

## Give me four!

*Wissensgemeinschaften* – das neue Buch von Kai Romhardt.

Von Peter Felixberger

**Wissensmanagement: Keiner weiß, worum es geht, alle reden mit. Nur Kai Romhardt scheint noch den Durchblick zu haben. Der Autor beschäftigt sich seit Jahren mit dem Thema und erklärt in seinem neuen Buch, wie man aus kleinen Informationsflicken einen großen Wissensteppich webt. Wer intensiv einsteigen möchte, kommt an diesem Buch nicht vorbei.**

Wissensmanagement ist eines jener modernen Schlagwörter, mit denen man im wahrsten Sinne des Wortes den anderen niederschlagen kann. Denn keiner weiß so richtig, worum es dabei eigentlich geht. Aber alle reden eifrig mit und fuchteln mit dem Begriff in der Gegend herum. Dabei ist der erste Teil des Wortes noch unumstritten: Wissen entsteht immer und überall. Es „bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen“. Jene Kenntnisse und Fähigkeiten werden aber nur dann zu Wissen, wenn sie sinnvoll miteinander vernetzt und kommuniziert werden. Nur so wird aus kleinen Informationsflicken ein großer Wissensteppich. Das nennt man Management. Und genau hier wird es kompliziert. Wie und wo in Unternehmen nämlich geknüpft wird, ist so vielfältig und komplex, wie es Wolkenformationen am Himmel gibt – sei es in Arbeitskreisen, Innovationszirkeln, Kompetenznetzwerken, Fachgruppen oder wie sie sonst noch alle heißen mögen. Formatierungen eben, in denen Theorie und Praxis ein- und zusammenfließen.

Mit diesen Räumen beschäftigt sich seit Jahren Kai Romhardt. Griffigerweise bezeichnet er sie zunächst als „Knoten für den Austausch und die anwendungsorientierte Interpretation von Informationen“, kurz als Wissensgemeinschaften. Dort wird beispielsweise an Technologien getüftelt, Managementmethoden werden ausbuchstabiert, Kunden betreut oder Mitarbeiter geschult. Im besten Fall entsteht also jeweils ein Wissensfluss, der die Lösung eines Problems zur Folge hat. Und genau an dieser Stelle beginnt für Romhardt das Abenteuer Wissensmanagement.

Seiner Meinung nach kann es nur erfolgreich sein, wenn es ganzheitlich angelegt ist. Wenn also „innerlich/äußerlich“ sowie „individuell/sozial“ in Balance gehalten werden. Was aber sehr oft nicht der Fall ist. Vielerorts herrscht ein technokratisches Denken vor. Wissen wird zugerichtet für den Markt, analytisch und explizit auseinander genommen, auf Verwertbarkeit geprüft und mit technischen Instrumenten vermessbar gemacht. Es ist dem Alles-oder-nichts-Prinzip von Wahrheit unterstellt. Treffer oder daneben, 1 oder 0. Was Umsatz bringt, ist gut. Man ist zum materiellen Erfolg verdonnert. Egal, wie es dem Einzelnen dabei geht. Und egal, was er dazu beitragen kann.

Diese Vernachlässigung der „individuell-innerlichen Sphäre“ führt über kurz oder lang, so Romhardt, zu Konflikten und Gefechten. Intuition, Beziehungsqualität oder das Gefühl für die Produkte finden keine Berücksichtigung mehr, werden als emotionaler Quatsch in die Ecke gestellt. Es regieren Technik, Datenbank und Wissensöldner, die ihre Expertise dem Meistbietenden in den Rachen werfen. Kein Wunder, dass der Alltag von Wissensgemeinschaften vielerorts immer noch ein Kampf zu sein scheint. Weswegen

**Kai Romhardt:**  
*Wissensgemeinschaften. Orte lebendigen Wissensmanagements – Dynamik, Entwicklung, Gestaltungsmöglichkeiten,*  
Versus Verlag, Zürich 2002,  
152 Seiten, 19,80 Euro,  
ISBN 3-03909-001-1  
[www.versus.ch](http://www.versus.ch)



Romhardt nicht müde wird zu fordern, dass inneres Wissen und die eigene Wissenskultur „ernster genommen werden und stärker ins Bewusstsein der Gestalter und Entwickler von Organisationen rücken sollen“.

Aber nur so weit, dass sie ihrerseits nicht das Geschehen dominieren.

„Wissensgemeinschaften entstehen im Spannungsfeld von Steuerung und Selbstorganisation.“ Spannungsfelder aber müssen ausbalanciert werden. Wie es geht, zeigt Romhardt in seinem Vier-Sphären-Modell. Zur Erläuterung: Sphäre 1 bildet das Ich, wo subjektives Innenwissen kondensiert. Wenn etwa in einem Meeting, sagen wir mal der Begriff Reengineering fällt, kann dies unterschiedliche Gefühle bei den Beteiligten auslösen – von Euphorie bis hin zur Verlustangst des Arbeitsplatzes. Je nachdem, welche Erfahrungen und Ängste dem Thema gegenüber vorherrschen. Egal, sie müssen auf jeden Fall sichtbar gemacht werden. Die Selbsterkundung dieser Innenwelt ist demzufolge Bestandteil jeder Wissensarbeit im Unternehmen.

Sphäre 2, die Sphäre der Fähigkeiten, „lenkt den Blick nach außen, ins Beobachtbare, Materielle, Objektivierbare“. In ihr wird die wahrnehmbare Welt gescannt, beschrieben und in seiner Nützlichkeit bewertet. Man liest etwa, um beim Beispiel zu bleiben, einige Bücher zum Thema „Reengineering“. Sphäre 3 bezieht sich auf die Wissenskultur der Gemeinschaft, also auf die Regeln, die ihre Identität bestimmen. Was unser Beispiel betrifft, wäre es etwa eine mögliche gemeinsame Haltung wie: Es ist verboten, Reengineering als unvollkommene Managementmethode zu diffamieren. Sphäre 4 schließlich ist das „Struktur-/Systemwissen“. Das weite Feld der Wissenschaften wird betreten. Bezüglich unseres Beispiels würde man hier die Funktionalität anderer Managementmethoden ins Auge fassen und vor allem in analytischen Bezug zum Thema Reengineering setzen.

Es ist das Verdienst des Buches, zu zeigen, welche Spannungsfelder und Chancen in der balancierten Entwicklung aller vier Sphären liegen. Denn komplexe Wissensprobleme haben immer zwei Seiten: eine individuelle und eine kollektive Dimension. Die Konsequenz: Wer nur draußen sucht, sollte schnellstmöglich in sich hineinschauen. Wer nur nach innen blickt, sollte schnellstmöglich in den Welt-Raum geschleppt werden. „Wir haben alle blinde Flecken. Das Internet kann uns nicht helfen, wenn wir in Wahrheit Unterstützung durch einen Coach oder Therapeuten bräuchten. Der Coach kann uns nicht abnehmen, Englisch zu lernen oder unsere Kommunikationsgewohnheiten in einer zunehmend E-Mail-geprägten Organisationskultur zu ändern.“ Man könnte auch sagen: Mitglieder von Wissensgemeinschaften müssen über sich selbst Bescheid wissen und in die Außenwelt problemlösend eingreifen können. Weich und hart gleichermaßen sein. Ansonsten erkranken diese Gemeinschaften und ihre Mitglieder. Es kommt zu teilamputierten Persönlichkeitsstrukturen. Beispiele gibt es zuhauf: Etwa der Feierabendpsychologe und Dauerschwafler, der im Businessalltag nichts mehr zustande bringt, oder jene hervorragenden Einzelteams, die ihre Erkenntnisse der Gesamtorganisation vorenthalten.

Fazit: Wie immer man es bezeichnen möchte: lernende Organisation, Wissensgemeinschaft oder Wissensorganisation. Dahinter steht ein ganzheitlicher Begriffsansatz, der Mensch und Gesellschaft miteinander ins Einvernehmen bringen will. Wer intensiver einsteigen möchte, kommt an diesem Buch nicht vorbei.

*Weich und hart gleichermaßen.*

*Peter Felixberger* ist Publizist und Lektor sowie Geschäftsführer der changeX GmbH.