

Die Erinnerung ist das einzige Paradies, aus dem wir nicht vertrieben werden können.

Jean Paul



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wer einmal vergebens versucht hat, sich an etwas Wichtiges zu erinnern, wird vielleicht bestätigen: Wir sind nicht Herr über unser Gedächtnis. Unser Gedächtnis ist Herr über uns.

Bewundernd spricht man vom Elefantengedächtnis. Das allerdings meist damit gerühmt wird, der Elefant wisse noch nach Jahren, wer ihn einmal schlecht behandelt habe. Da macht einem die menschliche Vergesslichkeit vielleicht auch einmal das Vergeben leichter.

Womöglich ist das einer der am häufigsten geträumten und am seltensten bewusst gemachten Träume: Dass wir selbst entscheiden können, was wir im Gedächtnis behalten wollen und was vergessen.

Mit herzlichen Grüßen

*Petra Sonne-Neubacher &
Marc Neubacher*

Unternehmensführung

Wer schreibt, der bleibt

Protokolle sind eine echt langweilige Angelegenheit. Beim Mitschreiben, beim Aufschreiben und beim Lesen. Deswegen wird das Protokoll gern dem Junior im Team überlassen oder gleich eine – vom Thema unberührte – Assistenz beauftragt.

Nun ist zwar „Wer schreibt, der bleibt“ eigentlich ganz anders gemeint und stammt ursprünglich vom Turnierskat, aber es ist deswegen an dieser Stelle nicht weniger wahr.

Protokolle sind das Papier gewordene Gedächtnis. Man muss sich nicht alle Details, nicht alle Entscheidungen merken – man kann sie ja nachlesen, wenn es darauf ankommt.

Den Zweck, nachvollziehen zu können, was in der Vergangenheit gesagt und getan wurde, erfüllen Protokolle aber nur, wenn das auch darin steht und in verständlicher Form. Vielleicht blättern Sie einmal spaßeshalber durch ein paar ältere Exemplare in Ihrer Ablage. Und? Verstehen Sie noch, worum es ging, oder wecken die sparsamen, allgemein gehaltenen Texte nur noch vage Erinnerungen. Wer kennt nicht Protokollnotizen der Art „Das Core Team diskutierte verschiedene Lösungsvarianten“. Ah, ja.

Man könnte es mit folgendem Ansatz versuchen: Wenn ein Protokoll es wert ist, geschrieben zu werden, wenn es also einen guten unternehmerischen Grund gibt, warum Vergangenes nachvollzogen werden soll, dann schreibt das Proto-

koll am besten jemand, der sich im Thema richtig auskennt. Und er schreibt alles Wichtige auch hinein.

Personalführung

Was weiß denn ich...

Vor einigen Jahren gab es eine Phase, in der sich Firmen verstärkt mit dem Thema Knowledge Management beschäftigten. Sicher gibt es noch in zahlreichen Unternehmen Spuren davon und Systeme, die mehr oder auch eher weniger intensiv genutzt und gepflegt werden. Trotzdem ist es um die Frage ausgesprochen still geworden. Erstaunlich, denn sie ist eigentlich aktueller denn je.

Immerhin geht es ja darum, wie man bei steigender Mitarbeiterfluktuation und globaler Zusammenarbeit die Wissensbasis eines Unternehmens erfassen und für die Zukunft erhalten kann.

Nun könnte man allerdings zu dem Schluss kommen, dass genau die Veränderung im Umgang von Unternehmen mit ihren Mitarbeitern, die Knowledge Management so dringend geboten sein lässt, es gleichzeitig unmöglich gemacht. Wie das?

Erstens wurde und wird die Personaldecke an vielen Stellen verringert. Glücklicherweise, wer heute noch Kollegen hat, die das gleiche arbeiten wie er, und damit beispielsweise auch einen Vertreter für Urlaub und Abwesenheiten. Wer aber niemanden neben sich hat, dem fehlt gleichzeitig auch der, an den er sein Wissen weitergeben kann. Und alles auf blauen Dunst in eine Datenbank eingeben, zur Nut-

zung durch einen unbekanntem zukünftigen Nachfolger, der heute meist erst kommt, wenn der aktuelle Stelleninhaber die Firma schon verlassen hat? Wer wird sich bei dem heute geforderten Arbeitstempo dafür freiwillig die Zeit nehmen?

Zweitens ist Wissen und Können und Erfahrung auch eine Art Versicherung. Je weniger ersetzbar man ist, desto sicherer ist einem der eigene Posten. Daher wird man zumindest unbewusst eher dazu tendieren, gerade wichtiges Wissen nicht an Kollegen weiterzugeben.

Und drittens kann auch das beste Knowledge Management zwei wesentliche Unterschiede nicht auflösen: Den zwischen Informationen und Wissen einerseits und den zwischen Wissen und Können oder Erfahrung andererseits. Das kann wohl jeder nachvollziehen, der einmal in Büchern oder im Internet nachgesehen hat, wie etwas gemacht wird – von der Pflege von Aquarienfischen bis zur Autoreparatur – und dann recht schnell feststellen konnte, dass Informationen allein keineswegs ausreichen für ein Gelingen. Schon gar nicht beim ersten Versuch.

Ende der Geschichte? Nicht ganz, denn ab und zu gibt es gelungene Beispiele. Wie das von der Firma, die die Lehrlinge kurze Filme von ihren Meistern bei der Arbeit anfertigen ließ. Alle waren mit Feuereifer bei der Sache, in kürzester Zeit entstand eine ansehnliche Filmsammlung zu verschiedensten Arbeiten und Handgriffen. Und das Medium Film erlaubt, auch tatsächlich zu zeigen, wie der „richtige Dreh“ in der Praxis aussieht.

Prozessoptimierung

Sedimente

Eine meiner frühesten Lean-Office-Erfahrungen stammt aus meinem ersten Berufsjahr. Ich war damals gerade in ein internationales Projekt involviert, das sich ausgesprochen schwierig – und zwar auf der Inhalts-

ebene – gestaltete. Uns wollte einfach keine praktikable Lösung gelingen. Während dieser Phase sollte ich einem in den wohlverdienten Ruhestand gehenden Kollegen helfen, sein Büro auf- und auszuräumen und dabei gleich alle für meine weitere Arbeit wichtigen Unterlagen an mich nehmen.

Nun spielt diese Geschichte vor der Erfindung des papierlosen Büros, und es war sehr spannend, was die Aktion alles an alten Unterlagen und den dazu gehörenden Erinnerungen des Kollegen zu Tage förderte. Was mich aber völlig verblüffte, war die Tatsache, dass wir zu meinem damals aktuellen Projekt sage und schreibe vier alte Ordner verschiedener Jahrgänge fanden. Der älteste datierte von kurz nach dem Zweiten Weltkrieg.

Auch der Kollege war überrascht. Ihm war nicht bewusst gewesen, dass sich diese Unterlagen und die darin enthaltenen Informationen in seinem Besitz befanden. Das meiste von dem, was wir im Projekt angedacht und wieder verworfen hatten, fand sich hier wieder, einschließlich einer sauberen Dokumentation dazu, was nicht funktioniert hatte und warum nicht. Dazu noch einiges, worauf wir noch gar nicht gekommen waren – „Glück gehabt!“ kann man da nur sagen. Letztlich ist uns auch aufgrund dieser Vorarbeit früherer Generationen eine Lösung gelungen.

Und die Moral von der Geschichte?

Nicht so ganz einfach, oder?

Denn hier hat ja gerade das Nicht-Aufräumen über einen langen Zeitraum das Wiederfinden überhaupt erst ermöglicht. Einem Kaizen Event wären die alten Akten womöglich zum Opfer gefallen und im Reißwolf gelandet. Anders betrachtet aber hilft das beste Archiv nur dann etwas, wenn es auch nutzbar ist und bleibt. Nur „Haben“ hat ja noch selten etwas gebracht. Also erstens Aufheben der Dokumentation von Fehlschlägen: Unbedingt JA.

Und zweitens die Unterlagen dem jeweiligen Nachfolger jedes Mal mit Sorgfalt übergeben: Unbedingt auch JA. Und woran hat es nun gelegen, dass die Unterlagen so lange geschlummert haben? Ich behaupte einfach mal, es war die ausgesprochen nichtssagende Beschriftung. „Projekte 1950, Ordner III“ hilft einfach nicht so sehr beim Wiederfinden spezieller Informationen. Der Projektinhalt dagegen war ja in allen fünf Fällen gleich und hätte einen ausreichenden Wiedererkennungseffekt gehabt. Also drittens: JA, unbedingt sprechende Beschriftungen und Schlagwörter. Moderne Archivsysteme erlauben da ja noch viel mehr als das Etikett eines Aktenordners.

Das erfordert natürlich mehr Zeit und Disziplin, als die meisten von uns noch übrig haben nach einem langen Arbeitstag. Es empfiehlt sich aber, sich in regelmäßigen Abständen einmal die Zeit zumindest für die Sichtung des Vorhandenen zu nehmen.

Vielleicht werfen Sie ja einmal selbst einen kurzen Blick in Ihren Aktenschrank. Nein, nicht den ganz vorn, in dem Sie täglich etwas nachsehen. Sondern den in der Ecke hinter der Tür. E-Alternative: Öffnen Sie doch mal einen Ihrer alten Projektordner im Explorer. Könnte es sein, dass dort auch vergessene Schätze lagern?

Zitat

Alles, was das Gedächtnis betrifft, fasziniert mich durch die geheimnisvolle Kraft, die es freisetzt. Es möchte alles einschließen, alles zurückhalten und beleuchtet immer nur Einzelheiten. Warum treten gerade diese hervor und keine anderen? Anders ausgedrückt: was wird aus all dem, was ich schon vergessen habe?

Elie Wiesel

Kommunikation & Coaching

Have a break

Schlaf fasziniert. Nicht nur, weil er so vielen heute permanent fehlt, sondern auch, weil niemand so genau sagen kann, was im Schlaf in uns und mit uns geschieht. Trotz aller Untersuchungen im Schlaflabor entzieht sich das der endgültigen Kenntnis.

Eines jedoch hat sich in letzter Zeit offenbar als Faktum herauskristallisiert: Unser Gedächtnis und die sogenannte Ich-Kontinuität – die Tatsache, dass wir uns trotz allen Wandels im Leben durchgängig als ein und dieselbe Person erleben – brauchen Pausen. Und am besten Pausen in Form von ausreichendem Schlaf.

Wer also permanent an seiner Belastungsgrenze arbeitet, erlebt zunächst eine Phase hoher Energie. Man strengt sich an und schafft dabei „richtig was weg“. Irgendwann aber beginnt die Lage zu kippen. Mit der Fortdauer von Belastung und Stress macht sich ein Schlafdefizit bemerkbar, sei es, weil man sich viel zu wenig Zeit zum Schlafen zugesteht, sei es, weil durch unruhigen Schlaf, schwere Träume oder Wachliegen und Grübeln die Schlafqualität sinkt. Man erlebt sich zunehmend unausgeruht. Und kann sich Dinge immer weniger gut merken.

Und das ist eben nicht nur Folge der momentanen Müdigkeit, sondern offenbar Folge davon, dass das Gehirn Erlebnisse, Erfahrungen und Gedächtnisinhalte organisiert, während wir schlafen. Und wenn wir nicht oder nicht lange genug schlafen, organisiert es sich eben auch nicht. Und wir merken uns Fakten und Ereignisse immer schlechter, vor allem nicht im Zusammenhang.

Nicht umsonst beginnt eine Burnout-Therapie in der Regel mit einer ausgedehnten Schlaf- und Ruhephase. Das Ich und sein Gehirn sollen erst einmal wieder zu sich selbst finden. Verarbeiten. Und das Erlebte in die eigene Erinnerung einordnen.

Aber so weit muss man es ja nicht erst kommen lassen.

Anregungen

Sachbuch

Karl R. Popper, John C. Eccles
Das Ich und sein Gehirn

Wenn Sie mal wieder auf einer einsamen Insel gestrandet sind und nur drei Bücher dabei haben, können Sie hoffen, dass dieses dabei ist. Es ist nämlich ausgesprochen lesenswert, aber a) echt dick und b) nicht gerade leicht verdaulich. Ein Philosoph und ein Hirnforscher arbeiten sich gemeinsam an das Wesen des Ich heran und an die Rolle, die das Gehirn dabei spielt, in der Wahrnehmung der Umwelt, in den Reaktionen darauf und eben auch durch das Gedächtnis.

Buchtip

Max Frisch
Der Mensch erscheint im Holozän

Ein alternder Mann mit nachlassendem Gedächtnis ist durch ein Unwetter in einem abgelegenen Bergdorf eingeschlossen. Kein besonders aufsehenerregender Plot. Aber die wahren Kämpfe spielen sich im Inneren ab, wenn sich Wunsch und Wirklichkeit, echte und falsche Erinnerungen vermischen und skurriler werdende Reaktionen auf die realen Ereignisse nicht nur für den Protagonisten, sondern auch für den Leser die Welt in Auflösung bringen.

Was ist unser Gedächtnis wert? Was das Vergessene? Und was unsere persönlichen Erinnerungen im Lauf der Welt?

Filmtipp

Christopher Nolan
Memento

In diesem auch den Zuschauer und seine Gedächtnisleistung stark fordernden Krimi geht es um einen Mann, der versucht, den Mord an seiner Frau aufzuklären. Erheblich erschwert wird das durch den Umstand, dass er durch eine Verletzung an einer speziellen Form von Amnesie erkrankt ist: Sein Gedächtnis kann keine neuen Erinnerungen mehr speichern.

Trotz seines ausgeklügelten Systems von Notizen, zum Teil sogar in Form von Tätowierungen, verliert er sich immer mehr in den Manipulationen von Menschen, die ihm angeblich helfen, ihn aber jeweils für ihre eigenen Zwecke ausnutzen.

Der Film zeigt eindrücklich, wie verloren ein Mensch ohne Erinnerungsvermögen sein kann.

Musiktip

Tom Rush
The Remember Song

Ein lustig-liebevoll und gleichwohl nachdenkliches Lied zum Thema Vergesslichkeit im Alter.

Termine

Derzeit finden keine PSN-Seminare statt. Neue Termine ab Herbst 2012.

Akademie Beuron



Die Beuroner Akademie für Wirtschaftsethik ist eine Initiative der Erzabtei St. Martin, der Klause St. Benedikt und der PSN Wirtschaftsberatung. Die Grundidee besteht in der Förderung

unternehmerischer Grundwerte und ethischen Verhaltens auf der Basis philosophischer und christlicher Ethik.

Weitere Informationen, Anmeldung und weitere aktuelle Termine und Themen unter:

www.akademie-beuron.de

2. Beuroner Pilgertage

Auch in 2012 wollen wir uns wieder auf den Weg machen. In einer kleinen Pilgergruppe unter Leitung von Br. Jakobus Kaffanke OSB und Dr. Marc Neubacher führt unser Weg von Beuron über Meßkirch und Pfullendorf nach Überlingen mit Station auf dem Ramsberg.

Kloster Beuron, 30.8.-2.9.2012

21. Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik

Die Veranstaltung richtet sich an Personen, die in Wirtschaft und Verwaltung tätig sind. Die Tagung wird gestaltet und moderiert von Br. Jakobus Kaffanke OSB und Dr. Petra Sonne-Neubacher.

Das geplante Thema für 2012 lautet:

Die Rolle der Weltbank

Beuron, 16.-18.11.2012

4. Beuroner Akademietage

Im Rahmen der Akademiewochen bieten wir jeweils verschiedene Tageskurse an, die einzeln oder in Folge besucht werden können. Die Inhalte spannen einen Bogen von christlicher und philosophischer Ethik über wirtschaftliche und psychologische Themen bis hin zu konkreten Rechtsfragen.

Im nächsten Frühjahrskurs bieten wir diesmal einen Kurs über persönliche Sinnsuche und Lebensbalance an und direkt im Anschluss am Wochenende Zen-Meditation für Unternehmer und Führungskräfte.

Kloster Beuron, 25.-28.4.2013

Nächste Ausgabe

Der nächste Newsletter erscheint am 1.9.2012.

Verwaltung & Impressum

Newsletter abonnieren oder abbestellen unter

<http://www.psn-wirtschaftsberatung.de/newsletter/>

Redaktion:

Dr. Petra Sonne-Neubacher
Dr. Marc Neubacher

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Dr. Petra Sonne-Neubacher
Merziger Weg 1B
60529 Frankfurt / Main

www.psn-wirtschaftsberatung.de

© PSN Wirtschaftsberatung GbR – Gern dürfen Sie aus unseren Texten zitieren, wenn Sie dabei die Quelle angeben. Danke

Alle Angaben ohne Gewähr.