



LAUSITZRUNDE

Kommunales Bündnis
für Strukturentwicklung

Christine Herntier
Mandatsträgerin der Lausitzrunde,
Sprecherin der brandenburgischen Kommunen
Am Markt 1, 03130 Spremberg
buergermeisterin@stadt-spremberg.de
Telefon: 03563 340-100

Torsten Pötzsch
Sprecher der sächsischen Kommunen
Postfach 1258, 02932 Weißwasser
Ob.Poetzsch@weisswasser.de
Telefon: 03576 265-101

Transformation, Teil 3

Autor: Wolf Lotter

Überraschungsfähigkeit und Mut

Mai 2020

1

Industriegesellschaft brauchte die Fähigkeit zur Vereinheitlichung. Wissensökonomie braucht die Fähigkeit zur Differenzierung, zum positiven Unterschied. Industriegesellschaft bedeutete Ein- und Unterordnung in Organisationen und Abläufe.

Wissensgesellschaft bedeutet Zutrauen in die Gestaltungsfähigkeit Einzelner. Das ändert mehr als bloss ein paar Rahmenbedingungen. Ein Beispiel: Die Organisationen, also Unternehmen aber auch Institutionen, Parteien usw., die wir kennen, sind Kinder der Industriegesellschaft.

Können die die Treiber der Innovation und Veränderung sein - oder sind es die Leute, die wir heute ganz selbstverständlich als Teile des Ganzen sehen? Die Antwort ist einfach: Es gibt keine innovationsfreundliche Organisation. Das ist nicht ihre Aufgabe. Organisationen sind dazu da, um Zustände, den Status Quo, zu wahren, nicht zu verändern. Das ist ihr wichtigster Existenzgrund. Eine Organisation versucht nichts anderes, als unterschiedliche Interessen in ihr - denken wir dabei ruhig an die Gegensätze der Interessen bei Abteilungen - zueinander „kompatibel zu machen“, wie es der Münchener Soziologe Armin Nassehi so treffend formulierte. Kompatibel muss man machen, was nicht passt. Das war so und wird so bleiben, jedenfalls solange man sich der industriellen Organisation bedient.

Denken wir aber einen Schritt weiter. In der Wissensgesellschaft geht es um den Austausch von Wissen, um das Herstellen von Zusammenhängen. In alten (industriellen) Organisationen mit klassischer Hierarchie und Arbeitsteiligkeit führt kein Weg an der Ausbildung von „Silos“ vorbei, also an Abteilungen, die an und für sich arbeiten - und die immer weniger mit den andern Silos zu tun haben. In den Silos selbst arbeiten immer mehr Fachleute, deren Gebiete sich wiederum voneinander teils so entfernt haben, dass sie einander nicht mehr auf Anhieb verstehen.

Umgangssprachlich nennt man diese Form der Spezialisierung Fachidiotentum. Es ist eine Kommunikationsstörung. Kommunikation, Austausch, ist eine soziale Dimension, die in der Wissensökonomie unerlässlich ist „Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch Gebrauch vermehrt“, so hat es der Schweizer Organisationstheoretiker Gilbert Probst treffend formuliert. Wissen gibt es nicht an und für sich.



Wissen gibt es nur, wo man es für andere zur Verfügung stellen kann, erklären, verständlich machen. In einer klassischen Organisation geht das immer schwieriger bis gar nicht mehr. Die Unternehmen wissen nicht mehr, was sie wissen.

2

Was unter dem Stichwort der fehlenden „Agilität“ gemeint ist, trifft genau diesen Punkt. Es mangelt an der Fähigkeit, den Wald und die Bäume zu erkennen, an der Fähigkeit „Zusammenhänge herzustellen“, wie Peter Drucker es nannte. Es geht um Beweglichkeit. Das ist die wichtigste Bildungsarbeit der Transformation. Für den Aufbau einer gelungenen Wissensträger-Region genügt es nicht, möglichst viele Spezialistinnen und Spezialisten auszubilden - also Menschen von einem relativ niedrigen Bildungsstand auf einen (theoretisch) höheren Stand zu bringen. Das hieße auch, die Wissensökonomie falsch verstanden zu haben. Es bedeutet, die Voraussetzungen für permanenten Wandel zu schaffen. Also nicht etwas ein für alle Mal zu lehren, sondern lernen zu lernen.

Und das als Vehikel für Veränderung verstehen. Das macht nicht nur krisenfest, sondern auch selbstbewusst. Bildung allein genügt nicht. Reproduzierbares Wissen ist die Entsprechung der materiellen Grundversorgung. Es ist eine Voraussetzung, in Schulen, Bildungseinrichtungen, Universitäten etc. mehr Fachwissen zu lernen, dass auch andere kennen. Aber das wahre Wissenskapital besteht eben darin, damit persönlich und unverwechselbar umzugehen, originell, schöpferisch, also kreativ. In der Industriegesellschaft war der Mensch ersetzbar. Deshalb konnte auch reproduzierbare Bildung so weit kommen. Man kann etwas auswendig lernen. Aber kann man es dann auch? Weiß man es? Und kann man das, was man weiß, auch für andere optimale einsetzen? Das nämlich meine Selbstverwirklichung wirklich: Die optimale Entfaltung der eigenen Talente, damit man für andere „gut“ sein kann. Es geht also nicht darum, zu tun, was einem gerade lustig ist, sondern die Fähigkeit der Person zu entfesseln, damit sie möglichst vielen möglichst viel nutzt - das gute alte Glück der großen Zahl, von der Jeremy Bentham sprach.

3

Peter Drucker verdanken wir auch Erkenntnisse zu diesem Feld: Management ist ein Kind der Industrie, und dieses Kind ist dazu da, die „Dinge richtig zu tun“. Dafür wurde man mit vielen anderen Managern ausgebildet, ein festes Set an Methoden und Tools und Modellen, die man einsetzt.

Leadership, Führung, hingegen, so Drucker, bedeutet, „die richtigen Dinge tun“. Das kann man nur, wenn man selber denkt - und das ist das Fundament einer Wissensregion.



Es wird also in der Transformation darum gehen, den Schwerpunkt, die Rahmenbedingungen, die Förderung und die Kultur vom Dinge richtig machen auf das Dinge richtig tun zu lenken. Man kann und soll beides unterscheiden, es braucht beides, zum erfolgreich zu sein. Aber die Industriegesellschaft und die ihr folgende Bürokratie haben sich zu lange nur auf das eine - auf das Dinge richtig machen verlegt. Das führt zu Innovationsarmut und schadet letztlich auch der Routine.

Denn Leute, die selber denken, also die richtigen Dinge tun wollen und können und nicht einfach machen, was man ihnen sagt, zweifeln auch an der Richtigkeit bewährter Methoden, konstruktiv, aber unablässig, weil es besser geht.

Leute, die selber denken, experimentieren und versuchen, und werden dadurch nicht nur innovativer und haben mehr und bessere Lösungen - sie sind auch überraschungsfester. Ein Problem, eine Unterbrechung, wirft sie nicht aus der Bahn, weil sie die Erfahrung gemacht haben, dass Nachdenken und kreatives Zweifeln dazu führt, eine Lösung zu finden. Es gäbe keine Routine, keine gute Produktion, keine funktionierende Fabrik ohne den Geist dahinter. Es ist faszinierend, die Abläufe in modernen Produktionsbetrieben zu sehen - minutiöse, feine Prozesse, aufeinander abgestimmt.

Aber wir sehen oft nicht, dass es der menschliche Geist, die Wissensarbeit ist, die dahinter steckt. Wir bleiben an der Oberfläche und sehen den Zusammenhang zum Fundament nicht. In Zeiten der Transformation und Krise schafft das Probleme.

Denn wer nicht weiß, auf welcher Grundlage er arbeitet, der verliert nun auch im Wortsinn den Boden unter den Füßen. Transformationsarbeit bedeutet, dass die Menschen - ganz gleich ob in der Firma oder in der Verwaltung - nicht nach Schema F denken sollen, sondern selber, dass sie eigenständige, angemessene Lösungen finden, nicht als Ausnahme, sondern als Regel.

Nur so kann man die alte Systemlogik überwinden, den Regelkreislauf des Gestrigen. Es geht also nicht „um irgendwas mit Computern“ oder „Software“, sondern selbstständiges und weitgehend selbstbestimmtes Arbeiten. Das heißt nicht, dass Chaos ausbricht, sondern die Potenziale des Könnens auf allen Ebenen gehoben werden. Schon in den 1940er Jahren war das für den österreichisch-amerikanischen Ökonomen Fritz Machlup die einzig richtige Vorstellung von kreativer Arbeit. Das war keine Domäne für Intellektuelle, Künstler, für abgehobene Nerds.

Machlup prägte den Begriff für Krankenschwestern, die so selbständig wie möglich, so eigenständig wie vorstellbar arbeiten sollten - und nicht auf starre Weisung „von oben“. Jede, jeder würde schon wissen, wie es am besten geht. Das ist Transformationsarbeit. Das ist Innovation. Wenn Menschen vorwiegend und hauptsächlich ohne fremde Weisung, mündig und selbstbewusst denken.

Da kommen die Grundlagen der Aufklärung, wie sie Immanuel Kant formulierten, und die Praxis einer Krankenschwester zusammen.



Es geht nicht um Eliten. Es geht um den Alltag. Und es geht nicht um ein „Unternehmerbild“ aus alten Tagen, bei dem ein paar Verwegene dem Rest vormachen, „wie es läuft“ in „ihrer Firma“, sondern um unternehmerisch, initiativ sein im Alltag.

4

Wissensarbeit besteht darin, Komplexität, Unterschiede, Verschiedenartigkeit als Ressource zu nutzen, zu erschließen. Sie ist das Gegenteil von alternativlos. Sie ist das Gegenteil von Verbotskultur und Einheitsgebräu. Die richtige Innovationsförderung ist die Förderung der Menschen, nicht vermeintlicher „Erneuerungen“, die Ermutigung, es auf ihre Art zu versuchen. Transformationsarbeit, die gelingen soll, setzt auf ein Menschenbild des Zutrauens, verbunden mit einer Grundausstattung an Bildung und Beweglichkeit, die überraschungsfähig macht - statt zukunftsängstlich. Sie setzt auf Netzwerke und Austausch, darauf, dass ein selbstbewusstes und starkes ich ein starkes und noch besseres Wir schafft, in dem niemand der Zukunft blind vertrauen muss. Aber das Zutrauen hat, es schon hinzukriegen. Sich zu ändern, um mehr zu kriegen, als man hat. Auch das ist keine neue, modische Erkenntnis. Georg Lichtenberg, der große deutsche Aufklärer, wusste Bescheid: „Das Neue kann man nur sehen, wenn man das Neue macht.“ Versuchen wir es. Das sind wir uns und unseren Kindern schuldig.

(Ende)