

Engpass: Ausbildung des Denkens

Prof. Götz Werner über Nichtwissen

Das folgende Interview ist eine Vorabveröffentlichung aus dem Buch "Keine Ahnung?! Nichtwissen in Unternehmen" von Dr. Andreas Zeuch, welches im Frühjahr 2007 im Carl-Auer Verlag erscheint. Zeuch, Herausgeber des integral.blog (Intuition und Nichtwissen im Business) befragte den Gründer und Inhaber der dm Drogeriemarkt-Kette, Prof. Götz Werner, welchen Einfluss Nichtwissen in Wirtschaft und Unternehmen hat. Die zunächst vielleicht unsinnig anmutende Frage nach dem Einfluss von "Nichtwissen" führt über Umwege zur Bedeutung von ziel- und zukunftsorientiertem Denken sowie Lernen und Entlernen.

Dr. Andreas Zeuch:

Wie würden Sie Nichtwissen beschreiben? Was ist das überhaupt?

Prof. Götz Werner:

Ich unterscheide zwei Aspekte von Nichtwissen. Für den ersten habe ich eine nette Anekdote. Ich kenne jemanden, der in vielen deutschen Aufsichtsräten war und dadurch natürlich viele Insiderkenntnisse hatte. Er wurde oft angesprochen und hatte dann folgende Antwort: „Es tut mir leid, aber wenn ich weniger darüber wüsste, könnte ich mehr darüber sagen.“ Wenn man also seriös antworten will, erlebe ich oft, dass man dann feststellt, dass man über eine Sache gar nicht soviel weiß, wie man glaubt zu wissen und man im aktuellen Fall eigentlich auch wissen müsste, aber man täuscht sich leicht darüber hinweg und denkt sich in eine falsche Sicherheit. Es geschieht oft im Leben - gerade wenn man unternehmerisch tätig ist - dass man denkt: „Da kennen wir uns aus“. Aber wenn man dann an die Sache rangeht, stellt man plötzlich fest, dass einem unheimlich viel Wissen fehlt. Also ist das NW größer, als das Wissen, obwohl man vorher der Meinung war: „das ist ganz einfach, das machen wir“. Der Volksmund sagt dazu: „Der Teufel steckt im Detail“. Man weiß zwar so ungefähr, wie das geht. Aber wenn man das dann tatsächlich machen will, erlebt man sehr schnell, dass viele Detailfragen noch ungeklärt sind. Viele Diversifikationsflops könnte man dadurch charakterisieren. Die Menschen in den Unternehmen meinten zwar, sie wüssten über etwas Bescheid. In Wirklichkeit stellen sie dann jedoch fest, dass sie sich nicht ausreichend auskennen und das Geschäft eben nicht beherrschen. Dann wird die Initiative mit dem Argument „das gehöre nicht zur Kernkompetenz“ wieder abgestoßen. Soll heißen: wir kennen uns nicht aus, es ist nicht unsere Kompetenz. Dies ist meines Erachtens auch eines der Phänomene des NW: Das ihm immer ein Überraschungsmoment innewohnt: „Ich habe gedacht, ich würde mich auskennen...“

Ein weiterer Gesichtspunkt des NW ist dieser: Es handelt sich immer um etwas, das man sich vorher hätte erschließen können, was man sich aber nicht bewusst gemacht hat. Dieses NW ist eigentlich ein Mangel an Fähigkeit zur Vorausschau, zu exakt-phantasievoller, konkreter Zukunftsvorstellung. Ein Unternehmer muss sich klare Ziele setzen können, aber er muss dazu die Fähigkeit zur Vorausschau haben. Wenn ich etwas verantworten, wenn ich etwas führe, dann werde ich ja nur dadurch zum "Leader", dass ich mich besser vorausschauend verhalten kann. Dieser Vorausschau geht etwas wie ein Ahnen voraus, wir kennen das aus dem Alltag. Bringt man es hier zu einer Klarheit und Sicherheit, nenne ich das Evidenz. Evidenz ist etwas, das, weil es in der Zukunft liegt, ich mir nur durch das Denken erschließen kann. Die Zukunft ist materiell noch nicht da. Wenn ich mir die Zukunft jedoch durch das Denken erschließen kann, komme ich zu einem Evidenzerlebnis. Dies ist dann die „innere Gewissheit“: „Das ist genau das Richtige!“

Dr. Andreas Zeuch:

Ist es jetzt ein Vorausdenken oder Vorausahnen? Denken heißt für mich, dass ich das, was ich erfahren habe, wieder als Wissen einsetze.

Prof. Götz Werner:

Wenn Sie es so verstehen wollen; natürlich, ich habe das schon gesagt, hat die Vorausschau nicht die Sicherheit der Reflexion. Es ist ja nur Vorstellung, Phantasie. So kommt auch das Gefühl ins Spiel, übrigens auch: der Wille. Aber ein entscheidender Anteil dieses „Phantasierens“ ist doch das Denken, die Vorstellung. Alles spielt sich ja in der Vorstellung ab. Darum nannte ich es eben, in Anlehnung an Goethe: „Exakte Phantasie“. Kein willkürliches Phantasieren und kein somnambules „Ahnen“.



Prof. Götz Werner - Foto: dm-drogerie-markt

Dr. Andreas Zeuch:

Welche Rolle spielt NW in der Wirtschaft Ihrer Meinung nach?

Prof. Götz Werner:

Eine große, sonst gäbe es nicht so viele Flops. Fehler werden nicht gemacht, denn dann wäre es Sabotage. Fehler passieren. Ich hab noch keinen gesehen, der absichtlich einen Fehler gemacht hätte. Im Normalfall meinen die Menschen, was sie tun wäre richtig. Sie handeln folglich im Irrtum. Erst hinterher stellt sich heraus, dass etwas nicht gewusst und somit nicht bedacht wurde. Die Situation wurde falsch eingeschätzt. Und wiederum wird die Fehleinschätzung von Wissen und Nichtwissen erst im Rückblick offenbar. Der Fehler fällt mir auf die Füße, und das ist dann auch das, was das Lernen auslöst. Kennen sie den Unterschied zwischen „dummen“ und „intelligenten“ Menschen? Die Intelligenten machen immer neue Fehler, die Dummen immer die gleichen.

Dr. Andreas Zeuch:

Verändert sich die Bedeutung des Nichtwissens mit den gesellschaftlichen Veränderungen, Globalisierung und technischen Fortschritten?

Prof. Götz Werner:

Auf jeden Fall! Je komplexer die Dinge werden, desto größer ist das Quantum an Nichtwissen. Deswegen ist heutzutage die Entschleunigung besonders wichtig. Denken Sie z.B. an das Buch von Sten Nadolny mit dem Titel „Die Entdeckung der Langsamkeit“. Das ist ein sehr interessantes Buch, welches deutlich macht, dass viele Dinge deswegen passieren, weil die „zwei Schritte zurück“ der „Echter-nacher Springprozession“ nicht gemacht wurden. Wenn ich diese nicht mache, dann taumele ich in den nächsten Schritt hinein und mache diesen dann wahrscheinlich mit noch weniger Bewusstsein.

Dr. Andreas Zeuch:

Wenn sich Menschen in beruflichen Kontexten vertrauensvoll und neugierig Nichtwissen nähern ist das dann eine Ressource?

Prof. Götz Werner:

Nein, eine Ressource ist es nicht, aber ein Lernfeld. Dass Sokrates gesagt hat, „ich weiß dass ich nichts weiß“, ist keine Ressource. Aber dadurch, dass er sich selbst als ein lernendes Wesen begriffen hat, drückt er aus, dass es noch unheimlich viel zu lernen gibt. Goethe drückt dies in seinem „Faust“ ähnlich aus: „Wer immer strebend sich bemüht / den können wir erlösen.“ Es heißt nicht, wer das und das erreicht hat, den können wir erlösen. Das ist, glaube ich, der entscheidende Unterschied. Für die Erlösungsfrage im Sinne des Jüngsten Gerichts ist es nicht so sehr Maßstab, was sie erreicht haben, sondern wie stark ihr Bemühen war. Die eigentliche Ressource ist unsere Entwicklungsfähigkeit und –willigkeit. Beides gehört zusammen. Das ist eine Ressource, deren Grenzen wir gar nicht kennen. Das ist auch so, wenn man einen Mitarbeiter einstellt. Man versucht zu erahnen, was er für ein Potential hat. Welches Potential er allerdings wirklich hat, können Sie wahrscheinlich aber erst nach fünf Jahren beurteilen.

Dr. Andreas Zeuch:

Wird NW in Organisationen offen gezeigt, oder eher versteckt?

Prof. Götz Werner:

Im Umgang mit NW zeigt sich der Unterschied zwischen einer Lernenden Organisation und einer Statusorganisation. In einer Statusorganisation sind die Reihen immer fest geschlossen und keiner will sich eine Blöße geben. In einer Lernenden Organisation ist das Anerkennen von NW gerade das untrügliche und unbedingte Indiz dafür, dass man sich eingesteht die Hilfe des Anderen und der Gruppe zu brauchen. Eben ganz im Sinne von Sokrates.

Dr. Andreas Zeuch:

Wie geht es Ihnen denn, wenn Sie etwas nicht wissen? Und wie gehen Sie damit um?

Prof. Götz Werner:

Googlen! Nein, im Ernst, meine persönliche Lebenserfahrung ist, dass Unternehmer am meisten von Unternehmern lernen. Man fragt ganz einfach seine unternehmerischen Kollegen: Wie macht ihr das denn, was habt ihr da für Erfahrungen gemacht? Die Eigenschaft des „Unternehmerischen“ ist aber auch nicht nur auf Unternehmer beschränkt. Der unternehmerische Mensch hat ein besonderes Verhältnis zum Lernen. Denken Sie z.B. an Karl Adam, den Ruderprofessor, der ehemalige Trainer der deutschen Nationalmannschaft. Karl Adam war Boxer und hat nie gerudert. Und eben weil er vieles nicht wusste, war er unvoreingenommen. Er saß nicht in seinem Erfahrungsgefängnis und hat dadurch die ganzen Trainingsmethoden revolutioniert. Auf seinem Grabstein steht folgender Spruch: „Die Struktur einer Leistung ist immer die gleiche“. Ein Unternehmer kann in einer ganz anderen Branche tätig sein, aber die Struktur einer Leistung bleibt immer die gleiche. Gerade nicht in der gleichen Branche zu suchen ist viel interessanter. Ingvar Kampradt, der Begründer von IKEA, sagte sinngemäß: Wenn ich ein Regalsystem neu entwickeln will, darf ich nicht zum Möbelhersteller gehen sondern muss zum Fensterhersteller! Oder ein anderes Beispiel ist Klaus Hipp. Dessen Unternehmen hatte das Problem, die Gläser, welche aus der Glashütte kamen, vor der Befüllung reinigen zu müssen. Das war sehr arbeitsintensiv. Daher wurde der Versuch unternommen, diesen Vorgang zu automatisieren. Auf der Suche nach einer Lösung wurde auf der ganzen Welt herumgereist. Ganz am Schluss wurde eine Lösung bei einer Firma im nächsten Umkreis gefunden, welche für die Brauereiindustrie produzierte. Denn bei der Flaschenabfüllung von Bier hat man das gleiche Problem. Genau darum geht es: Man muss nicht immer meinen das Problem direkt zu lösen - sozusagen mit dem Kopf durch die Wand - sondern man muss über Bande spielen: Wer könnte denn auch so ein Problem haben? Wie schon gesagt: Unternehmer lernen von Unternehmern.

Ein innovativer Prozess läuft ja nicht so, dass ich mir sage, dass ich etwas nicht weiß und mir jetzt das Wissen wieder auffüllen muss damit es weiter gehen kann. In einem innovativen Entscheidungsprozess sprechen wir in unserem Unternehmen stattdessen von einer Phase der Bildgestaltung. Das heißt nichts anderes, als dass Daten und Informationen gesammelt werden. Denn die meisten Flops entstehen dadurch, dass man etwas vorhat und gleich in die Verwirklichung geht. Stattdessen ist es wichtig, zunächst einmal zu Verlangsamung: Erstmal aus allen Richtungen Datenmaterial heranziehen, dann zurücktreten und beurteilen. Und dann von dieser Beurteilung ausgehend Handlungsalternativen darüber entwickeln, was in jedem Fall sein muss und was in keinem Fall sein darf. Entscheiden heißt dann verzichten: Wenn ich drei Alternativen habe, kann ich nur eine umsetzen und muss auf zwei verzichten.

Dr. Andreas Zeuch:

Wenn sie einem Unternehmen eine Botschaft geben sollten, die das Thema Nichtwissen hat, was würden Sie sagen?

Prof. Götz Werner:

Es gab vor zwei Jahren mal eine Welle: „Wissensmanagement“ wurde da ganz aktuell - und da habe ich immer gesagt, dass der Engpass nicht das Wissen – siehe Google – sondern das Denken ist. Bitte verstehen Sie mich richtig: Wissen ist wichtig, aber wichtiger ist die Art, wie man mit seinem Denken umgeht. Beuys sagte: „Wer nicht denken will, fliegt raus!“ Das Nadelöhr in Unternehmen ist die praktische Ausbildung des Denkens! Wissensmanagement ist vergangenheitsorientiert, Denken ist zukunftsorientiert. Wissen ist nur in dem Maße für mich relevant, wie aus dem Wissen Fähigkeiten entwickelt werden konnten.

Dr. Andreas Zeuch:

Was hat dieses Interview bei Ihnen bewirkt?

Prof. Götz Werner:

Mir ist noch einmal klar geworden, dass man dieses Thema auch auf der Zeitachse sehen kann. Der Blick des Wissensmanagements ist immer rückwärtsgewandt; man geht sozusagen rückwärts in die Zukunft. Der entscheidende Punkt ist aber, dass ich mir die Zukunft nur durch das Denken erschließe!

Ein weiterer Gesichtspunkt ist noch interessant: Dass man zu unterscheiden lernt zwischen Lernen und Entlernen. Das Entlernen ist oftmals die viel größere Herausforderung als das Lernen. Wir haben bei neuen Dingen, die wir einführen wollen, oftmals Probleme mit Mitarbeitern, welche ihre Arbeit aus einer Routine heraus perfekt erledigen. Routine ist wichtig, hat aber auch ihre Grenzen. Deswegen sollte man in einem Unternehmen nicht nur vom Lernen, sondern auch vom Entlernen sprechen. Die Herausforderung ist, aus der Routine raus zu kommen und nicht zu sagen: „Ach das ist doch so schön, das können wir doch!“ Was wir brauchen ist konstruktive Unzufriedenheit mit den herrschenden Umständen! Und deswegen ist es auch wichtig in einem Unternehmen zu kommunizieren, dass es keine perfekte Lösung gibt. Es gibt nichts, was man nicht verbessern kann. Höchstens vielleicht, dass es im Moment noch keine bessere Idee gibt.

© 2006 Dr. Andreas Zeuch

Links zum Thema:

[integral.blog - Intuition und Nichtwissen im Business](http://integral.blog)

[Interfakultatives Institut für Entrepreneurship](#)

[Wikipedia: Prof. Götz Werner](#)

[Stern: Prof. Götz Werner zum Thema "Grundversorgung"](#)