

Gabriele Vollmar

## Nicht-Wissen macht frei!



**Gabriele Vollmar**

Gabriele Vollmar von der Unternehmensberatung VOLLMAR Wissen+ Kommunikation ist aktives Mitglied der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.

[vollmar@wissensmanagement.net](mailto:vollmar@wissensmanagement.net)

Beim Seminar "Mitglieder für Mitglieder" der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. habe ich im letzten Oktober die Anwesenden aufgefordert, negative Eigenschaften von Wissen und positive Eigenschaften von Nicht-Wissen auf Flipcharts zu notieren – also unseren gewohnten Blick auf diese Themen bewusst umzukehren. Diejenige Gruppe, die sich mit dem Wissen, dem erklärten Spezialgebiet aller Anwesenden beschäftigte, diskutierte intensiv vor einem lange leer bleibendem Flipchart. Die Gruppe „Nicht-Wissen“ füllte hingegen mit beeindruckender Geschwindigkeit Seite um Seite. Zufall?

Ein Blick auf das Flipchart zum Nicht-Wissen gibt Aufschluss:

- Nicht-Wissen macht kreativ.
- Nicht-Wissen erleichtert zügiges Entscheiden.
- Nicht-Wissen unterstützt schnelles Handeln.
- Nicht-Wissen macht Spaß.
- usw.

Tatsächlich: Diejenigen, die sich mit einer für alle neuen, ungewohnten Materie auseinandersetzen sollten, über die in der Gruppe kein bewusstes Wissen vorhanden war, fühlte sich frei, „einfach mal drauf los zu denken“ und das Gedachte dann auch hemmungslos aufzuschrei-

ben. Diejenige Gruppe, die sich als Experten mit dem Thema „Wissen“ beschäftigte, wurde in ihrer Kreativität und Innovativität behindert vom enormen Wissensballast der Teilnehmer – spitzfindige Diskussionen versus unbekümmerte Ideengenerierung.

Ist Wissen, frei nach Dirk Baecker, also doch eine Zumutung? Und macht Nicht-Wissen frei? Sollten wir umschulen von Wissensmanagern zu Nicht-Wissensmanagern?

---

**Nicht-Wissen macht kreativ. Nicht-Wissen erleichtert zügiges Entscheiden. Nicht-Wissen unterstützt schnelles Handeln. Nicht-Wissen macht Spaß.**

---

Das vielleicht nicht, aber wir sollten dem in unseren Organisationen weit verbreiteten Irrglauben, mehr Wissen führe zu besseren Entscheidungen bzw. sei sogar dessen unabdingbare Voraussetzung, kritischer gegenüberstehen. Denn genau diese Überzeugung führte in der Vergangenheit zu einem Wissensmanagement der Wissens-Vorratshaltung, an deren Ende nicht etwa das angestrebte „Mehr-Wissen = Besser-Entscheiden“ steht, sondern lediglich Überinformiertheit. Und diese vermindert die Handlungsfähigkeit, vor allem schnelles und flexibles, veränderungsfähiges Handeln.

Wie eine im Jahr 2003 vom Malik Management Zentrum St. Gallen durchgeführte Studie bestätigte, waren Führungskräfte noch nie so gut informiert wie es heute der Fall ist. Allerdings resultiere daraus ein Mangel an Orientierung und eine sinkende Wahrnehmungsfähigkeit. Oder wie der deutsche Schriftsteller Hans Kasper feststellt: „Man kann so detailliert informiert sein, dass man das Ganze nicht mehr versteht.“

Seien wir also, angelehnt an die Ignoranz-Typologie von Prof. Ursula Schneider, positive Ignoranten! Konzentrieren wir uns auf das Wesentliche! Doch was ist wesentlich? Diese Frage muss jede Organisation selbst beantworten, wobei ein entscheidendes Relevanzkriterium die Ziele der Organisation sind. Das Erkennen von Wissensrelevanzen ist eine Voraussetzung für die Schneidersche „positive Ignoranz“ – dem Wissen darum, was man nicht zu wissen braucht als bewusste Abstinenz gegen Überinformation.

Doch was machen wir mit dem unnützen Gerümpel in unserem Organisationspei-

cher? Wie schaffen wir dort Platz für Neues? Wir können z.B. Daten, deren Lebenszeit abgelaufen ist, nicht mehr zur Verfügung stellen oder gar nicht mehr vorhalten. Wir können bestimmte Qualifizierungsmaßnahmen nicht mehr anbieten bzw. durch neue ersetzen, uns sogar von Organisationsmitgliedern mit einem bestimmten Fachwissen trennen. Und wir können durch das bewusste Vorleben und Einüben neuer Paradigmen alte überlagern. Wir können in einer schöpferischen Zerstörung alter Strukturen Räume des kreativen Nicht-Wissens schaffen.

Für uns Wissensmanager heißt das, einen bewussten und positiven Umgang auch mit der Ressource Nicht-Wissen zu pflegen. Damit verschieben wir unseren Fokus weg von der Betrachtung des Vorhandenen hin zur Konzentration auf das Neue, Unbekannte – mit allen für die Organisation verbundenen Risiken, z.B. der Gefahr, Fehlentscheidungen zu treffen und Fehler zu machen. Doch „aus Gründen der Innovation und Motivation zur Innovation brauchen wir [...] ebenfalls ein Stück Ignoranz – und damit ein Menschenrecht auf eigene Experimente, eigene Fehler, eigene Erkenntnisse.“ (Ursula Schneider)

Ihre Gabriele Vollmar