

Gabriele Vollmar

Wissensmanagement als kunstvoller Tanz



Gabriele Vollmar

Gabriele Vollmar von der Unternehmensberatung VOLLMAR Wissen+ Kommunikation ist Autorin des Buches „Knowledge Gardening. Wissensarbeit in intelligenten Organisationen“

vollmar@wissensmanagement.net

Der argentinische Tango wurde kürzlich von der Unesco in die „Repräsentative Liste des immateriellen Kulturerbes der Menschheit“ aufgenommen und reiht sich damit unter anderem neben der Heilig-Blut-Prozession in Brügge oder der Pfeifsprache „El Silbo“ auf der Kanareninsel La Gomera ein.

Was diese Meldung in unserem Kontext so interessant macht, ist die Tatsache, dass es seit 2008 überhaupt eine solche Liste der immateriellen Kulturgüter gibt. Mit dieser Liste will die UN-Organisation dazu beitragen, die Vielfalt der kulturellen Ausdrucksformen zu bewahren. Deutschland hat das Übereinkommen zur Bewahrung des immateriellen Kulturerbes bisher nicht ratifiziert, weil die Fragen, was denn für Deutschland repräsentativ sei und wer dies wie entscheiden solle, nicht entschieden sind.

Und da geht es den immateriellen Kulturgütern wie den immateriellen Werten von Organisationen. Jeder weiß, dass sie da sind – irgendwo – und dass sie wertvoll und „schützenswert“ sind – irgendwie. Doch dient die (vermeintliche) Tatsache ihrer wenig objektivierbaren Greifbarkeit als Legitimation für das Nicht-Handeln. Wo die traditionellen Werkzeuge eines tayloristisch geprägten Managements, das auf dem Verwalten und Steu-

ern fassbarer, vor allem „objektiv“ messbarer Ressource basiert, nicht mehr greifen (weil da wörtlich genommen nichts zu greifen ist), macht

Erst dort, wo wir das Reich der Unsicherheit und des gewussten Nicht-Wissens betreten, werden uns Entscheidungen abverlangt, die die Übernahme von Verantwortung bedeuten: „Ich bin der Überzeugung, dass ...“ Und für seine Überzeugungen muss man bekanntlich eintreten.

sich Unsicherheit breit. Und Unsicherheit lähmt in vielen Fällen, weil dort, wo Unsicherheit herrscht, Entscheidungen getroffen werden müssen.

Aber müssen diese nicht immer und überall getroffen werden? Nein, nur scheinbar bzw. läuft unser derzeitiges Managementverständnis darauf hinaus, immer weniger echte Entscheidungen treffen

Vielleicht sollten wir Management, v.a. dort, wo es um immaterielle Ressource geht, eher als gekonnt kunstvollen Tanz denn als das Führen einer Maschine verstehen – also als eine Mischung aus gemeinsamen Regeln und Zielen, viel Intuition und Empathie, großer Sensibilität für die äußeren Einflüsse und Rahmenbedingungen und daraus resultierend Kreativität und Spontaneität.

zu müssen, weil „objektive“ Messgrößen eine Entscheidung nahelegen oder gar gewissermaßen aufzwingen. In letzter Konsequenz tragen dann auch diese Messgrößen

die Verantwortung für die Schein-Entscheidung: „Aber die Zahlen haben eindeutig belegt, dass ... Wir konnten damals gar keine andere

Entscheidung treffen“. (Sind wir deshalb so süchtig nach Return-on-Invest-Rechnungen?) Erst dort, wo wir das Reich der Unsicherheit und des gewussten Nicht-Wissens betreten, werden uns Entscheidungen abverlangt, die die Übernahme von Verantwortung bedeuten: „Ich bin der Überzeugung, dass ...“ Und für seine Überzeugungen muss man bekanntlich eintreten.

Pech für das Wissensmanagement, dessen Einführung in der Regel mangels belastbarer ROI-Rechnungen bereits eine solche Überzeugungstat ist und daher nach wie vor zu

oft gescheut wird. Schon mit dem Beschluss zu seiner Einführung trägt das Wissensmanagement also den revolutionären Kern in sich. Revolutionär zumindest für die Organisationen, die nach dem Bild der kontrollier- und beherrschbaren Taylorschen Maschine konzipiert sind.

Anfang des 20. Jahrhunderts hat Mary Parker Follet Management als „die Kunst, zusammen mit anderen Menschen etwas zu erledigen“, definiert. Vielleicht sollten wir Management, v.a. dort, wo es um immaterielle Ressource geht, eher als gekonnt kunstvollen Tanz denn als das Führen einer Maschine verstehen – also als eine Mischung aus gemeinsamen Regeln und Zielen, viel Intuition und Empathie, großer Sensibilität für die äußeren Einflüsse und Rahmenbedingungen und daraus resultierend Kreativität und Spontaneität. Und das alles im Team, in dem zwar jemand die Führung innehat, aber dabei immer auch Teil des Teams bleibt.

Übrigens: George Bernhard Shaw meinte: „Der Tango ist der vertikale Ausdruck eines horizontalen Verlangens.“ Und Wissensmanagement ist die (be-)greifbare Steuerung einer nicht greifbaren Ressource. Noch Fragen?

Ihre Gabriele Vollmar