

## Input-Logik und Selbstevolution

Durch eine gute Geschäftsfreundin wurde ich auf Bilanzkulturbilanz aufmerksam gemacht. Die Menschen, die hier zusammenkommen, befassen sich mit der Frage, wie unsere Wirtschaft den Innovationsstau überwinden und zu einem neuen kraftvollen Aufbruch gelangen kann.

Eine zentrale Rolle spielt dabei das Denken unserer Verantwortlichen in Wirtschaft und Staat. Was damit gemeint ist, kann ich ganz schnell an einer Begegnung mit dem Entwicklungsvorstand eines meiner Kunden, eines großen Nürnberger IT-Dienstleisters, klar machen. Er klagte: „Wenn man mit Autobauern über Mobilität spricht, dann denken die nur in Autos.“

Auswege aus dieser Lage hat bereits vor einiger Zeit der Marburger Wirtschaftswissenschaftler J. Röpke<sup>1)</sup> aufgezeigt. Er unterscheidet zunächst drei Arten von Subjekten<sup>2)</sup> in ihrem Umgang mit der Herausforderung, sich „Welt“ anzueignen:

- „Unternehmertum im Rahmen eines am Gleichgewicht orientierten Ansatzes (den wir „Input-Logik“ nennen);
- Unternehmertum als Träger einer innovativen Funktion („Entwicklungslogik“),
- Unternehmertum als (Selbst-)Entfaltung von Fähigkeitspotential („Evolutionslogik“).“

Dieser Unterscheidung entspricht eine Dreiteilung des Lernens.

Ich erspare dem geneigten Leser meine Argumente gegen den von Röpke favorisierten Wissensbegriff.<sup>3)</sup> Interessanter ist die Rolle des Nichtwissens bei Röpke: „Das durch Lernen 1 erworbene Wissen

bewirkt nicht, dass Unwissenheit zurückgeht. Dies wäre eine „Anmaßung von Wissen“ (F.A. Hayek). Das Gegenteil ist richtig. Wissen weitet den Bereich unseres Nichtwissens aus. Wissen erhöht Unwissen und Unsicherheit, es steigert die Nachfrage nach Wissen, stärkt das Verlangen, neue Fähigkeiten zu erwerben, um mit Unwissen, Unsicherheit, Komplexität, Nichtverstehen, Turbulenz zurechtzukommen. Wenn es keine Sicherheit gibt, dass ein einmal erlernter Beruf ein Leben lang ausgeübt werden kann, wird die Fähigkeit, sich selbständig neues Wissen aneignen zu können, und dieses Wissen umzusetzen, immer wichtiger.“



(weiter  
auf Seite 2)

1) <http://www.wiwi.uni-marburg.de/Lehrstuehle/VWL/WITHEO3/documents/kondratieff.pdf>

2) Den Begriff des Unternehmers fasst Röpke dabei so: Unternehmertum fassen wir weit. Jeder Mensch ist – wenn er innoviert und evolviert – Unternehmer. Andererseits beschränken wir Unternehmertum auf seine innovativen und evolutionären Funktionen. Unternehmer ist also auch potentiell der Schüler und sein Lehrer, Eltern und ihre Kinder, Trainer und Sportler, Priester und Gläubige. Unternehmertum ist somit keine auf das Wirtschaftssystem beschränkte Funktion.

3) Nur ein kleiner Seitenhieb sei mir gestattet: Man soll den bornierten Umgang mit Wissen nicht zum Wesen von Wissen schlechthin erklären.

### Über Lernen 2 liest man unter Lernen 3:

„Die wichtigste dieser Stufen ist die zweite: Erkennen/Wahrnehmen, dass ich mit meinen gegebenen Fähigkeiten Schwierigkeiten habe oder erzeuge, erkennen, dass die eigenen Fähigkeiten nicht ausreichen bzw. verbesserungsfähig sind. Lernen 3 hat mit Bewußtsein und Bewußtwerden von sich selbst zu tun, mit nach innen (psychisch) und nach außen (sozial) gerichteter Sensitivität.“

Ich vergegenwärtige mir diese Gedanken mit dem Bedeutungsunterschied von Lernen und Lehren und der Bedeutung von Lernbereitschaft: Ich kann jemanden zwar etwas lehren, lernen muss er es aber selbst. Damit er diese Lernbereitschaft bekommt, muss er sich selbst als Lernbedürftigen erkannt haben, sonst nimmt er bereitgestellte Lehren nicht an. Er muss selbst erkannt haben, dass er mit seinem Wissen mit den Herausforderungen der aller-nächsten Zukunft nicht gerecht wird, dass er neues Wissen braucht. Diese Einsicht wird durch Handeln (Kompetenz 2) befördert, wenn auch nicht garantiert.

„Um das neue Wissen (Lernen 1), die neuen Lernverfahren und die neuen Fähigkeiten (Lernen 2) für die Praxis zu nutzen, ist somit auch die Ebene von Lernen 3 in die Aus- und Weiterbildung einzubeziehen.“

### Wenn Röpke über den Auftrag an die Weiterbildung sagt,

„Er (sc. der Trainer) ist Lehrer für Selbst-evolution“, so freut das den Weiterbildner, wirft aber sogleich weitere Fragen auf. Meine Seminarbesucher wissen, dass ich ihnen nichts „vormachen“ will (keine Input-Logik), dass meine Seminare Labor-Charakter haben, dass sie als Teilnehmer experimentieren können und dass sie gerade für die Fragen Antworten und Handlungskonzepte (Kompetenzen) finden, für die sie noch keine Lösung haben (Anliegen). Die Lösungen werden dann nicht von mir oder den anderen Teilnehmern gespendet, sondern sie werden gemeinsam erarbeitet. Meine Rolle ist es, als Laborleiter für Material und Prozess zu sorgen und – und das ist mir nach dem Artikel Röpkes noch bewusster geworden – Bewährtes in Frage zu stellen, zu stören. Deshalb bevorzuge ich Übungsfälle, an denen nicht Bekanntes angewendet werden soll (manche nennen das Transfer), sondern Fälle, bei denen Bewährtes nicht klappt oder gar in die Sackgasse führt. Und dann scheiden sich die Geister: Die einen nehmen die Aufgabe als Herausforderung, die anderen kritisieren sie als nicht lösbar.

Dass Letztere gewaltig auf dem Holzweg sind, kann man mit konstruktivistischen Gedanken nicht mehr fassen. Das kommt davon, dass man nur noch von Wirklichkeiten redet und von der Wahrheit nichts mehr wissen will. Die Realität macht sich aber bei dem, dessen Wirklichkeitskonstruktionen kein Quäntchen Wahrheit aufweisen, brutal geltend. Diese Art von Störung ist höchst unpädagogisch und kommt meist schon zu spät, um zu Erkenntnissen zu führen, die mehr als Reue sind.

Und damit stellen sie auch mich vor eine Frage der Selbstevolution: Wie kann ich die, die keine Bereitschaft zur Selbstevolution hegen, zu dieser Bereitschaft bringen, noch bevor sich die

„Verhältnisse“ brutal gegen sie geltend machen?  
Oder anders formuliert:

Wie bringe ich die, die nicht hören, dazu zu hören, wo man doch nicht hört, dass man etwas nicht hört?



(weiter auf Seite 3)

## VERANSTALTUNGSHINWEISE

**Ausstellung:****Mikroökonomie – die kleinste ökonomische Einheit, der Mensch**

Täglich werden wir mit Begriffen konfrontiert, die uns nach kurzer Zeit geläufig werden. Wenn man aber nachfragt, was diese beinhalten, kommt mancher ins Zögern. Ist „Globalisierung“, „diese zunehmende internationale Verflechtung, die in allen Bereichen – Wirtschaft, Politik, Kultur, Umwelt, Kommunikation etc. – stattfindet“?

Einer meiner Kunden, Rainer von Lennep, hat sich nicht mit diesem abstrakten Begriff begnügt. Er ist der Frage nachgegangen:

„Was wissen wir über die Menschen, die in diesen Ländern leben? Was haben wir mit ihnen gemeinsam, wo unterscheiden wir uns?“

In einer Ausstellung, die im Foyer der DATEV IV (Nürnberg, Virnsberger Straße) zu sehen war, widmet er sich der kleinsten mikroökonomischen Einheit, den Menschen. In seiner Ausstellung „kommen Menschen unterschiedlicher Herkunft, sozialem Status, Schulbildung, beruflicher Qualifikation etc. zu Wort. Sie erzählen uns, wie sie leben, was sie beruflich tun, wie viel sie monatlich verdienen und aus-

geben, was sie für ihre Altersvorsorge tun, welche alltäglichen Probleme und Sorgen sie haben, was ihnen im Leben wichtig ist und welche Ziele sie haben. Alles Themen, die auch uns tagtäglich und ein Leben lang beschäftigen.“

Diese Ausstellung kommt sicherlich gerne auch in das Foyer Ihres Unternehmens. Auf Wunsch stelle ich gerne den Kontakt zu Herrn von Lennep her.

**Buchempfehlung:**

**Der Mensch: die kleinste wirtschaftliche Einheit** (Gebundene Ausgabe) von Gabriele Fischer (Autor), Peter Lau (Autor), Verlag: Knesebeck (März 2008), ISBN-10: 3896605291

**Offenes Seminar in Ludwigsburg**

Mein Partner Andreas Edler bietet vom 2. Juni bis 3. Juni 2008 (jeweils 9.00 Uhr bis 17.00 Uhr) im Hotel Krauthof, 71642 Ludwigsburg, Beihinger Str. 27 ([www.krauthof.de](http://www.krauthof.de)) ein offenes Seminar „**Kommunikation & Persönlichkeit**“ an. Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.semigator.de/videos/view/78207>



**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 [info@management-service-rohrbach.de](mailto:info@management-service-rohrbach.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.

[www.management-service-rohrbach.de](http://www.management-service-rohrbach.de)