lernprozess und die nicht Einbezogenen entziehen sich innerlich oder äußerlich den geschaffenen Wissensstrukturen.

Ausblick

In zahlreichen Seminaren, Lehraufträgen und Beratungsprojekten habe ich beobachten können, wie Studenten, Wissensmanager oder andere Professionals einen bewussteren Umgang mit Wissen einüben können. Unternehmen erhalten im Rahmen von Ein- oder Zweitagesseminaren eine Einführung und Sensibilisierung ins Thema. Jedes Jahr veranstalte ich zudem ein spezielles Meditationsseminar für „Knowledge Professionals“ in Berlin. Manager können ihre Achtsamkeit außerdem in Meditationskursen des Netzwerkes Achtsame Wirtschaft vertiefen. Ohne Achtsamkeit laufen viele Wissensmanagement-Maßnahmen ins Leere und berühren nur die Oberfläche. Wenn unser eigenes, inneres Verständnis von Wissen durch Selbstbeobachtung wächst, werden wir auch sinnvollere Entscheidungen auf anderen Ebenen fällen können und unser Leben – unsere Lebendigkeit – auf einer tieferen Ebene berühren.

Nähe Information unter
www.romhardt.com
 oder romhardt@aol.com

Weiterführende Literatur:
 Romhardt, K. (2001): Wissen ist machbar – 50 Basics für einen klaren Kopf, Econ.
 Romhardt, K. (2004): Slow down your Life, Econ.