

## Wissen im Wandel – die Beiträge

Wissen im Wandel – der Titel dieses Buches macht deutlich, worum es heute in der Entwicklung unserer Unternehmen geht: den oft dramatischen Wandel im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld verstehen und gestalten zu lernen, um in der schon angebrochenen Zeit globaler Vernetzung nicht nur „irgendwie“ zu überleben, sondern dies mit Erfolg zu tun – und auch erfolgreich zu bleiben.

Das letzte Jahrzehnt war gekennzeichnet durch eine intensive Diskussion, wie der notwendige Wandel zu bewältigen wäre. Die großen Umstrukturierungen der Unternehmen hatten und haben dabei ein doppeltes Ziel: Einerseits ging es um Kostensenkungen und das Abwerfen unnötigen Ballasts, andererseits aber immer auch um die Schaffung neuer, flexibler und zukunftsfähiger Strukturen, die die Wettbewerbsfähigkeit auf Dauer sichern können. Ein tragendes Konzept in dieser Diskussion war und ist die lernende Organisation. Der Begriff ist zwar mittlerweile etwas in die Jahre gekommen und der Gefahr ausgesetzt, als Management-Modebegriff wie so viele andere vor ihm auch in der Versenkung und in den Archiven zu verschwinden. Der mit diesem Begriff transportierte Inhalt aber ist und bleibt hochaktuell: Die Unternehmen des 21. Jahrhunderts müssen außerordentlich flexible und lernfähige Strukturen aufbauen, sonst werden sie den sich immer schneller ändernden neuen Anforderungen aus dem weltweiten Wettbewerb, der zunehmenden Geschwindigkeit technologischer Innovationen, den veränderten Markt-

strukturen und einem sich in globalem Maßstab vollziehenden gesellschaftlichen und politischen Wandel nicht mehr gerecht werden können.

Der Begriff der lernenden Organisation hat sich in den letzten Jahren zu einem sehr komplexen Begriff entwickelt. In der lernenden Organisation geht es schon längst nicht mehr nur darum, der individuellen Weiterbildung der Mitarbeiter einen hohen Stellenwert einzuräumen – obwohl diese Auffassung immer noch recht weit verbreitet zu sein scheint. Natürlich gehört zu einer wirklich lernenden Organisation immer auch eine ausgeprägte Bereitschaft der Mitarbeiter zu individueller Weiterbildung und ein entsprechendes Weiterbildungsangebot im Unternehmen, aber das reicht bei weitem nicht aus. Das wissen wir spätestens seit Peter Senge's „Fünfter Disziplin“ – einem Meilenstein in der Diskussion um die lernende Organisation. In deutscher Übersetzung erschien dieses Buch übrigens erst 1995, mit fünfjähriger Verzögerung gegenüber der englischen Originalausgabe – schwer zu verstehen, angesichts der Bedeutung dieser Thematik!

Senge betont bekanntlich die Ganzheitlichkeit des Konzeptes der lernenden Organisation. Die Art und Weise, wie wir denken und wie wir in den Organisationsstrukturen zusammenarbeiten, beeinflusst sich gegenseitig und entscheidet damit über den Grad von Flexibilität, Reaktions- und Innovationsfähigkeit der Organisation, kurz: über ihre Lernfähigkeit. Für Senge sind in diesem Zusammenhang fünf Aspekte von besonderer Bedeutung: erstens die Fähigkeit der Individuen, sich persönlich auf Zukunftsvisionen hin auszurichten und als einzelne Personen lernfähig zu sein (personal mastery), zweitens der Grad der Gemeinsamkeit in Grundüberzeugungen über das Unternehmen und über seine Umwelt (mental models), drittens der Grad der Gemeinsamkeit in den anzustrebenden Zielen (shared

André Papmehl

## Wer lernt, ist dumm!

**Stolpersteine auf dem Weg zur Wissensorganisation  
(8 Thesen zum Lernen und Verlernen)**

### Vorgeschichte

Vor geraumer Zeit überzeugte mich ein Kollege, daß ein weiteres Buch über Wissensmanagement und das großflächige Lernen von Organisationen ein sinnvolles Projekt wäre. Als der Abgabezeitpunkt für meinen Text dramatisch näher rückte, vertiefte ich notgedrungen meine Literaturrecherchen, und die Beiträge des Autorenteam waren ebenfalls eine Quelle der Inspiration.

Mit Bedauern mußte ich aber feststellen, wie wenig ich über das Thema „Wissensmanagement“ wußte und um wieviel klüger viele andere Menschen diesbezüglich sind. Diese Wissenden hatten sich früher und intensiver mit dieser Thematik auseinandergesetzt. Ich tröstete mich mit Goethes Aussage: *„Eigentlich weiß man nur, wenn man wenig weiß. Mit dem Wissen wächst der Zweifel.“* Aber eine der Zumutungen, welche mit dem Lernen verbunden sind, war mir deutlich geworden:

- Viele Menschen wissen mehr als ich;
- folglich weiß ich weniger als diese Menschen,
- gebe aber nur ungern zu, daß ich dümmer bin;
- deshalb kann Lernen „eine Pein und zugleich peinlich“ sein!

Nunmehr stand ich vor der Alternative, meine Unwissenheit auf hohem Niveau zu dokumentieren. Auch hätte ich versuchen können, beispielsweise durch ein mehrseitiges Literaturverzeichnis, den Anschein des informierten Fachmannes zu erwecken. Vermutlich wären diese Strategien aber von kundigen Lesern schnell entlarvt worden. Außerdem hätten bössartige Kollegen oder informierte Journalisten mich unter Umständen als Pseudokenner der Materie „outen“ können.

Deshalb der Entschluß, über ein Thema zu schreiben, das einen hohen Bezug zu meiner täglichen Arbeit hat. Nämlich: Stolpersteine und Hemmnisse auf dem Weg zur Wissensorganisation. Meine Kernaussagen sind in acht Thesen zusammengefaßt.

### THESE I: Man merkt die Absicht und ist verstimmt

... sagte schon Goethe im Hinblick auf Erziehungsversuche jeglicher Art. Sich von anderen belehren zu lassen, entspricht ganz offensichtlich nicht dem menschlichen Naturrell. Deshalb ist das Wort „belehren“ vermutlich auch negativ besetzt.

Es wird mit Begriffen wie „Besserwisser“ oder „Oberlehrer“ assoziiert. Nun ist die Tatsache, daß jemand etwas besser als andere weiß, objektiv nichts Schlechtes oder gar ein Umstand, dessen sich diese Person schämen müßte. Gesellschaftlich wird der „Besserwisser“ aber nicht gemocht und als arroganter Sonderling gemieden. Der Volksmund ist sehr treffsicher im Finden entlarvender Formulierungen – man denke beispielsweise an die Wortschöpfung „Besser-Wessi“.

Sozial erwünscht ist eher eine basisdemokratische Lernkultur mit dem Tenor: „Eigentlich sind wir ja alle gleich schlau!“ Daß eine solche Einstellung für das Lernen wenig