

Zen oder die Kunst der Wissensverarbeitung

Ein Gespräch mit Unternehmensberater und Buchautor Kai Romhardt.

Von Sylvia Englert

Kai Romhardt pendelt zwischen Deutschland und Frankreich. Zwischen Haus und Kloster. Der Grund: Der Unternehmensberater muss sich von Zeit zu Zeit entgiften. Nicht weil er zu viel gegessen hat. Er hat zu viel Wissen konsumiert. Und seinen Körper vernachlässigt. Wer nur mit dem Kopf arbeitet, so Romhardt, verliert auf Dauer den Bezug zu seinem Körper und gefährdet seine ganzheitliche Entwicklung. Ein Gespräch über „Generation Golf“, menschliche Verarmung und die Kunst der Entschleunigung.

Kai Romhardt promovierte über das Thema „Wissensmanagement“ und war danach Berater bei McKinsey. Heute arbeitet er als selbständiger Unternehmensberater und Autor. Er lebt abwechselnd in Deutschland und in einem Zen-Kloster in Frankreich. Vor kurzem ist sein Buch *Wissen ist machbar – 50 Basics für einen klaren Kopf* im Econ Verlag erschienen.

Kann man die Informationsfluten der Wissensgesellschaft nur bewältigen, indem man sich hin und wieder ins Kloster zurückzieht, völlig ausklinkt?

Mich hat mein persönlicher Wissensweg an einen Ort geführt, wo ich Abstand habe vom Getöse der Mediengesellschaft. Aus diesem Abstand kann ich die so genannte Normalität unserer Wissensgesellschaft anders sehen. Aber jeder geht seinen eigenen Weg, denn jeder ist in einer anderen Situation: Die einen haben Familie oder einen festen Job, aus dem sie nicht ohne weiteres raus können, andere sind weniger gebunden. Es muss aber auch nicht gleich das Kloster sein: Wenn es darum geht, mal etwas wie eine „Informationsfastenkur“, eine Art von Entgiftung in Sachen Informationskonsum zu machen und sich mehr Freiraum zu schaffen, dann kann man das auch im Alltag tun.

Viele der Übungen in Wissen ist machbar sind von Zen inspiriert. Kommt das daher, weil Zen für die Wissensgesellschaft besonders geeignet ist?

Ja, denn Zen ist eine Schulung, bewusst zu werden. Sich bewusst zu sein, wie mein Körper sich im Moment anfühlt, was ich im Moment denke oder was für Gefühle ich gerade habe. Dadurch nimmt man die kleinen Dinge, das vermeintlich Normale, Alltägliche auf einmal wieder frisch wahr. Ich merke, dass dies bei mir sehr gut funktioniert hat, dass die Achtsamkeitspraxis des Zen mir Freiräume gegeben und meine Kreativität angeregt hat. Es hat mich auch ermutigt, eigene Wege zu gehen und darauf zu vertrauen, dass sich die Themen, die Aufgaben, die Lehrer zeigen werden. Ich denke, dass wir gerade jetzt, bei den gestiegenen Ansprüchen an Arbeitnehmer und an alle, die in

der Gesellschaft in irgendeiner Form mitmachen wollen, sehr genau aufpassen müssen, wem wir folgen, welche Ansprüche wir uns zu Eigen machen und wessen Meinungen wir in den eigenen Kopf lassen. Informationen sind wie Gäste, die ich einlade, und wenn ich merke, das sind Informationen, die für mich schädlich sind, dann lasse ich sie erst gar nicht rein oder vermeide den Kontakt mit gewissen Medien oder gewissen Situationen.

Sie schreiben: „Wir sind nicht mehr die Herren, sondern die Sklaven unseres Wissens.“ Ist es denn eine so hohe Kunst, mit Wissen umzugehen?

Der Mensch ist dem Thema „Wissen“ heute viel stärker ausgesetzt als in der Vergangenheit. Er bekommt auf immer mehr Kanälen Informationen. Er wird auch viel mehr über sein Wissen bewertet, über Märkte. Er ist viel stärker zu einem Marktwesen geworden, und ich denke, dadurch und durch den Ansturm von Informationen haben sich alte Ängste noch wesentlich verstärkt. Vor allem die alte Angst, nicht zu genügen oder nicht genug zu wissen.

Paradox: Je mehr Informationen einem zur Verfügung stehen, desto mehr Angst hat man, nicht vollständig informiert zu sein ...

Ich habe oft miterlebt, dass Leute in ein Projekt gesteckt wurden und dort kompetent aussehen mussten, obwohl sie gar nicht die Zeit hatten, das nötige Wissen aufzubauen. Erfahrung konnte nicht natürlich in ihnen wachsen, sondern sie wurden sofort reingeworfen. Das führt dazu, dass sie mit ihrem Halbwissen schon als Experte agieren mussten. Und das macht krank. Ich glaube, immer mehr Leute kennen diese Situation, auf einmal kompetent sein zu sollen und diesen gesunden Wachstumsprozess gar nicht mehr erleben zu können.

Mit der Folge, dass sie sich als Blender fühlen.

Genau. Oder sie müssen nach außen etwas Aggressiveres abstrahlen, weil sie sich nicht mehr so sicher sind. Etwas wie Meisterschaft, wie ich das nenne, ist immer weniger spürbar, denn es erfordert das kontinuierliche Üben an einem Thema und das immer weitere Vertiefen. Dafür ist die Zeit nicht da. Es kommt ständig etwas Neues auf uns zu, ein neues Betriebssystem, eine neue Art, wie man zusammenarbeitet, oder neue Ansprechpartner.

Sie geben Tipps, wie man sich privat entschleunigen kann. Ist es überhaupt möglich, so etwas auch in der Firma umzusetzen? Dort wird ja ständig Schnelligkeit verlangt.

Man kann dadurch, dass man etwas bewusst langsamer macht, insgesamt effektiver werden. Wenn man keine Pausen macht, macht man mehr Fehler. Sich während eines Tages mehr Freiräume zu schaffen ist die Gegenstrategie. Ich rege zum Beispiel an, in der Firma einen Raum der Stille zu schaffen, sich einfach mal bewusst vom Reden in die Stille zurückzuziehen und wieder mehr in die Balance zu kommen. Als Einzelner ist man in vielen Organisationen sicher auf verlorenem Posten, aber man kann es immer wieder versuchen und anregen oder auch selbst vorleben.

Wie zum Beispiel?

Ich gehe zum Beispiel erst beim dritten Klingeln ans Telefon, nehme mir bewusst diesen Moment, um eine Pause zu machen. Seit zwei Jahren mache ich das jetzt, und meine Telefonate sind einfach viel angenehmer, weil ich mich selbst als entspannter erlebe. Ich bin auch ganz bewusst manchmal nicht erreichbar, gehe einfach nicht ran und lasse meinen Anrufbeantworter die Nachricht aufzeichnen, weil ich mich auf das konzentrieren möchte, was

ich gerade tue. Wenn zum Beispiel jemand bei mir ist, mit dem ich mich gerade unterhalte, signalisiert demjenigen das: „Du bist mir jetzt wichtig.“ Wenn ich mich ständig durch das Telefon rausreißen lasse geht das zu Lasten meiner Präsenz.

Geistige und körperliche Präsenz wird in Zukunft wohl zu einem knappen Gut: Viele Leute sind nicht mehr ganz bei dem, was sie tun, weil sie viele Dinge auf einmal machen. Hinzu kommt der Trend zur Virtualisierung. Macht Ihnen das Angst?
Wenn sich unsere Aufmerksamkeit zerstreut, nimmt unsere Kontaktqualität ab. Wir nehmen den anderen nicht mehr voll wahr. Das bedeutet auf der einen Seite menschliche Verarmung, auf der anderen Seite führt es auch zu vielen Missverständnissen und dementsprechend auch Fehlern und Verwirrungen. Ein anderer Faktor ist ebenso bedenklich: Je weniger wir präsent sind, desto mehr schalten wir um auf unsere Vorurteile und Konzepte. Ich beobachte das mit Sorge.

Reicht es denn schon, sich diese Problematik bewusst zu machen, um bei sich selbst das Ruder herumzureißen?

Wir müssen selbst spüren, dass es auch anders geht und dass wir uns dabei besser fühlen. Wenn wir in einem Gespräch präsent waren, dann wollen wir immer präsent sein und genießen es, mit präsenten Menschen umgeben zu sein. Das bedeutet aber auch, dass wir diese Erfahrung in unserem Leben neu machen müssen, dass wir den Willen zum Üben und Experimentieren entwickeln.

Sie haben sich nicht nur mit Wissen, sondern auch mit Wissensmanagement beschäftigt. Eine ihrer Erkenntnisse ist, dass Wissen tot ist, wenn es abgeschnitten wird vom Fluss. Ist so manches Wissensmanagement-Konzept deshalb zum Scheitern verurteilt?

In vielen Organisationen ist die Gefahr des Scheiterns groß, weil man Wissen mit Information verwechselt. Man versucht Informationen zu archivieren, Erfahrungsberichte abzuspeichern und Experten zu „melken“. Das kann leicht dazu führen, dass man sich wirklich vom Fluss des Wissens abschneidet und etwas Altes, Überholtes, Totes konserviert. Oft wird nur das, was digitalisierbar ist, tatsächlich als Wissen anerkannt. Aber Wissen ist viel mehr, es ist in einer Situation, in einem Kontext enthalten, aber auch in unserem Körper gespeichert. Es ist ständig im Wandel. Was für mich heute stimmig und richtig ist, gilt in einer Woche vielleicht schon nicht mehr, weil ich dazugelernt habe.

Aber viele Unternehmen befürchten nun mal, das Wissen in den Köpfen ihrer Mitarbeiter zu verlieren ...

Ich denke, dass Wissensmanagement im Unternehmen, das auf einem Informations-Wissensbegriff basiert, sehr, sehr viele Leute enttäuschen wird. Es ist eigentlich ein Schrei nach Sicherheit. Wir wollen festhalten, in den Griff bekommen. Es soll quadratisch, praktisch, gut sein. Schön messbar und ablegbar. Man soll es mit einer E-Mail hin- und herschicken, bilanzieren und mit Geldbeträgen bewerten können. Doch Lern- und Entwicklungsprozesse kann man nicht einfach in den Griff bekommen, sie zeichnen sich ja gerade durch dieses natürliche Prinzip des Wachstums aus. Wir müssen in das eigene Wachstum und das von Gruppen vertrauen und die Informationstechnologie nicht zur Hauptsache sondern zum nützlichen Helfer machen.

Was halten Sie eigentlich vom Begriff des „Lebenslangen Lernens“? Einerseits wird ständig betont, dass es so wichtig sei. Doch Sie schreiben, dass bei den Menschen

ein natürliches Interesse am Lernen da sein muss, sonst bringt es überhaupt nichts. Wie kann man diesen Konflikt auflösen?

Unser natürliches Interesse daran, unsere Umgebung ganz und gar wahrzunehmen und daraus unser Wissen immer wieder zu verändern und zu verbessern, ist so stark, dass daraus natürlicherweise ein Lebenslanges Lernen entsteht. Nur leben wir in einer Gesellschaft, in der wir für gewisse Lernabschnitte Diplome bekommen und das Lernen künstlich von anderen Bereichen des Lebens getrennt haben. Also heißt es: „Oh, jetzt bin ich im Lernstress“ oder „Jetzt ist eine Lernphase angesagt“, anstatt dass wir es als einen natürlichen Prozess sehen, der sich aus der Freude entwickelt, weil wir einfach neugierige lebendige Wesen sind. Lernen ist in vielen Bereichen gleichbedeutend mit Leiden, man betrachte nur mal die Examina.

Und diese Lernkultur lernt man schon früh kennen ...

Ja, dieser lebendige Lernprozess wird für viele schon in der Schule gebrochen. Ihn später wieder zu beleben und den eigenen Lernweg zu finden, ist für mich ein Teil Wissensbefreiung, Wissenssouveränität. Damit befreit man sich von den Erwartungen der Gesellschaft, von den Etiketten, die wir uns selber gegeben haben: Experte, Doktor, Sachverständiger in gewissen Bereichen. Kann man das loslassen, wird der Begriff des Lebenslangen Lernens kein Begriff der Bedrohung mehr sein, sondern ein freudiger Begriff.

Glauben Sie, dass unsere Generation noch die Kurve dazu kriegen kann?

Die Generation Golf braucht sinnvollere Lebensziele als die, die im Moment vorherrschend sind. Ändern sich unsere Werte, wird sich auch ein anderer Umgang mit dem Wissen ergeben. Es wird weniger Wissenssöldner geben, die ihre Kenntnisse jedem zur Verfügung stellen, der genug dafür zahlt. Es wird mehr Leute geben, die ihre Talente zu schätzen wissen, sie behutsamer entwickeln und für Dinge einsetzen, hinter denen sie auch wirklich stehen – und nicht für die, die am meisten Geld oder soziale Anerkennung bringen.

Sie und ich, wir sind bereits Wissensarbeiter. In Zukunft werden immer mehr Menschen auf diese Weise arbeiten. Doch Sie schreiben auch, welche Belastung es ist, ausschließlich Denkarbeit zu vollbringen. Ist die Wissensgesellschaft eine ungesunde Gesellschaft?

Wenn es bedeutet, dass wir uns immer mehr auf bestimmte Bereiche spezialisieren, nur noch Denkarbeit machen und uns immer mehr Tätigkeiten weggenommen werden, die wir mit den Händen machen, ist die Gefahr sehr groß ist, dass wir den Kontakt zu unserem Körper verlieren, den Körper instrumentalisieren. Ich frage mich, wie konnte es zu unseren heute völlig „normalen“ Arbeitsrealitäten kommen, in denen wir uns so einseitig spezialisiert haben und teilweise zehn, zwölf Stunden arbeiten? Im Kloster haben wir jeden Tag eine Arbeitsmeditation – das ist eine Phase, in der es darum geht, achtsam zu arbeiten, egal was es ist, ohne Hierarchie der Tätigkeiten. Was gearbeitet wird ist sehr unterschiedlich. Im Moment streiche ich gerade Türen und Fenster mit Holzschutzfarbe, davor habe ich mit der Spitzhacke ein Loch gegraben, um einen Weg zu entwässern, und davor habe ich für 40 Leute gekocht. Ich empfinde das als sehr schön und befreiend. Dieser Mix zwischen Denk- und Handarbeit, Drinnen und Draußen kommt bei uns Dauerdenkern immer weniger vor, ist kaum mehr denkbar. Wenn wir Wissensgesellschaft so verstehen, dass es nur noch ums Denken geht, das in Büros stattfindet, dann gefährdet das eine ganzheitliche Entwicklung.

Sylvia Englert, Journalistin und Buchautorin, ist Redakteurin bei changeX.