

Prof. Dr. Wolfgang Winter

Die Wissensgesellschaft im Geschwindigkeitsrausch



Foto: Ablestock

Die gesteigerte Geschwindigkeit in Gesellschaft, Beruf und Privatleben verändert unsere Zeitmuster. Das wirkt sich direkt auch auf den Umgang mit Wissen aus.

Ein Großbegriff befindet sich seit geraumer Zeit in aller Munde: die Wissensgesellschaft. Bei genauerem Hinsehen verbirgt er jedoch mehr als er erhellt. Handelt es sich um die natürliche Weiterentwicklung der Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft oder soll das Thema eher die – produktivere – Gegenposition zur umstrittenen Spaßgesellschaft sein? Unter diesen Rahmenbedingungen sich zusätzlich der Frage der Beschleunigung anzunähern und mit der These „Wissensgesellschaft im Geschwindigkeitsrausch“ eine weitere Zumutung einzuführen, macht es wohl erst recht notwendig, immer auch die gesellschaftliche Handhabung des Begriffs Wissen im Auge zu behalten.

Um es vorwegzunehmen: Wissen, so der Verdacht, wird vorwiegend, wenn nicht ausschließlich instrumentell und objektbezogen gedacht. – Wissen stets rein als „Wissen wozu?“. Praktische, genauer gesagt berufspraktische Verwertbarkeit, ist das mit Abstand wichtigste Selektionskriterium für Wissen. Der Entstehungszusammenhang von Wissen (und Theorien etc.) und damit die kritische Reflexion über zumindest dessen Validität oder Kontingenz stößt dagegen eher auf Desinteresse. In der Forschung wie in der Praxis ist dafür schlicht keine Zeit.

Unter dem Primat von Wissen als Voraussetzung und Fähigkeit, professionell zu handeln, dem Primat der individuell wie gesellschaftlich unmittelbaren ökonomischen Verwertbarkeit

Kurz gefasst:

- In der modernen Gesellschaft soll Wissen, so der Verdacht, immer unmittelbar ökonomisch verwertbar sein. Die Diskussion über (meta)theoretisches Wissen ohne direkten instrumentellen Handlungsbezug ist ziemlich aus der Mode gekommen.
- Das Phänomen Wissen mit begrenzter Haltbarkeit und der vermeintliche Zwang zur permanenten Selbstaktualisierung sind bereits in der Ausbildung angelegt.
- Rigide und standardisierte Kompetenz- und Performance-Managementsysteme, quantifizieren akribisch und schonungslos individuelle Wissens- und Fähigkeitsdefizite und sorgen für zusätzlichen Druck.
- Auf der Strecke bleibt am Ende ein vertieftes Wissen über sich selbst: über die Notwendigkeit von Bildung, Charakter und Persönlichkeit, als eigenständige Werte. Weiß ich noch, warum ich tue, was ich tue?

ist die Diskussion über (meta)theoretisches Wissen ohne direkten instrumentellen Handlungsbezug schlicht aus der Mode gekommen. Dabei pflegt die so genannte Wissensgesellschaft die Vorstellung, sich die Reflexion über den philosophisch-kulturellen Hintergrund ihrer Wissensgenerierung und -verarbeitung in Forschung, Lehre und täglicher Praxis zunehmend ersparen zu können. So verwundert es kaum, dass die Bereitschaft, sich eigeninitiiert und zweckfrei mit Wissen auseinanderzusetzen ohne erkennbare ökonomische Relevanz, zusehends zur irritierenden Randerscheinung gerät. Wer nicht weiß wozu, braucht auch nichts über Shakespeare zu wissen, und wer sich dennoch daran macht, findet sich schnell in der Defensive.

Wir haben es hier mit einer gesellschaftlichen Grundhaltung zu tun, die auf die Ordnungskraft der Leitunterscheidung Wissen/Bildung baut, mit der Bildung systematisch gegen Wis-

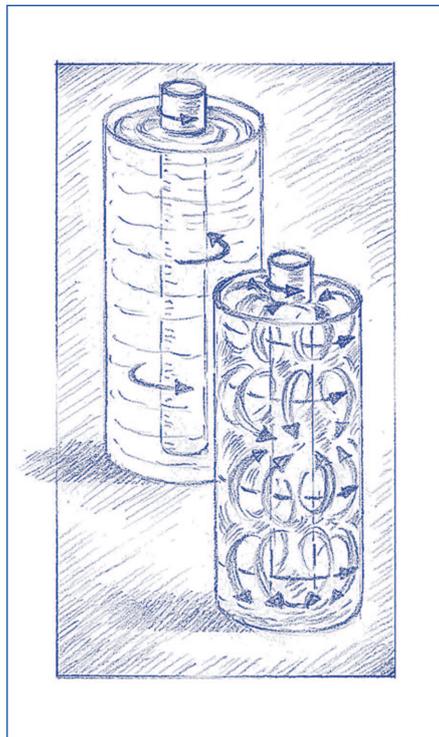
sen ausgespielt wird unter dem Leitmotiv: Bildung – alles was man wissen muss. Sie setzt in Deutschland bereits in den Schulen an. Verkürzte Schulzeit, gestraffte Lehrpläne mit Stärkung von Wissensbausteinen so genannter Kernfächer zulasten sowohl eines spielerischen Umgangs mit Wissen als auch einer Beschäftigung mit eher klassischen Bildungsthemen zum Beispiel aus dem musischen Bereich sprechen eine deutliche Sprache. Der künftige Wissensarbeiter muss sich sein Wissen hart erarbeiten. Verständlich, wenn dem viel gescholtenen Nachwuchs der so genannten Spaßgesellschaft dabei mitunter der Spaß vergeht.

Wissensbausteine als Modeprodukte

Die Handhabung des Wissensbegriffs spitzt sich umso mehr zu, je näher wir dem drohenden beruflichen Anwendungsfall kommen. Dass zum Beispiel Manager für neue Konzepte und damit auch für Managementwissen mit Verfallsdatum, sprich Managementmoden, so anfällig sind, liegt nicht zuletzt in der Ausbildung mitbegründet. Die Betriebswirtschaftslehre beispielsweise, und nicht wenige Manager haben einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund, beschäftigt sich wohl am konsequentesten von allen Wissenschaften mit dem Markt. So erscheint es beinahe zwangsläufig und auch legitim, dass das Fach Vermarktungsstrategien auf sich selbst anwendet. Die BWL ist – kurz gesagt – dabei ähnlich aufgestellt wie ein Unternehmen. Wer sich den wissenschaftlichen Betrieb der Produktion von Wissen ansieht, findet die ganz normale Marktlogik vor. Wo sind die neuen Produkte, sprich Themen, wo können Themen relaunched, griffig gebranded und Lebenszyklen von Wissensbausteinen verlängert werden? Das sind genau die Fragen, die sich auch ein Markenartikler stellt. Das bedeutet, dass das Phänomen Wissen von begrenzter Haltbarkeit bereits in der Ausbildung eines Nachwuchsmanagers ebenso angelegt ist wie der vermeintliche Zwang, sich permanent selbst zu aktualisieren, stets unter dem Diktat der ökonomischen Verwertbarkeit getreu dem Motto „Wozu brauche ich das?“

Logik der Wissensgesellschaft als Logik der Rennbahn

Zeit wird dort zum Problem, wo sie auf ihre Schwester trifft: die Beschleunigung. Zunächst ein physikalisches Konzept, das die zeitliche Änderung von Geschwindigkeit beschreibt, in puncto Intensität und/oder Richtung. Längst haben wir jedoch den Begriff aus seinem naturwissenschaftlich-technischen Kontext herausgelöst, um mit ihm ein Phänomen zu beschreiben,



das uns gleichermaßen beeindruckt wie beunruhigt: die Veränderung unserer Zeitmuster durch eine gesteigerte Geschwindigkeit in Gesellschaft, Beruf und Privatleben.

Die Wissensgesellschaft als eine Spielart der Moderne unterscheidet sich von den Zeiten davor vor allem durch ihre Selbstbeschleunigung und aufgrund des Werts, den sie der Geschwindigkeit im täglichen Leben beimisst. Wie sehr Geschwindigkeit und Beschleunigung als eigenständige positiv besetzte Werte in unserer modernen Gesellschaft täglich mitlaufen, zeigt allein ein Blick auf die omnipräsente Speed-Semantik: Die Politik muss endlich Gas geben, um den

Reformstau zu beseitigen. Wer Karriere machen will, muss die PS auf die Straße bringen. Wenn die Firma die Kurve nicht kriegt, läuft das Management Gefahr, den Karren an die Wand zu fahren. Die Logik der Moderne als Logik der Rennbahn (Virilio).

Alles ist darauf ausgelegt, unser Konzept vom effizienten Umgang mit Zeit und Wissen noch konsequenter umzusetzen: Dinge im Zweifel schneller denn besser zu erledigen erscheint uns als einzige verbliebene Möglichkeit, unser limitiertes Zeitbudget zu optimieren. Umso schneller wir Wissen akkumulieren, umso mehr Aufgaben können wir erledigen, im Notfall simultan, multitaskingfähig wie der Laptop, an dem wir hängen wie ein Sträfling an der Bleikugel. Arbeit wird dabei solange ausgedehnt, bis sie die zur Verfügung stehende Zeit ausfüllt.

Je gefüllter unser persönlicher Weiterbildungsplaner, umso besser fühlen wir uns. In der operativen Hektik des Alltags definieren wir beruflichen Erfolg, oder mindestens die Ernsthaftigkeit des Strebens danach, nicht zuletzt über die Anzahl an Qualifikationsaktivitäten pro Zeiteinheit. Erfolgreich haben wir uns abgewöhnt, einmal Nein zu sagen. Die Priorisierung von Aufgaben und damit auch von (notwendigem) Wissen wird dabei zum permanenten Moving-target-Problem, das zusätzlich Zeit frisst, und schnell verliert man sich im umfangreichen firmeninternen Schulungskatalog.

Rigide und standardisierte Kompetenz- und Performance-Managementsysteme, die von den Mitarbeitern nicht selten eher als negatives Ausleseinstrument denn als Anreizsystem gesehen werden, quantifizieren akribisch und schonungslos individuelle Wissens- und Fähigkeitsdefizite und sorgen für zusätzlichen Druck.

Um noch besser am Ball bleiben zu können, verkürzen wir unsere Urlaubszeiten und erhöhen den Takt durch vermehrte Kurztrips; Boxenstopps ersetzen den Jahresurlaub und wehe dem, der dabei keine nützliche Lektüre im Gepäck hat. Dabei entspringt doch der Kauf eines Buches letztlich dem

Wunsch, Zeit zu kaufen. Zeit es zu lesen, darüber nachzudenken, die Gedanken in sein tägliches Handeln zu integrieren oder mit Freunden darüber zu diskutieren. Wer Bücher schenkt, will in erster Linie Muße schenken und nicht Wissen, will das Leben des Beschenkten einen Moment verlangsamen, ihm Zeit schenken. Aber wir Deutschen kaufen statistisch nur 3 bis 4 Bücher pro Jahr und die Verlage wissen aus Umfragen, dass wir nicht einmal diese alle lesen. Die Get-Abstract-Branche reibt sich die Hände und versorgt uns mit Schiller schnell und Kafka komprimiert. Lesen als Papier gewordenen Zappen.

Knowledge overload

Einer der Hauptgründe, weshalb wir, auch als Folge der Beschleunigung, unser persönliches Zeit- und Wissensmanagement häufig nur noch als permanente Mangelverwaltung, als nackten Notstand empfinden, liegt in der konsequenten Steigerung der Möglichkeiten und Notwendigkeiten, den individuellen Zeitraum selbst auszufüllen. Das ubiquitäre Angebot an Wissen kippt zum Überangebot. Das kann auch als Indiz für einen Übergang gelesen werden – und zwar von der durch Beschleunigung aber auch durch Struktur gekennzeichneten Moderne in die durch Flexibilisierung und Auflösung eingeübter Zeitmuster charakterisierte Postmoderne.

Das Flexibilisieren von Arbeitszeiten und Beschäftigungsverhältnissen schafft durchaus neue Möglichkeiten in der individuellen Zeit- und Wissensorganisation. Die Gestaltung der eigenen Arbeit und das Aneignen und Anwenden von Wissen wird von den Akteuren in vielen Fällen als deutlich selbstbestimmter erlebt als zu Zeiten ihrer Väter. Gleichzeitig delegiert die Fraktionierung und Auflösung klassischer Erwerbsbiographien vom Angestelltenverhältnis in Vollzeit hin zum selbstständigen Portfolioworker in Netzwerken und multiplen Projektengagements, also vom stabilen Stellenprofil zum sich ständig verändernden Kompetenzprofil, eine Reihe organisatorischer Probleme an uns zurück.

Angefangen beim Problem der Suchenach und Selektion von Arbeitsverhältnissen oder Projektaufgaben, das in gesteigerter Frequenz auftritt und deutlich mehr Zeit in Anspruch nehmen kann als vergleichsweise die tägliche Fahrt als Angestellter ins Büro. Ferner die zeitliche Koordination der simultanen Engagements, die Überbrückung bedrohlicher, weil nunmehr unbezahlter Leerzeiten und der Versuch, die Wochenenden freizuhalten und aus dieser Hetzjagd noch ein paar Tage Urlaub herauszuschneiden. Vor



allem aber die Herausforderung, das Kompetenzprofil laufend à jour zu halten und regelmäßig mit der persönlichen strategischen Ausrichtung abzugleichen.

Der Begriff der Work-Life-Balance ist nicht umsonst eine Erfindung der Jahrtausendwende, an der die Balance aus Stabilität und Dynamik für viele von uns bereits verlorengegangen ist und uns von Wirtschaft und Gesellschaft unter dem Euphemismus „Stärkung der Selbstverantwortung“ als unser ureigenes individuelles Problem wieder überantwortet wurde.

Wissensmanagement als Wertemanagement

Ein derart praktiziertes offensichtliches Engführen des Wissensbegriffs und der daraus folgenden Hysterie um die Überführung kollektiver Ignoranz in eine den künftigen Anforderungen gewachsene Wissensgesellschaft hat gravierende Konsequenzen für den Einzelnen. Zum einen führen die genannten Entwicklungen in der Tendenz in eine kontinuierliche Überlastung als Folge der Aktualisierungsanforderungen, denen der Mensch sich in seinem beruflichen Umfeld ausgesetzt sieht. Von der Seminaritis niedergestreckt erholt er sich vor dem Fernseher und tauscht sein Opern gegen ein Premiere-Abo. Zum anderen bleibt systematisch außen vor, was mit Wissen denn noch alles gemeint sein könnte – jenseits aller Objektfixierung und im Sinne eines individuellen Wissensmanagements ebenso wie einer differenzierter ausgestalteten Wissensgesellschaft: nicht nur ein Wissen über Dinge, technisch-ökonomische Sachverhalte und Entwicklungen, sondern auch und vor allem ein vertieftes Wissen über sich selbst.

Ein Bewusstsein zum Beispiel über die Notwendigkeit von Bildung, Charakter und Persönlichkeit, als eigenständige Werte. Weiß ich, warum ich tue, was ich tue? „Do I want my wanting?“, würde der bekannte chilenische Neurobiologe und Philosoph Humberto Maturana an dieser Stelle einwerfen: Kenne ich meine Wünsche, Gefühle, Ziele und die all derer, mit denen ich zu tun habe, beruflich wie privat? Wann habe ich zum letzten Mal etwas über meine Persönlichkeit gelernt? Darüber, wie andere mich sehen und auf mich reagieren? Ist ein Gramm Charakter nicht, mehr denn je, mehr wert als ein Zentner Wissen?

Falls ja, so gilt das für den Einzelnen ebenso wie für eine Gesellschaft, die sich selbst stolz als Wissensgesellschaft präsentiert. Man möchte meinen, dass das Konzept einer solchen Gesellschaft in Zeiten der weltweiten ökonomischen und politischen Verflechtungen kaum mehr national gedacht werden kann. Wenn folglich von einer gesteigerten Dynamik in der Handhabung von Wis-

sen einer Gesellschaft die Rede ist, so scheint es, vor allem global gesehen, notwendiger denn je, dass eine seriös geführte Diskussion über die Wissensgesellschaft bei der Frage nach ihrem Beschleunigungswahn auch und vor allem eine Geschwindigkeit im Auge behält: die des global digital divide, mit der der Zugang zu und der Einsatz von Wissen die Gesellschaft(en) spaltet. Wissen verpflichtet, es verfügbar zu machen und weiterzugeben und dabei stets so zu handeln, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten steigt (Foerster), nicht nur für einen selbst.

Literatur:

Braig, A./Renz, U. (2001): Die Kunst weniger zu arbeiten; Argon, Berlin
 Foerster, H. v. (1993): KybernEthik; Merve, Berlin
 Geißler, Kh. A. (1994): Schlußsituationen. Die Suche nach dem guten Ende; 2. Aufl., Beltz, Weinheim
 Geißler, Kh. A. (2000): Zeit – verweile doch... Lebensformen gegen die Hast; Herder Spektrum, Freiburg u.a.
 Goethe, J. W. (1986) Faust. Der Tragödie erster

Teil; neu durchges. Ausg., Reclam, Stuttgart
 Krausser, H. (1989): Könige über dem Ozean; Albrecht Knaus, München
 Luhmann, N. (1968): Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten; in: Die Verwaltung, Nr. 1/1968
 Luhmann, N. (1997): Gesellschaft der Gesellschaft, Suhrkamp, Frankfurt
 Proust, M. (2000): Auf der Suche nach der verlorenen Zeit, 3 Bde.; Suhrkamp, Frankfurt
 Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus; 4. Aufl., Berlin Verlag, Berlin
 Virilio, P. (1991): in: Virilio, P./Daghini, G: Dromologie – Logik der Rennbahn, in: Lettre International
 Virilio, P. (1992): Rasender Stillstand. Essay; Hanser, München
 Winter, W. (2003): Speed – oder die Kunst der Entschleunigung; in Lernende Organisation; Nr. 16 Nov./Dez. 2003
 Wüthrich, H.A. / Osmetz, D. / Philipp A. F. (2002): Stillstand im Wandel – Illusion Change Management, GELLIUS, Herrsching
 Hinweis:
 Abdruck der Zeichnungen Laufband und Zylinder von Ernst Böhm mit freundlicher Genehmigung des GELLIUS Verlages.



Der Autor:

Dr. Wolfgang Winter, Professor für Betriebswirtschaft, insbesondere International Management an der University of Cooperative Education (BA) Heidenheim, ist Träger des Preises 2003 für Gesellschafts- und Organisationskybernetik der Deutschen Gesellschaft für Kybernetik und Mitglied des Wisdom Boards der Internationalen Systemischen Management Akademie. Er ist Mitherausgeber von Grenzen ökonomischen Denkens (2001) und Co-Autor von Die Rückkehr des Hofnarren (2. Aufl. 2002).

winter@wissensmanagement.net

Neue Chancen für den Trainer von morgen

Virtuelle, webbasierte Seminare ersetzen oder ergänzen zunehmend klassische Präsenzseminare. Sie bieten den Vorteil einer hohen Flexibilität für den Lerner, der das Lernzeit- und Tempo selbst bestimmen kann. Für die Unternehmen ist das Einsparpotenzial im Aus- und Weiterbildungsbereich nicht unerheblich. Doch mit vielen digitalen Bildungsinhalten wurde der User bislang alleine gelassen, die reine Stoffvermittlung via Web oder CD-ROM kann vom Teilnehmer als unpersönlich und mühsam empfunden werden. Komplexe E-learning-Prozesse sollten daher immer tutoriell gestützt werden, wobei vielen Trainern hier noch das nötige Hand-

werkszeug fehlt. Vom Trainer zum E-Trainer beschreibt Schritt für Schritt, wie Trainer und Bildungsverantwortliche die Rolle des digitalen Mentors, Tutors oder E-Trainers erlernen. Diese Zusatzqualifikation bietet allen Bildungsverantwortlichen der Branche die Möglichkeit, in die digitale Trainerwelt einzusteigen.

Neben einer kurzen Einführung in die Theorie des internetgestützten Lernens hat das Buch vor allen Dingen einen guten Bezug zur Praxis. Die Autoren gehen auf die veränderte Art der Lehrer-Lerner-Kommunikation ein und geben Tipps zum virtuellen Austausch aller Lernprozess-Beteiligten. Sie vermitteln die Konzeption geeigneter



Gierke, Christine/Schlieszeit, Jürgen/Windschiagl, Helmut:

Vom Trainer zum E-Trainer Neue Chancen für den Trainer von morgen

Gabal 2003
 ISBN 3-89749-294-6
 175 Seiten, Euro 29,90

Schulungskonzepte, informieren über den Einsatz unterschiedlicher Medien zur Verankerung der Lerninhalte und widmen sich intensiv dem Tutoring, das auch die Emotionen der Menschen, denen Wissensinhalte vermittelt werden, nicht ausser Acht lässt.

Der Titel hält, was er verspricht: Das Buch gibt erfahrenen Präsenztrainern entscheidende Hinweise für den erfolgreichen

Einsatz als E-Trainer. Dabei besticht es durch Praxisbeispiele, Checklisten und eine lesefreundliche Aufmachung.

„Vom Trainer zum E-Trainer“ ist eine ideale Grundlage für alle, die einen Einstieg in das Thema E-Learning finden wollen. Ersetzen kann es die Erfahrung nicht, die man nur in der virtuellen Lernwelt machen kann...

Oliver Lehnert