

## Information, Wissen, Bildung – was Führungskräfte lernen sollten



In dem von Professor Hermann Glaser herausgegebenen Buch „Grundfragen des 21. Jahrhunderts“ vermisst der Mitautor Hans Krieger u. a. „die Fähigkeit, das Gelernte selbständig zu verarbeiten und zu verknüpfen.“ (S.235). Dies bezieht sich auf die Resultate der PISA-Untersuchung, also auf Schüler. Es gilt aber nicht nur für Schüler ...

In einem meiner Workshops zur Laufbahnentwicklung sagte ein Teilnehmer während der Vorstellungsrunde u. a., was er überhaupt nicht leiden könne, seien politische Diskussionen. Was ist mit politischen Diskussionen gemeint? Denkt der TN bei politischen Diskussionen an hinterhältige Redestrategien oder will er nur zum Ausdruck bringen, dass er Politik eher meidet? Warum? Ist Politik langweilig? Man ist doch von ihr betroffen! Verstehe ich sie nicht? Warum gebe ich mir nicht Mühe, sie zu verstehen, wenn ich schon davon betroffen bin? Hat es nichts mit meinem Job zu tun? Kann das denn überhaupt sein? Die Ambiva-

lenz des Wortes „Politik“ wird hier gar nicht mehr registriert. Was so zu Tage tritt, ist die Verkümmern des Sprachvermögens.

Was ist der Grund hierfür? In einem anderen Workshop, in dem es um das Klären der Bedeutung von Beurteilungskategorien im Rahmen eines neuen Personalentwicklungssystems ging, meinte eine Führungskraft doch tatsächlich, dies seien „Wortklaubereien“. Man erachtet nicht nur den bedachten Umgang mit Sprache für unwichtig, man kennt auch den Zusammenhang nicht, aus dem Sprache ihre Wichtigkeit bezieht. Wie zitierte doch Professor

Glaser in unserer Podiumsdiskussion „Die Kunst als Leitstern für gutes Management“\* so trefflich einen alten Chinesen? „Wenn die Sprache nicht klar ist, ist es schlecht um das Recht bestellt, wenn das Recht nicht verlässlich ist, kann sich die Wirtschaft nicht entfalten ...“ (Hierzu gibt es ein Seminarangebot, angeregt durch Maliks „gefährliche Wörter im Management“)

Und damit zeigt Professor Glaser noch etwas auf: Diese Personen denken nur in sehr kurzen Zusammenhängen: Ich und mein Job. Was verlangt ein Ziel? Verlangt es nur Aufgaben, die in einer logisch korrekten Reihenfolge abgearbeitet sind? Wie hängt mein Job mit anderen zusammen? Und hier denke ich an mehr als nur an das Beispiel von den Steinmetzen, die danach befragt werden, was sie denn machen. Der erste antwortet, er behauete Steine zu Quadern, der andere meint, er arbeite an einer Kathedrale mit. Warum man hier mit der Frage nach weiteren Zu-

(weiter auf Seite 2)



sammenhängen nicht stehen bleiben darf, weiß jeder, der mit seinen Produkten schon einmal in eine Überproduktionskrise geraten ist.

Leider ist dieses Denken in Zusammenhängen oft gar nicht gefragt, oder genauer gesagt: Man soll sich als normaler Mitarbeiter nicht in alles einmischen. Aber wenn Ullrich Gerhart, Directing Manager von STAEDTLER, während unserer Podiumsdiskussion das Schachspielen als Beispiel anführte und konstatierte: „Die meisten Menschen können ein, maximal zwei Züge voraus denken. Das war’s dann aber

auch ...“, so denkt er dabei gerade auch an Kollegen aus dem Management.

Man kann jetzt diese geistige Fähigkeit natürlich zum Element der Persönlichkeit der jeweiligen Menschen erklären, wenn man Tautologien nicht scheut, oder man fragt sich, wie es zu dieser Fähigkeit kommt. Wie kann man dieses Erfassen komplexer Zusammenhänge bilden? Hier steuert die Hirnphysiologie einen Beitrag bei, der zu wenig Hoffnung Anlass gibt: Sie erklärt, warum Hans nicht mehr lernt, was Hänschen nicht gelernt hat: Trainieren wir diese Fähigkeit nicht schon im zarten Jugendalter, so fehlt es an Synapsen, den Fundamenten, um diese Fähigkeit im Erwachsenenalter weiter auszubauen. Damit ist aber nur eine Voraussetzung dingfest gemacht. Ich meine, eine Antwort gefunden zu haben, womit man diese Synapsen entwickeln kann: die Auseinandersetzung mit Literatur.

Durch die Auseinandersetzung mit Literatur werden unsere Geisteskräfte

darin trainiert, ein Geflecht von Beziehungen zu verstehen. In einem Drama (und das gilt auch für einen guten Krimi!) z. B. ist nichts zufällig! Da wird ein „Knoten geschürzt“ und ein „Unheil nimmt seinen Lauf“, das „geheime Räderwerk“ wird aufgedeckt und „die Seele bei ihren geheimsten Operationen“ (Schiller) ertappt. So ist die Auseinandersetzung mit der fiktiven komplizierten Welt von Romanen und Dramen eine Vorschule für die Bewältigung der Komplexität der Erwachsenenwelt. Es soll in Nürnberg einen Betrieb geben, in dem die Auszubildenden täglich eine Stunde lesen müssen, wusste Dr. Godehard Schramm in unserer Podiumsdiskussion zu berichten. Leider ist das eine rühmliche Ausnahme.

Aber Lesen schafft nur eine weitere günstige Voraussetzung! Auch alte Hanseln können noch etwas lernen – selbst Cato, der die Griechen gar nicht so recht leiden konnte, soll in hohem Alter noch Griechisch gelernt haben.

[\(weiter auf Seite 3\)](#)

Ästhetische Kommunikationsformen leisten noch mehr: Mittels Story Telling lassen sich bis dato latente Strukturen, informelle Kommunikationswege und Machtverhältnisse aufzeigen, die kein noch so differenziertes Organigramm je erfasst hätte. Mit Hilfe von Metaphern (Sinnbildern) lassen sich Organisationen besser begreifen und neue Handlungsmöglichkeiten werden sichtbar, wie Gareth Morgan in seinem Buch „Images of Organization“ dargelegt hat.

**Schluss:** Manche verwenden für unsere Gesellschaft mit spürbarem Stolz das Wort Informationsgesellschaft. Ich kontere: Das ist ja das Tragische. Viele geben sich heutzutage mit Informationen zufrieden und meinen, das sei schon Wissen. Was es braucht, ist mehr als nur Information. (Verfolgt man die Diskussionen zum Thema Wissensmanagement, so hat man den Eindruck, dass dort Informationen schon für Wissen gehalten werden.) Informationen sind Daten mit Bedeutung für jeman-

den. Wissen ist die Aufhebung der Trennung von Subjekt und Objekt zum Zweck der Wahrung eigener Autonomie.



Neben dem Wissen gibt es übrigens auch noch Bildung. Was damit gemeint ist, kann man einem Ausspruch Hegels entnehmen: „Ein Mensch ohne Bil-

dung ist wie ein Spiegel ohne Politur.“ Und wie steht es um den Zusammenhang von Information, Wissen und Bildung? Schreiben Sie Ihre Gedanken doch in unser Forum!

\*Die DVD über die Podiumsdiskussion „Die Kunst als Leitstern für gutes Management“ kann für e 50,00 zzgl. MWSt. bei uns bestellt werden. Zur Bestellung geht's hier.

MS Management-Service  
Dr. Rohrbach

Waldstr. 45  
91154 Roth

Tel. 0 91 71/8 82 15  
Fax. 0 91 71/8 83 17

E-Mail:  
MSRohrbach@t-online.de

*Wir möchten diesen Info-Blitz dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen. Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter [MSRohrbach@t-online.de](mailto:MSRohrbach@t-online.de) !*

Ihr  
**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

Gerdt und  
Susanne  
Rohrbach



*Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf weiterleiten klicken.*