

Kultur und Kompetenz

*»Kein Problem kann aus demselben Bewusstsein
gelöst werden, aus dem es geschaffen wurde«¹
Einstein*

Die Kultur eines sozialen Systems wird maßgeblich durch die Menge seiner wirksamen Ziele charakterisiert. Dies betrifft nicht nur künstlerisches Schaffen, sondern kann sich vom normalen Lebensalltag bis hin zu sehr speziellen Problemen erstrecken.²

Bewertungen sind als Ausdruck von Zielerreichungsgraden kulturabhängig. Positiv Bewertetes wird tendentiell verstärkt, negativ Bewertetes unterdrückt, nicht Bewertetes bleibt i.d.R unberücksichtigt.

Das Zielsystem einer Organisation beeinflusst, welche Probleme gesehen werden und es hat Einfluß darauf, welche Problemlösungen in Betracht gezogen werden. Diese Betrachtung ist naturgemäß fehlerbehaftet.

Nicht alles, was wirksam ist, ist gut, nicht alles, was gut ist, ist auch wirksam; bei der Problemanalyse kann falsch wahrgenommen werden, oder es wird das Falsche wahrgenommen.³

Nietzsche geht sogar so weit, gute Ergebnisse als seltene, zufällige Ereignisse zu charakterisieren: »Und wenn da einmal Wahrheit zum Siege kam, so fragt euch mit gutem Misstrauen: welch starker Irrthum hat für sie gekämpft?«⁴

Der Fehler kann noch so groß sein, selten zieht ein Beobachter bei Abweichungen zwischen gefühlter und gedachter Realität die richtigen Schlüsse:

*Und er kommt zu dem Ergebnis:
Nur ein Traum war das Erlebnis.
Weil, so schließt er messerscharf,
nicht sein kann, was nicht sein darf.⁵*

Kulturen selbst können also fehlerhaft bis pathologisch sein, und die diesbezügliche Organisationsforschung füllt Bände.⁶

¹ Tatsächlich kommt es auf die Problemdefinition an, vgl. Glück, T. R.: Das Letzte Tabu, Probleme und Lösungen.

² Die Ziele müssen nicht notwendigerweise explizit vorliegen. Bei der Menge aller wirksamen, also verhaltensleitenden Ziele eines Individuums kann man auch von seiner »Persönlichkeit« sprechen. Die Kultur lässt sich dementsprechend auch als Persönlichkeit einer Gesellschaft, Organisation oder irgendeines anderen Kollektivs interpretieren.

³ Wer viel misst, misst viel Mist, und nicht jeder erhebbarer Aspekt ist auch erheblich.

⁴ Bei der Prüfung wissenschaftlicher Hypothesen unterscheidet man zwei grundlegende Fehlerarten. Ein Fehler erster Art liegt vor, wenn eine korrekte Hypothese abgelehnt wird. Beim Fehler zweiter Art wird eine falsche Hypothese nicht abgelehnt.

⁵ Christian Morgenstern: Die unmögliche Tatsache.

⁶ Für einen ersten Einstieg empfiehlt sich der Klassiker »Parkinsons Gesetz«, wahlweise auch Dilbert et. al.

Bei näherer Betrachtung lassen sich die meisten einschlägigen Problemfelder auf Desinformationsaspekte zurückführen. Verschiedene Kulturen weisen unterschiedlich hohe Ausprägungen an Desinformation in vielfältigen Qualitäten auf. Dabei gilt: je desinformationsintensiver eine Organisation ist, desto geringer ist ihr Reaktionsvermögen auf veränderte Umweltbedingungen (das man auch als ihre Intelligenz oder Problemlösungskompetenz interpretieren kann). Die eigentliche Herausforderung besteht demnach weniger in der Umsetzung von zeitgeist- und modeabhängigen Patentrezepten,⁷ sondern in einer desinformationsrobusten Organisationsgestaltung.

Interessanterweise verfügt jede auch noch so problemlösungsinkompetente Kultur über zu ihr kompatible Kompetenzbegriffe und entsprechende »Methoden« für ihre Entwicklung und Bewertung. Ein amerikanisches Sprichwort parodiert den Sachverhalt:

*Those who can, do.
Those who can't, teach.
Those who can't teach, teach teachers.*

Nicht überall, wo Kompetenz draufsteht, steckt auch Kompetenz drin. In diesem Kontext führt institutionalisierte Kompetenzentwicklung tatsächlich zur Entstehung von Kerninkompetenzen: eine Qualifizierung zur Unwirksamkeit.

Tatsächlich gibt es ohne Berücksichtigung von Wissensqualitätsaspekten keine Alternative zur Entwicklung von Pseudo-Kompetenzen. Das »implizite Nichtwissen« der passiven Desinformation hat für die Betroffenen meist Zielcharakter und stellt nichts anderes als geronnene Inkompetenz dar, selbst wenn es in bestimmten Fällen als Qualifikation interpretiert werden mag.

Wirksame, desinformationsrobuste Organisationsgestaltung erfordert den Bruch des Letzten Tabus. Effektive kulturelle Verbesserung ist nicht erreichbar durch mehr-desselben, sondern durch den Bruch »desselben«. Wissensqualitätsorientierung ermöglicht eine effektive, dynamische Kompetenzentwicklung in Balance mit kulturellen Interessen.

Grundlegende und weiterführende Quellen:

T. R. Glück: Das Letzte Tabu : Blinde Flecken, Passau: Antea

T. R. Glück: Blinde Flecken in der Unternehmensführung :

Desinformation und Wissensqualität, Passau: Antea

<http://www.knowledgequality.org>

<http://www.mindnapping.net>

<http://www.das-letzte-tabu.de>

⁷ Mintzberg äußerte sich bspw. kritisch zur schematisch-unreflektierten Ausbildung durch case-studies an der Harvard Business School: »Dort lesen sie 20-seitige Fallstudien über Unternehmen, von denen sie gestern noch nie gehört hatten und danach glauben sie zu wissen, welche Strategie diese Firmen verfolgen sollte[n]. Was glauben Sie, was dabei für Manager rauskommen? Das war übrigens bislang ein Wettbewerbsvorteil der Deutschen: keine MBA-Programme!«