

# Wie lernt man Organisationswissen?

**FORTBILDUNG** Lernvideos im Intranet, das Firmen-Wiki, die interne Linksammlung. In jedem Betrieb wird irgendwo Wissen gesammelt, das die Beschäftigten sich aneignen sollten. Aber lässt sich so erfolgreich ein Organisationswissen aufbauen?

VON ALEXANDER KLIER

## DARUM GEHT ES

1. Menschen sollen sich im Berufsleben fort- und weiterbilden.
2. Dazu sind in vielen Betrieben und Behörden digitale Lernangebote im Einsatz.
3. Darüber sollte man aber nicht vergessen, wie menschliches Wissen funktioniert.

**A**m Ende aller Lernveranstaltungen der betrieblichen Aus-, Fort- und Weiterbildung soll etwas herauskommen, was wir sehr allgemein Wissen nennen. Was dieses Wissen ist oder sein könnte, darüber gibt es ziemlich unterschiedliche Vorstellungen. Eines aber kann man mit Sicherheit sagen und mit vielerlei Tests auch empirisch reproduzieren: Das menschliche Gehirn ist eine ganz schlechte »Speicherplatte«.

### Der Mensch ist keine Lernmaschine

Das menschliche Gedächtnis ist überhaupt nicht darauf ausgelegt, viele Details und Einzelheiten so abzuspeichern, dass sie jederzeit (beispielsweise in Tests) reproduzierbar sind. Das trifft auch für alltägliche Gegenstände zu,

die oft in Gebrauch sind, z.B. Fahrräder (siehe Illustration). Dennoch hat sich im Bereich des Corporate Learning ein weitgehend technischer, an Computer angelehnter, Sprachgebrauch durchgesetzt.

Diese Erkenntnis steht in einem krassen Gegensatz zu den vielen digitalen Versuchen und klassischen Trainings der betrieblichen Aus-, Fort- und Weiterbildung, möglichst detaillierte Informationen, am besten über Videos, zu präsentieren und abzurufen.

Die Vorstellung von Menschen als »Lernmaschinen«, die, ganz ähnlich Computern, in kleinsten Zeiteinheiten oder kleinsten Schritten programmiert lernen können, ist bereits über 100 Jahre alt. Mit der unglaublichen Dynamik der technischen Entwicklung von Datenbanken und ihrer Inhalte hat sich damit im Organisationskontext eine mächtige Umdeutung des Wissensbegriffs ergeben. Dabei entstand ein regelrechter Mythos, indem beispielsweise der Begriff der Datenverarbeitung zur Informationsverarbeitung umdefiniert worden ist.

*»Für Individuen ist die Menge, die wir über die Welt wissen, verschwindend gering. Ein Psychologe schätzte, dass der Wissensspeicher eines Individuums etwa ein Gigabyte beträgt, viel weniger als auf einen typischen USB-Stick passt. Deshalb fällt es den meisten von uns schwer, auch nur ein paar ausländische Staatsoberhäupter zu nennen oder ein Bild von einem Fahrrad zu zeichnen« (Fernbach 2017, eigene Übersetzung).*

## Wie lernen Menschen, was sie wissen?

Wir Menschen leben immer schon in einer Welt, in der es viel zu wissen gibt. Das umfasst die natürlichen Gegebenheiten und die kulturellen Muster einer Organisation genauso wie die technologischen Entwicklungen einer Gesellschaft. Wir nehmen automatisch und von Anfang an die Fülle dieser Welt wahr, indem wir sie riechen, schmecken, hören und vor allem sehen. Die sinnliche Wahrnehmung gibt uns die Gewissheit einer objektiven Welt um uns herum, denn wir spüren beispielsweise den Widerstand eines Baumes, wenn wir dagegen laufen.

Doch weder die daraus gewonnenen Informationen noch das Wissen über diese Welt, beispielsweise den gerade genannten Baum, werden von Menschen in Form von physikalischen Datenhäppchen übertragen oder gespeichert. Die große Leistung von Menschen ist es, dass sie darüber gemeinsam und sinnverstehend kommunizieren können. Erst über die Kommunikation werden Daten als Informationen zugänglich und darüber eigenes Wissen rekonstruierbar.

Gerade durch ihre kommunikativen und sinnverstehenden Fähigkeiten müssen Menschen nicht jedes Mal die gleichen Erfahrungen machen, sondern können aus den Erfahrungen anderer lernen – es handelt sich dann um mit-geteilte Erfahrungen, meist aus einer anderen Perspektive als der eigenen. Wir Menschen haben insgesamt unterschiedliche Perspektiven auf das gleiche Phänomen. Die phänomenale Leistung besteht darin, dass wir diese unterschiedlichen Perspektiven mit unseren eigenen Perspektiven abgleichen und diese dadurch erweitern können (vgl. hierzu Tomasello 2020).

»In« einem Code oder einem Datum liegen diese Inhalte gerade nicht vor. Inhalte ergeben sich erst, wenn sich aus den natürlichen Gegebenheiten, den Datenmengen oder auch den kulturellen Mustern Informationen herauslesen lassen, man Daten also beispielsweise in einen Kontext stellt oder Rückschlüsse aus ihnen zieht. Zu Informationen können Daten also nur dann werden, wenn sie mit den entsprechenden Umgebungsinformationen ange-reichert werden.

Der eben skizzierte Zusammenhang gilt auch für die Ebene der Enzyklopädien, wie etwa der Wikipedia, in denen man sich infor-

mieren kann. Letztlich gilt dieser Zusammenhang insgesamt, also auch für Bücher, Aufsätze und Fachpublikationen – samt der dazugehörigen Bibliotheken. Über sie soll sichergestellt werden, dass Wissen – eben in Form von Informationen – an andere Menschen weitergegeben werden kann. Sie enthalten dennoch lediglich Informationen, die sich Menschen sinnverstehend aneignen können, indem sie lernen und diese Informationen in ihr Wissensgefüge einpassen.

Für das Wissen in Organisationen bedeutet das konsequenterweise, dass Informationen zwar über symbolische Repräsentationen wie Bilder, oder allgemein über »Kommunikate« wie beispielsweise Texte, das Intranet oder Videos, zur Verfügung gestellt werden können. Zu einem Organisationswissen kommt man aber erst, wenn die Daten und Informationen von den Empfänger:innen, also den Beschäftigten, verstanden und mit Sinn versehen werden – also z.B. dem Sinn, was die konkrete Information für die eigene Arbeit bedeutet.

Auch die konkrete Verwendung digitaler Werkzeuge am Arbeitsplatz beruht zentral auf einer »Sinnggebung durch die Nutzer« (Richter/ Riemer 2013, S. 1) und nicht auf dem bloßen Verfügen von Informationen darüber, wie man sie bedient. Aus dieser Perspektive ist jedes menschliche Wissen in Organisationen mehr als das reine Aufnehmen oder Verarbeiten und Speichern von Daten.

## Was ist wirksames Organisationswissen?

Handlungen von Menschen sind insbesondere im Organisationskontext sozial und aufeinander bezogen, denn die Menschen verfolgen einen Zweck damit. Dadurch, dass die Menschen bei der Arbeit »die Köpfe zusammenstecken« ergibt sich das, was geteilte Intentionalität genannt wird (vgl. hierzu Tomasello 2020). Dadurch wird es Menschen schließlich möglich, neben wissenschaftlichem Wissen auch wirksames Organisationswissen zu generieren.

Wirksames Organisationswissen, insbesondere im Sinne eines Wissens über die Organisation und deren Abläufe, unterscheidet sich deutlich von der gängigen Interpretation von Wissen als Daten, die über Datenbanken zu managen sind. Organisationswissen muss intersubjektiv nachvollziehbar sein, also von Menschen geteilt und in einer Beziehung mit-geteilt werden. Es entsteht in einem kolla-

## LITERATUR

Fernbach, P. (2017): Cognitive science shows that humans are smarter as a group than they are on their own. Beitrag verfügbar unter <https://qz.com/960175/cognitive-science-shows-that-humans-are-smarter-as-a-group-than-they-are-on-their-own/>

Lawson, The science of psychology. Failures to understand how everyday objects work, in: Memory & Cognition Nr. 34 (8), 2006, S. 1667 – 1675. Aufsatz verfügbar unter [https://www.liverpool.ac.uk/~rlawson/PDF\\_Files/L-M&C-2006.pdf](https://www.liverpool.ac.uk/~rlawson/PDF_Files/L-M&C-2006.pdf)

Richter/Riemer, Nutzungsoffene Anwendungssoftware, in: Wirtschaftsinformatik Nr. 3/2013.

Sloman/Fernbach, The Knowledge Illusion. Why we never think alone. Riverhead Books, 2017

Tomasello, »Das haben wir alles gelernt«, Interview in: Die Zeit Nr. 40-2014, S. 39.

Tomasello, Mensch werden. Eine Theorie der Ontogenese. Frankfurt

borativen Prozess und erst die kollektive Sinngebung macht es Menschen möglich, Wissen im Organisationskontext wirksam anzuwenden.

Die kollaborative Anerkennung von Wissen bedeutet auch einen Beziehungsaufbau zu den Mit-Wissenden. Die prozessuale Ebene ist zugleich die Ebene der menschlichen Intelligenz, in der Wissen verallgemeinert, bestätigt oder hinterfragt wird. Es ist die Ebene, auf der in Organisationen das Wissen spezifiziert, rekontextualisiert und auf neue Herausforderungen hin angepasst wird. Es ist die Ebene, auf der sinnvoll und sinnstiftend zusammengearbeitet werden kann. Erst in diesem Fall steht Wissen als Handlungswissen, also als Kompetenz, zur Verfügung.

### Was bedeutet das nun für Gremien?

Zentral für die Ebene des wirkungsvollen Organisationswissens sind also nicht irgendwelche Datenbanken oder Algorithmen, und schon gleich gar nicht die technische Implementierung von Prozessen zum Speichern oder Abrufen von Informationen. Das bleiben Voraussetzungen, die sinnvoll sein können, oft aber unwirksam bleiben, weil die Wissenden, also die Beschäftigten, vergessen werden.

Betriebsräte sollten ihren Blick deshalb darauf richten, wie die Beschäftigten als Menschen dazu befähigt werden, Organisationswissen aufzubauen und anzuwenden. Dazu gehören eine Reihe von Kompetenzen wie etwa Medienkompetenz und auch kommunikative Fähigkeiten, die sich auch in der betrieblichen Aus-, Fort- und Weiterbildung spiegeln sollten.

Wirksames Organisationslernen kann al-

lerdings nur dann stattfinden, wenn die Beschäftigten dabei nicht nur auf ein individuelles Lernziel hinarbeiten, sondern im Rahmen des kollaborativen Lernens die Bedürfnisse der jeweils anderen wahrnehmen, respektieren und berücksichtigen lernen. Es muss also möglich werden, in den entsprechenden Lernveranstaltungen auf Augenhöhe zu diskutieren und die eigenen Perspektiven auf das Thema oder Problem einzubringen.

Insofern geht es gerade nicht darum, dass vorne die schlaun Expert:innen und Referent:innen stehen, die Folie um Folie eine Detailschlacht veranstalten, sondern um Lernformate, in denen die Beschäftigten Beteiligte des Lernprozesses werden. Das ist etwas, was übrigens bei der Aus- und Fortbildung von Führungskräften durchaus üblich ist und auch über virtuelle Formate erreicht werden kann. Die digitalen Möglichkeiten bieten hier sogar die Chance, neue partizipative und inklusive Formate zu entwickeln.

Gremien sollten konkrete Themen entwickeln und benennen, welche die Kolleg:innen in die Lage versetzen, wirksames Organisationswissen aufzubauen und diese einbringen. Dazu haben sie auch die Mittel: Rechtlich wären hier die § 92 (Personalplanung) sowie § 96 (Bedarfsanalyse), § 97 (Beratungsrecht, insbesondere Abs. 2 mit konkretem Mitbestimmungsrecht) sowie § 98 (Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen) BetrVG zu erwähnen.

Am Ende kann sich der Betriebsrat als Kollektivorgan nicht nur externen Sachverständigen hierzu organisieren, sondern auch das eigene kollaborative Wissen stärken, um damit die Betriebsratsmitglieder zu kompetenten Wissensmanager:innen zu machen. Denn wie bereits erwähnt, hängt das nicht von besonderen technischen Fähigkeiten oder gar der Programmierung von Datenbanken ab, sondern von Kommunikationsfähigkeit, Kollaboration und Sinngebung. Und das ist etwas, was die Betriebsratstätigkeit von jeher ausgezeichnet hat. ◀



**Dr. Alexander Klier**, Social Learning Consultant, Beck et al. Services, München  
[www.alexander-klier.net](http://www.alexander-klier.net)