

Verlernen als Erfolgsfaktor und warum der Abschied von Gewohntem so schwerfällt

Leon Keller, B. Sc. ETH Elektrotechnik und Informationstechnologie

Etwas Neues zu lernen und sich weiterzuentwickeln, hat grossen Wert in unserer Gesellschaft. In einer Welt, die von schnellem Wandel geprägt ist, wird viel Zeit und Aufwand ins Aneignen von Neuem gesteckt. Man lernt von klein auf: in der Primar- und Sekundarschule als Kinder, während des Studiums und der Berufslehre als junge Erwachsene, später im täglichen Arbeitsumfeld. Auch Organisationen investieren viel ins Aneignen von neuem Wissen und neuen Fähigkeiten, um das Unternehmen voranzutreiben. Das Verlernen, das bewusste Ablegen von überholten Routinen und Gewohnheiten, Annahmen und veraltetem Wissen, bleibt hingegen meist unbeachtet. Dabei ist das Loslassen alter Pfade genauso wichtig, um Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft für den nächsten Schritt nach vorne zu bilden.

Psychologischer Blick: Warum fällt Verlernen so schwer?

Ein Grund dafür: Der Mensch und damit auch Organisationen sind Gewohnheitstiere. Man hält an Bewährtem fest, da vertraute Muster Sicherheit verheissen. Unser Gehirn bevorzugt Routinen, weil sie kognitive Energie sparen, planbar sind und ein Gefühl von Kontrolle vermitteln. Diese tief verwurzelten Denkstrukturen bilden psychologisch eine Barriere gegen Neues. Dieser innere Widerstand kann innerhalb einer Organisation zu Starrheit führen. Weiter sind Strukturen und Prozesse oft an vergangene Erfolge geknüpft. Der Abschied von Verlässlichem fällt oft schwer, weshalb Veränderungen zunächst skeptisch betrachtet und häufig nur zögerlich umgesetzt werden.

Die Kosten des Festhaltens

Der fehlende Platz für Neues verhindert Weiterentwicklung und Innovation, was langfristig zu Stillstand führen kann. Möglicherweise verliert man den Anschluss an die Konkurrenz oder verpasst aufgrund fehlender Anpassungsfähigkeit gleich eine ganze Marktveränderung. Innerhalb der Unternehmensorganisation können ausgebremschte Veränderungen und verlangsamte Prozesse Platz für informelle Aus- und Umwege machen, die einen im Idealfall effizienten, aber riskanten Ersatz für die veralteten Strukturen bieten. Es macht daher Sinn, sich zu fragen: Erfüllt die vorliegende Situation trotz längerem Dasein nach wie vor ihren Zweck und darf bestehen bleiben? Oder ist dieser Prozess, dieses System oder unsere Unternehmensphilosophie veraltet und überholt und könnte uns das gezielte Aufbrechen dieser Strukturen einen entscheidenden Schritt nach vorn bringen?

Verlernen ermöglichen – praktische Ansätze

Um das Verlernen auch aktiv zu fördern, braucht es mehr als nur Apelle. Es benötigt in erster Linie Raum fürs Loslassen und das Bewusstsein für die Grenzen bestehender Routinen. Damit wird die Erkenntnis gefördert, dass das zu Verlernende zwar einst wertvoll, heute aber hinderlich für eine gesunde Weiterentwicklung der Organisation ist.

Eine gelebte Fehlerkultur und Fehlerfreundlichkeit erlauben es einer Organisation, bestehende Denkweisen und Prozesse immer wieder kritisch zu hinterfragen. Beispielsweise können Teams so in strukturierter Form reflektieren, welche Prozesse rückständig sind und eventuell über Bord geworfen werden können, um Altlasten gezielt abzubauen.

Darüber hinaus sind Experimente und Perspektivwechsel essenziell, um neue Möglichkeiten zu erproben und alte Denkmuster aktiv zu ersetzen. Pilotprojekte mit geringem Risiko für grössere Schäden ermöglichen es, Alternativen zu testen und gegebenenfalls zu verinnerlichen.

Schliesslich ist das Verlernen kein Einzelakt, sondern geschieht gemeinschaftlich. Lernen als Teamleistung und kollektive Diskussionen erleichtern das Loslassen und Fördern eine gemeinsame Ausrichtung auf Neues. Führungskräfte spielen hier eine Schlüsselrolle, indem sie den Wandel aktiv moderieren und eine Atmosphäre schaffen, in der Unsicherheit als Chance und nicht als Bedrohung wahrgenommen wird.

Fazit: Verlernen als aktive Führungsaufgabe

Verlernen gehört wie Lernen zu den elementaren Führungsaufgaben. Ziel soll sein, Altes mutig zu hinterfragen und wenn nötig loszulassen, um Platz für Neues zu schaffen. Durch bewusstes Verlernen schaffen Unternehmen Raum für Innovation, Lernfähigkeit und nachhaltige Entwicklung. Die Investition in diesen Prozess zahlt sich langfristig aus, weil er die Agilität und Anpassungsfähigkeit einer Organisation stützt und untermauert. Führungskräfte, die Verlernen als integralen Bestandteil ihrer Aufgabe begreifen, legen damit das Fundament für eine starke Organisation in der Zukunft.