

## Rainer Weichbrodt

### Lebenslanges Lernen und der Umgang mit Wissen

**Die Probleme in der Welt nehmen zu. Wir können diese nicht mit einem Denken lösen mit denen sie geschaffen wurden. Das Umfeld und die sich dort ergebene Vielfalt für Führung und Management haben in einer Weise zugenommen, dass tradierte Methoden und Organisationsstrukturen längst auf ihre Grenzen gestoßen sind. Wir verschlimmern die Probleme nur, wenn wir glauben sie lösen zu können, indem wir die falschen Methoden in höherer Intensität einsetzen. Dieser Beitrag wird Lernziele für das 21. Jahrhundert aufzeigen.**

#### **Das menschliche Dilemma - Komplexität**

Wir leben in einer Zeit des Umbruchs. Systeme drohen zunehmend zusammen zu brechen. Dazu gehören das Gesundheits-, Renten- und das Bankensystem. Auch das Bildungssystem muss sich neu überdenken. Viele unserer heutigen Probleme kommen nicht überraschend. In dem Bericht an den Club of Rome „Die Grenzen des Wachstums“ wurde bereits 1972 auf die Herausforderungen aus den Folgen der Ressourcen-Verschwendung hingewiesen. Im Jahre 1979 folgte der Bericht „*No Limits to Learning - Bridging the Human Gap*“, der unter dem Titel „Das menschliche Dilemma - Zukunftschance Lernen“ übersetzt wurde. In dem Buch wird der Zustand angeprangert, dass wir Menschen erst dann lernen, wenn wir durch etwas geschockt werden. Die Atomkatastrophe in Japan und der damit verbundene Atomausstieg in Deutschland ist wohl ein zeitnahes Beispiel. Die Zukunftschance ist ein *innovatives Lernen*, das geprägt ist durch

- Antizipation  
(geistige Vorwegnahme der Zukunft)
- Partizipation  
(Mitbestimmung der Individuen an Entscheidungsprozessen)
- Bewältigung von Komplexität
- Erweiteter Sinnbezug

Das Problem hat einen Namen: *Komplexität*. Die Komplexität ist bestimmt durch Vielfalt und Schnelligkeit von Veränderungen und etwas nach dem wir in der sogenannten zivilisierten Welt streben. Vielfalt bereichert unser Leben und beschert der Wirtschaft stetiges quantitatives Wachstum. Letzteres muss sein. So lernen wir es noch heute im Wirtschaftsstudium, und dies sollten wir auch gleich wieder vergessen. Denn wir zahlen bereits den Preis für dieses überholte Dogma. Bei globaler Betrachtung ist es die ungleiche Entwicklung in den Ländern der ersten, zweiten und dritten Welt. In den Wohlstandsländern zahlen wir auch einen hohen Preis, wenn wir die Summen sehen, die für Kriminalität, Gesundheit, Drogen, Alkohol usw. ausgegeben werden. Eines der größten Herausforderungen in den Wohlstandsstaaten sind die Stressfolgen, die heute immer öfter in einen Burnout führen. Die Internationale Arbeitsorganisation (International Labour Organisation, ILO) versteht im Einklang mit der Weltgesundheitsorganisation (WHO) unter mentaler Gesundheit das subjektive Wohlbefinden von Individuen, die sich imstande fühlen, ihr Leben zu meistern, Herausforderungen anzunehmen und Verantwortung zu übernehmen. Dieses Wohlbefinden geht den Menschen in den Industrieländern zunehmend verloren. Wir haben materiellen Wohlstand mit Reduktion von persönlichem Wohlbefinden bezahlt. Wir werden lernen müssen, mit uns und Anderen anders umzugehen und die Dinge so zu verändern, das dieses Wohlbefinden wieder hergestellt wird.

*Das menschliche Dilemma ist die Diskrepanz zwischen der zunehmenden Komplexität aller Verhältnisse und unserer Fähigkeit, ihr wirksam zu begegnen.*

## Die Welle – da kommt was auf uns zu

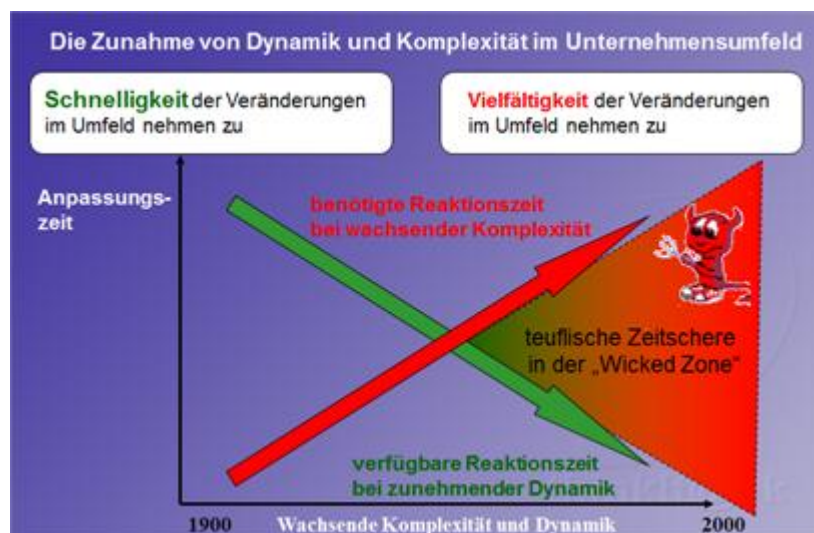
Nach der Theorie der langen Wellen, den nach ihrem Entdecker benannten Kondratieff-Zyklen, gibt es Zyklen in der Länge von 40 bis 50 Jahren, die durch eine Basisinnovation getrieben sind. Dazu gehörten Dampfmaschine, Eisenbahn, Stahl- und Chemieindustrie, Automobil und Computer, die jeweils die ersten fünf Zyklen prägten. Wir stehen am Anfang des 6. Kondratieff-Zyklus. Experten gehen davon aus, dass erstmalig keine technische Basisinnovation der Treiber sein wird, sondern der Mensch mit seinen psychosozialen Kompetenzen. Das tragende zu befriedigende Bedürfnis ist angestrebtes Wohlbefinden und die Barriere seien moralische Defizite in der Gesellschaft. So werden sich neue Märkte ergeben in der Gesundheits- und Freizeitindustrie sowie des Umweltschutzes. Dieser Wandel erfordert aber auch einen neuen Ansatz in Führung und Management und bei den Zielen von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen.



## Complicate your Life

Fähigkeiten im Selbst- und Zeitmanagement werden auch zukünftig eine große Rolle spielen. Werner Tiki Küstenmacher und Lothar Seiwert haben mit ihren Simplify your Life - Büchern Methoden dazu aufgezeigt. Aber auch diese Methoden stoßen auf ihre Grenzen. Es gibt ein Gesetz aus der Systemtheorie mit dem dies erklärt werden kann. *The Law of Requisite Variety* von William Ross Ashby, auch als Ashby's Law bekannt. Nach Ashby müssen Systeme sich der

äußeren Vielfalt anpassen. Der Mensch selbst ist dabei auch als ein solches System zu betrachten. Simplify Methoden sollen dabei helfen, äußere Vielfalt zu reduzieren. Wenn ihr Chef nun von ihnen verlangt neben dem Tagesgeschäft und schon laufender Projekte eine weitere Aufgabe zu übernehmen, dann könnten sie dies ablehnen, wenn sie spüren, dem nicht mehr gewachsen zu sein. Hier hilft die Fähigkeit „Nein“ zu sagen. Oftmals ist dies aber nicht die Option, die wir tatsächlich haben oder wählen wollen. Wenn wir die äußere Vielfalt nicht reduzieren können, dann müssen wir die innere Vielfalt erhöhen. Intra-personelle Kompetenzen ermöglichen dies, worauf hier später zurückgekommen wird. Dies ist genau das, was wir heute vorfinden. Die Vielfalt der Anforderungen erhöht sich. Ein Manager verantwortet heute Ziele aus den vielfältigen Managementsystemen. Neben Qualitätsmanagementsystemen existieren häufig welche für Risiko-, Umwelt-, Gesundheits- und Compliance-Management, um nur eine geringe Auswahl zu nennen. Die zunehmenden Ansprüche in Punkto Qualität und Sicherheit erhöhen die Vielfalt im Umfeld von Managern. Da er immer mehr berücksichtigen muss, benötigt er mehr Zeit für seine Aufgaben. Das Dilemma ist der erhöhte Zeitdruck, der ihm immer weniger Zeit für die Umsetzung gibt. Wir nennen den Bereich, in dem die benötigte Zeit größer ist als die vorhandene, die *teuflische Zone* (wicked zone).



In dieser Phase können wir uns zwischen zwei Optionen entscheiden, entweder zu schlecht oder zu langsam zu arbeiten - ein weiteres

Dilemma. Oftmals entsteht gerade hier das subjektive Gefühl, der Verantwortung nicht mehr gerecht zu werden. Die mentale Gesundheit beginnt sich zu verabschieden. Burnout ist also keine Modekrankheit sondern ein Tribut daran, dass die von uns angewendeten Methoden für die Komplexität in der teuflischen Zone nicht geeignet sind. Dies wurde im Bericht an den Club of Rome von 1979 „the human gap“ bereits antizipiert.

### **Wer bin ich - und wenn ja wieviele?**

Der zeitgenössische deutsche Philosoph Richard David Precht weist in seinem gleichnamigen Buch darauf hin: In uns steckt mehr als wir es oftmals selbst wissen. Das ist die gute Nachricht. Leider wurde uns durch Erziehung und Bildung abgewöhnt oder aberzogen was wir sein könnten. So sind wir oftmals nur eine Kopie dessen geworden, was in der Gesellschaft als wünschenswert galt. Dennis Genpo Merzel Roshi, Autor von *the big mind*, beschreibt es in seinen Vorträgen so. In uns gibt es viele Versionen von uns. Einige Versionen sperren wir oft aus einem Rollenverständnis heraus ein. Diese Ichs rappeln gewaltig an den Stäben, um heraus zu kommen und sich zu entfalten. Meist erkennen wir dies aber nicht oder sehen keine Wahloption. Menschen wünschen zunehmend sich authentisch entwickeln zu können. Nur so werden sie das angestrebte Wohlbefinden wieder erreichen. Wir benötigen also Einstellungen, die das Wegsperrern dieser Ichs verhindert oder einen bewussten Umgang mit dieser Situation zulassen. Gelingt dieses bedarf es einer Führung und Organisationsform, die diese Vielfalt in wohlwollender Kooperation und gegenseitiger Wertschätzung nutzen lässt.

### **Multiple Kompetenzen**

Unser Bildungssystem polarisiert auf kognitive Intelligenz und basiert mehr auf Selektion als auf Förderung. Damit zerstört es volkwirtschaftliches Vermögen und Menschen. Schule befreit – oftmals von Selbstvertrauen und angeborenen Kompetenzen. Der Harvard Professor Howard Gardner hat sich sehr früh mit den multiplen Intelligenzen auseinandergesetzt. Eine anzustrebende Fähigkeit ist die, Wissen über den Menschen im Allgemeinen und

über sich selbst im Besonderen zu erlangen. Ein Ansatz ist die Anlehnung an östliche Weisheitstraditionen oder östlicher Medizin.

### **Die sieben Kräfte in der Führung**

Wir sprechen es oft aus. „Die/der ist mit dem ganzen Herzen dabei“ oder „der/die zeigt Leidenschaft“. An sich spüren wir die Energie, die damit verbunden ist. Energie ist genau das, was bei einem Burnout verloren geht. Im positiven Fall ist das die Chance eines Burnouts, nämlich zu lernen wie man diese Energiequellen nutzt. Nicht selten ist man nach diesem Lernprozess gestärkt und leistungsfähiger als vor dem Burnout. Diese sieben Energiequellen sind

1. Verbundenheit (Wurzelchakra)
2. Leidenschaft (Sozialchakra)
3. Selbstkontrolle (Solar Plexus)
4. Liebe (Herzchakra)
5. Kommunikation (Halschakra)
6. Wissen (Stirnchakra)
7. Ethik (Kronenchakra)

Die Barriere des sechsten Kondratieff-Zyklus sind moralische Defizite. Moralische Intelligenz wird damit wahrscheinlich einen höheren Beitrag der Bewältigung der Zukunftsherausforderung haben als kognitive Intelligenz. Menschen, die sich diese Energiequellen erschlossen haben, berichten von dem empfundenen persönlichen Wachstum. Wachstum und Verbundenheit sind zwei Faktoren zur Zufriedenheit des Menschen, was der Neurobiologe Prof. Gerald Hüther bereits auf die embryonalen Empfindungen des Menschen zurückführt. Wachstum ist wichtig, es geht aber nicht um materielles Wachstum.

Die Chancen für eine Führungskraft bezogen auf diese sieben Energiequellen beschreibt die Psychologin Suzanne Grieger-Langer in ihrem Buch *Die sieben Säulen der Macht*.

Wenn die multiplen Kompetenzen anerkannt werden und als Lernziele formuliert werden wird auch eine natürliche Grundlage geschaffen,

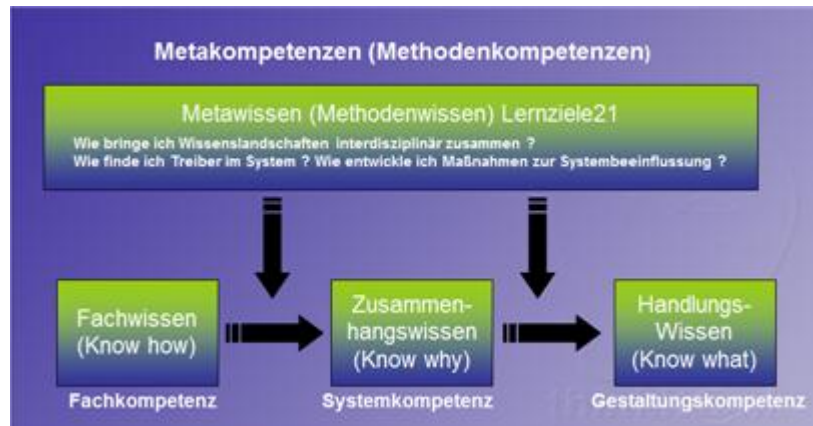
die gegenseitige Wertschätzung erhöhen kann und Menschen Raum für authentische Potenzialentfaltung geben. In der Schulbildung müsste Sorge getragen werden, dass diese oftmals angeborenen Fähigkeiten akzeptiert und gefördert werden. Eine wichtige Kompetenz ist Achtsamkeit. Hauptsächlich ist sie als Stress reduzierende Methode MBSR (mindfulness-based stress reduction) von Jon Kabat-Zinn entwickelt worden. Achtsamkeit erlaubt diesen Innenblick zu erreichen, um zu erkennen welche positiven Energien in einem selbst schlummern und diese zu nutzen. Achtsamkeit ermöglicht aber auch eine bewusstere Kommunikation, wie sie zum Beispiel auch Marshall Rosenberg in seinem Konzept der gewaltfreien Kommunikation lehrt.

### **Gestaltungskompetenz als Entwicklungsziel**

Mit der InfoBox Kompetenzen haben Dorothee Harenberg und Gerhard de Haan an der freien Universität Berlin bereits 2001 aufgezeigt, welche Kompetenzen im 21. Jahrhundert nötig sind. Dies war ein Projekt der Bund-Länderkonferenz<sup>21</sup> (BLK21). Hier ein Auszug zu diesen Kompetenzen.

- Vorausschauendes Denken.
- Utopisches Denken gekoppelt mit Kreativität und Phantasie.
- Das Erkennen und Verstehen von Systemzusammenhängen
- Fähigkeit zu vernetztem Denken
- Umgang mit Komplexität
- Fähigkeit zur Gemeinschaftlichkeit und Solidarität
- Fähigkeit, solidarisch empfinden und handeln zu können
- Emotionale Fähigkeit wie Empathie und Mitleid und Fähigkeit zur Humanität und Toleranz
- Verständigungskompetenz und Fähigkeit zur Kooperation
- Teamfähigkeit, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit
- Verständigungsprozesse moderieren und ergebnisorientiert steuern können
- Konflikte demokratisch bewältigen. Konsensbildung
- Neue Formen der Partizipation finden.
- Kompetenzen in der Wissensgesellschaft

Auch wenn es bei dieser Studie um die Lernziele für Schüler im Alter von 14-16 Jahren ging haben wir damals diese Kompetenzen in die Skillprofile unserer Führungskräfte und Mitarbeiter einbezogen.



Gestaltungskompetenz ergibt sich erst über die Systemkompetenz, die eine Vernetzung von Wissensgebieten verlangt. „*Je wissenschaftlicher ein Mensch gebildet ist, je länger er die Schule besucht hat, umso größer sind die Barrieren, die er auf dem Weg zum ganzheitlichen Denken überwinden muss*“, so Hans Ulrich und Gilbert Probst aus der St. Gallener Managementschule, die wohl wie keine anderen diese Aspekte schon früh in ihre Managementtheorien eingebaut haben. Auch diese Aussage weist auf Verbesserungspotenziale in der Hochschulausbildung hin.

Zum Thema Vernetztes Denken seien die wegweisenden Ansätze von Frederic Vester zu nennen, der bereits in den Siebziger Jahren mit seinem Sensitivitätsmodell Methoden dazu entwickelt und eingesetzt hat.

### **Spiral Dynamics oder integrale Führungspraxis**

Ein weiterer Ansatz für Förderung der Vielfalt sind Ansätze wie spiral dynamics von Jon Beck und integrale Ansätze wie das AQUAL-Modell von Ken Wilber. Hier geht es um das Erkennen von Bewusstseinsstufen, die ein Mensch annehmen kann und die Nutzung dieser Erkenntnisse u.a. in der Managementpraxis. Wissen über die Bewusstseinsstufen erlaubt den gezielteren Einsatz von Mitarbeitern und ein Verstehen ihrer Potenziale aber auch ihrer Grenzen. Wie auch spirituelle Ansätze im Management werden sie zukünftig eine immer größere Bedeutung haben, da sie der Schlüssel zu notwendigen



Transformationsprozessen sind.

### **Lernende Organisation**

Wissen veraltet in immer kleineren Zyklen. Hochschulabgänger sollten nicht davon ausgehen, dass sie zeitgemäßes Wissen haben. Und wenn sie es haben, weil sie über den Tellerrand geschaut und außerhalb der Vorlesungsskripte zusätzliches Wissen generiert haben, dann wird dies trotzdem schnell veralten. Karriere bedeutet *Lebenslanges Lernen*. Für Manager bedeutet dies, Strukturen und Prozesse zu schaffen oder zuzulassen, die permanentes Lernen im Unternehmen sicherstellt. Formelle Lernprozesse wie Fortbildungsmaßnahmen decken hier vielleicht 20% dieser Lernprozesse ab. Die anderen 80% ergeben sich aus informellen Lernprozessen, was wir auch Prozesslernen oder Lernen im Prozess der Arbeit nennen. Hier bedarf es einer offenen Kommunikation mit wertschätzenden Feedback- und Reviewprozessen. „Neugier ist wichtiger als Wissen“, so Albert Einstein. Unser Bildungssystem muss dies beherzigen. In Personalentscheidungen werden Lernbereitschaft, Demut und die Fähigkeit zur Reflektion und Selbstreflektion Faktoren der Auswahl sein.

### **Wissens ist die Ressource des 21. Jahrhundert**

Dies sage ich als Rating-Experte, Risikomanager und Controller. Seit einigen Jahren erstellen wir neben Finanzbilanzen sogenannte Wissensbilanzen und erstellen Intellectual Capital Statements (InCaS). Die wahren Werte eines Unternehmens finden wir nicht in den tradierten Accounting- und Controlling-Methoden. Treiber des Erfolges sind die Mitarbeiter (Humankapital), die Beziehungen, die sie mit den Stakeholdern schaffen (Beziehungskapital) und die Strukturen und die Kultur, die sie durch ihre Werte und ihr Handeln prägen (Strukturkapital). Diese drei Kapitalarten ergeben das Wissenskapital eines Unternehmens.

### **Zusammenfassung**

*„Es braucht keinen Maja-Kalender um zu begreifen, dass ein Zeitalter zu Ende geht. 2012 ist die Welt nicht untergegangen, höchstens die*

*Vorstellungen mancher Zeitgenossen, worauf es im Leben ankommt*“, so der Neurobiologe Gerald Hüther. Die Karrieren von morgen werden von Skills bestimmt, die heute in unserem Bildungssystem kaum eine Rolle spielen bzw. dort eher zerstört als gefördert werden. Auch viele Personalentwicklungsabteilungen haben die Zeichen der Zeit noch nicht erkannt. Es ergibt sich daher der Bedarf von Eigeninitiative des Menschen, ob er Karriere machen oder nur ein glückliches selbstbestimmtes Leben führen will. Vielleicht ist das letztere aber auch die Definition von Karriere im sechsten Kondratieff-Zyklus. Achtsamkeit, Demut und die Fähigkeit zur Wertschätzung sich selbst und anderen gegenüber sind der Treibstoff zukünftiger Veränderung. Wohlwollende Kooperation, der Umgang mit Wissen und lebenslanges Lernen der Motor. Die Reise geht in eine nachhaltige und global gerechte Zukunft, in der wir vielleicht bei geringerem materiellem Wohlstand aber doch mit Wohlbefinden unsere Werte authentisch leben können. Die beste Möglichkeit die Zukunft zu beherrschen ist sie selbst zu gestalten.



**Dipl. oec. Rainer Weichbrodt**

Experte zum Thema Lern- und Wissensmanagement und langjähriger Manager (CEO u. CFO) in der Rohstoff- und Umweltwirtschaft. Seine Konzepte wurden mit acht Innovationsauszeichnungen im Bereich Wissensmanagement belohnt, darunter die zum Wissensmanager des Jahres 2003 durch die Financial Times Deutschland, die Zeitschrift Impulse und die Commerzbank.

Er ist Social Media Experte und Zukunftsgestalter im Bereich von nachhaltiger und humanistischer Unternehmensführung sowie Lehrbeauftragter an der Fachhochschule für angewandtes Management in Unna. Als Inhaber der Management Institut Dortmund GmbH moderiert er heute Veränderungsprozesse in mittelständischen Unternehmen in Westfalen und im Ruhrgebiet.

**Kontakt:**

Management Institut Dortmund GmbH  
Am Stuckenberg 12  
[www.mi-dortmund.de](http://www.mi-dortmund.de)  
59427 Unna  
Tel. 02303 / 7782-72 Fax 02303 / 7783-74  
[rainer@weichbrodt.de](mailto:rainer@weichbrodt.de)