



T R A N S F E R

ZEITSCHRIFT DES INSTITUTS FÜR FORTBILDUNG UND VERWALTUNGS-MODERNISIERUNG

12.  jahrgang

dezember | 2007

IN DIESER AUSGABE

LEBENSLANGES LERNEN –

AUFBRUCH IN

NEUE DIMENSIONEN

InForM

Institut für Fortbildung und Verwaltungs-Modernisierung

Wie wir lernen

Elisabeth Ferrari,
Unternehmensberaterin, Ferrari Beratung

1. Einleitung

Begleitungen von Organisationen bei Veränderungs- und Entwicklungsprozessen gehören zu meinen Kernaufgaben als Unternehmensberaterin. Veränderungs- und Entwicklungsprozesse sind immer und vor allem auch Lernprozesse, und zwar Lernprozesse der Menschen in der Organisation und der Organisation als solcher.



Bei der Arbeit mit Organisationen als lernende Gesamtsysteme haben sich folgende Arbeitsgrundlagen als nützliche Quellen für mich erwiesen:

- die systemische Sicht auf Organisationen,
- Erkenntnisse aus der Arbeit mit Systemischen Strukturaufstellungen (SySt),
- die durch den Anthropologen und Soziologen Gregory Bateson entwickelte Theorie der Lernebenen.

Aus den anhand dieser Quellen gewonnenen und vielfach in der Praxis angewendeten theoretischen und praktischen Erkenntnissen ergeben sich diejenigen Wege, durch die Menschen in Organisationen und damit die Organisation selbst in die Lage versetzt werden, zu lernen, auf Veränderungen in der Umwelt gut zu reagieren und auch selber ihre Entwicklung zu gestalten. Das Folgende gibt einen Einblick in dieses Arbeitsfeld und will Ideen generieren, nicht Wahrheiten verkünden.

„Ich habe niemals nur an eine einzige Wahrheit geglaubt - weder meiner eigenen, noch der von anderen. Ich glaube, alle Schulen, alle Theorien können an gegebenem Ort zu gegebener Zeit nützlich sein. Allerdings habe ich entdeckt, dass man nur leben kann, wenn man sich leidenschaftlich und absolut mit einem Standpunkt identifiziert.

In dem Maß jedoch, wie die Zeit vergeht, wie wir uns verändern, wie die Welt sich verändert, wechseln die Ziele und der Standpunkt verschiebt sich. Wenn ich jetzt auf das zurückblicke, was ich in vielen Jahren geschrieben und bei so vielen unterschiedlichen Gelegenheiten geäußert habe, fällt mir eins auf, das stets gleich geblieben ist. Damit ein Standpunkt überhaupt irgendwelchen Nutzen haben kann, muss man sich ihm total verschreiben, ihn bis aufs Blut verteidigen. Doch gleichzeitig ist da diese innere Stimme: „Nimm es nicht zu ernst. Hold on tightly, let go lightly.“¹

2. Lernen begleitet unser Leben

Wer lernt, vermehrt sein Wissen. Oft wird Wissen aber als eine Art Substrat aufgefasst, das angeblich auch dem Dümmeften „eingetrichtert“ werden kann. Diese Vorstellung geht historisch auf ein Flugblatt zurück, das im 16. Jahrhundert in Nürnberg gedruckt wurde („Nürnberger Trichter“).



¹ Peter Brook

Oder eine andere Darstellung



Das systemische Verständnis vom Lernen und Wissen ist ein anderes. **Lernen** muss nicht Menschen „*hinzugefügt werden*“. Wir lernen, solange wir leben. Um die eigene Existenz fortzusetzen, bedarf es ständiger Aktivitäten, die im Austausch mit den Umwelten, in denen sie eingebettet sind, das Überleben sichern helfen. Menschen lernen immer, wenn und solange die Notwendigkeit oder der Wille besteht, sich auf Veränderungen in der Umgebung einzustellen. Gunther Schmidt² sagt hierzu: „*Gelernt wird immer, ob man will oder nicht. Die Frage ist nur, was und wofür.*“

Die systemische Theorie definiert das Lernen mit Blick auf die Beziehung zwischen dem einzelnen Menschen - oder auch der einzelnen Organisation - und der Umwelt. Demnach ist Lernen Ausdruck für den Vorgang der Wahrnehmung und daraus sich ergebenden Reaktionen und die darauf folgende Verwertung der gewonnenen Erkenntnisse. Gelernt im systemischen Sinn wird dann, wenn ein Unterschied festgestellt wird zwischen Wissen und Nichtwissen, wenn also erkannt wird, dass ein bestimmtes Wissen die Handlungskompetenz und den Möglichkeitsraum erweitert und somit nützlich ist. Diese Erkenntnis erfolgt nicht zwangsläufig, sondern ist abhängig von der jeweiligen Lernfähigkeit. Lernfähig ist,

² Gunther Schmidt: Liebesaffären zwischen Problem und Lösung, 2004.

wer seine Irritierbarkeit akzeptiert, wer sich „*mit Überraschungen versorgen kann und damit in einem gesunden Maß irritierbar bleibt*“.³

Vermehrtes **Wissen** in systemischem Sinn ist dementsprechend daran erkennbar, dass mit dem Wissen etwas in nützlicherer Form geschehen und das Gewünschte besser gestaltet werden kann als ohne das Wissen.

Erworbenes und gefestigtes Wissen ist dann eine interne, automatisierte und schnell verfügbare Landkarte der Realität, auf der die Entscheidungen getroffen werden.

3. Wissen und Lernen

Wissen und Lernen sind „Geschwister“⁴, die sich keineswegs gut vertragen. Die erfolgreiche Wiederverwendung von Wissen immunisiert oft gegen Veränderungsprozesse. „Wir wissen ja, wie es geht, warum sollen wir das ändern“ ist die Haltung, die von Wissen leicht erzeugt wird.

Wer lernen will, muss begierig sein zu erfahren und zu wissen, was er nicht weiß. Insofern geht es immer um eine Balance zwischen Wissen und Nichtwissen. Verständlich, dass viele Philosophen die Nützlichkeit von Nichtwissen betonen.

„*Im Anfängergeist gibt es viele Möglichkeiten. Im Geist des Experten gibt es wenige.*“⁵

„*Nur nicht um das kümmern, was man einmal geschrieben hat! Nur immer von frischen Anfängen zu denken, als ob noch gar nichts geschehen wäre!*“⁶

„*Nichtwissen ist tief. Wissen ist seicht. Nichtwissen ist innerlich. Wissen ist äußerlich.*“⁷

³ Rudolf Wimmer: Organisation und Beratung, 2004.

⁴ Simon a.a.O.

⁵ Zen-Meister Shunryu Susuki)

⁶ Wittgenstein: Tagebücher. Eintrag vom 24.11.1914.

⁷ Tao, Tschuang-Tse.

4. Zielorientierung

Lernen wird dann in besonderem Maße als nützlich empfunden, wenn es hilft, sich selbst gesetzte Ziele zu erreichen. Erfahrungen werden dahingehend bewertet und sortiert, ob sie zielfähig sind. So unterscheidet sich Lernen von der zufälligen Anpassungsfähigkeit der Evolution. Zielorientierung ist daran zu erkennen, dass Impulse und Anregungen nicht zufällig aufgenommen werden und eine unreflektierte Anpassung erfolgt, sondern dass sie bewusst zugelassen oder eingeholt und genutzt werden.

Der Fluss der Entwicklung wird von Menschen - auch situationsabhängig - unterschiedlich erlebt:⁸

- Der sogenannte **Flux-Modus**: Ich bin stabil und die Außenwelt bewegt sich an mir vorbei. Ereignisse, Reize, Veränderungen in der Umwelt werden regelmäßig aufgenommen und verarbeitet und es werden Wege gesucht, darauf angemessen zu reagieren und das eigene Verhalten entsprechend auszurichten. Lernen im Flux-Modus erhält die Flexibilität und die Verbindung zur Umwelt und stellt sicher, dass gesetzte Ziele in der Realität verwurzelt bleiben.
- Der sogenannte **Iter-Modus**: Ich bewege mich und die Außenwelt ist stabil. Die Bewegungsschritte folgen autonom einem sinnvollen, selbst gewählten Zeittakt. Beispielsweise hatte »Intel« sich vorgenommen, alle 18 Monate die Kapazität des Mikroprozessors zu verdoppeln. Da hier der Veränderungsprozess im Voraus geplant wird, bleiben alte Gewohnheiten nicht übermäßig lange haften. Gleichzeitig besteht nicht die Versuchung, auf jedes Signal aus dem Umfeld mit Veränderungsmaßnahmen zu reagieren. Die Struktur gibt Sicherheit und befähigt dazu, dem „Lärm“ auch einmal Stand zu halten. Der Nachteil ist, dass Veränderungen in der Umwelt der Aufmerksamkeit leichter entgehen können.

Grundsätzlich ist es nützlich, eine Balance zwischen Flux- und Iter-Modus zu finden, so dass zum einen die Steuerung für Veränderungsprozesse gewahrt bleibt (Iter-Modus), ohne dass dabei die Verhaftung in der Realität verloren geht (Flux-Modus).

⁸ Nach Matthias Varga von Kibéd, www.syst.info

5. Lernebenen

Wenn der lernende Mensch oder die lernende Organisation sich Veränderungsprozessen stellt, haben diese unterschiedliche Anforderungen an die Art und Weise des Lernens.

Bateson⁹ hat eine Methodik des Lernens entwickelt und dabei u. a. die folgenden Lernebenen beschrieben:

- **Lernen I**: Auf dieser Ebene geht es darum, sich zu trainieren und zu konditionieren, d.h. Verhaltensweisen einzuüben, so dass sie zur Gewohnheit werden. Beispiele aus dem täglichen Lernen wären hier Buchführungsregeln lernen und anwenden, Gesetze und Verwaltungsvorschriften kennen, eine andere Sprache lernen, Gebührenordnungen verstehen.
- **Lernen II**: Während die Lernebene I eher äußerlich und im Fassbaren, Konkreten bleibt, geht es auf der Lernebene II um Haltungen, Emotionen, innere Werte, Sichtweisen und Glaubenssätze. Es geht also weniger um Veränderungen in Bezug auf eine spezielle Fragestellung als vielmehr um eine tiefgreifende und umfassende Veränderung, in deren Folge einzelne, konkrete Fragestellungen sich in einem neuen Kontext wiederfinden. Hierzu gehört z. B. die Fähigkeit, wertschätzend Feedback zu geben, eher ressourcenorientiert und weniger defizitorientiert zu führen oder eigene Lernprozesse bewusst zu gestalten.



6. Lernende Organisation

Das oben Gesagte gilt für den Einzelnen und genauso für Organisationen, deren Teil sie sind. Auch Organisationen sind zur regelmäßigen An-

⁹ Gregory Bateson: Ökologie des Geistes, Frankfurt 1981.

passung an die Umwelt gezwungen, weshalb die Unterscheidung zwischen lernender und nicht lernender Organisation nicht nützlich ist.

Als Unterscheidung bietet sich eher der **Grad an Lernfähigkeit** an und die **Art und Weise**, wie das Lernen erfolgt. Für Organisationen und speziell für am Wirtschaftsleben teilnehmende Unternehmen ist die Zielorientierung des Lernens maßgeblicher Qualitätsmaßstab: „Dem Problem einer ungewissen unbestimmten Zukunft und der Undurchschaubarkeit der Umwelt und dessen, was da läuft, ist nicht zu entrinnen. Daher geht es weniger um optimale Anpassung an ständig komplexer werdende Umwelten, sondern eher um die Fähigkeit, sich als aktiven Mitspieler zu verstehen, der die Bedingungen des eigenen Überlebens mit erschafft“¹⁰ und somit auch Mitverantwortung trägt.

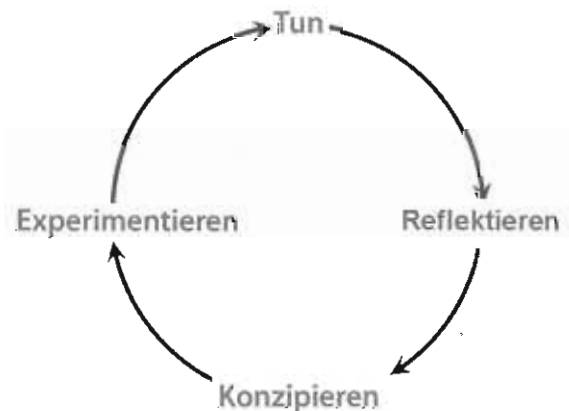
Sieht man die Aufgabe von Führung einmal darin, dafür zu sorgen, dass die geführte Organisation sich in nützlicher Weise der sich verändernden Umwelt anpasst - anders gesagt: dass sie lernt - besteht eine Aufgabe guter Führung vornehmlich darin, dafür zu sorgen, dass die Organisation lernfähig bleibt bzw. lernfähiger wird und dass der Lernprozess sich auf angemessene Art und Weise vollzieht.

Daraus ergeben sich für die Führung zwei Kernaufgaben:

- einen Kontext zu gestalten, in dem Veränderung durch Lernen möglich wird, damit die Lernerlebnisse, die auf allen Ebenen in der Organisation stattfinden, offene Türen finden und so daraus ein Lernen der ganzen Organisation werden kann.
- Ziele zu setzen, an denen sich die Organisation bei ihrem Lern- und Veränderungsprozess orientieren kann. Anhand dieser Ziele lässt sich beurteilen, welche Anregungen, Ideen, Irritationen und Erkenntnisse hilfreich sind und welche nicht.

Anhand folgender Fragen kann die bestehende Lernkultur einer Organisation näher betrachtet werden:

- Ist Lernen etwas, das von der Organisation gewollt ist?
- Wird Lernen im Sinne von Verstehen oder im Sinne von Auswendiglernen gefördert?
- Werden neue Regeln in der Organisation auch trainiert, also bewusst eingeübt und in Denken und Handeln integriert, oder bleiben sie auf dem Papier?
- Ist Reflexion ein Teil des Lernprozesses? Reflexion bedeutet, quasi neben sich zu treten und die eigene Situation wie ein außen stehender Beobachter zu betrachten: „Reflexion ist ein Prozess, in dem wir erkennen, wie wir erkennen, d. h. eine Handlung, bei der wir auf uns selbst zurückgreifen. Sie ist die einzige Gelegenheit, bei der es uns möglich ist, unsere Blindheiten zu entdecken und anzuerkennen, dass die Gewissheiten und die Erkenntnisse der anderen ebenso überwältigend und ebenso unsicher sind wie unsere eigenen.“¹¹.
- Wie schaffen Führungskräfte immer wieder Lernräume, z. B. orientiert an dem Lernzyklus nach Kolb?



Lernzyklus nach Kolb

7. Zum Lernen einladen

Wie können nach dem Gesagten Führungskräfte einen Kontext entwickeln, in welchem Lernen möglich wird? Es gibt dafür einige nützliche Werkzeuge.

Hierzu gehören zum Beispiel:

¹⁰ Rudolf Wimmer: Organisation und Beratung 2004.

¹¹ Maturana/Varela 1987, S. 29

- **Kommunikationsräume schaffen**

Organisationales Lernen erfolgt im Dialog zwischen den Menschen, die in der Organisation arbeiten. Es braucht also eine Besprechungs- und Kommunikationskultur mit Strukturen, die Lernen ermöglichen. Je höher die gemeinsame Kommunikationskompetenz ist, umso größer ist die Fähigkeit, Komplexität zu verarbeiten und aus ihr zu lernen.

- **Art und Weise der Kommunikation**

Die Art und Weise der Kommunikation, die Führung praktiziert, hat Auswirkungen auf die Lernprozesse der Mitarbeiter. Ein Weg zu besserer Kommunikation ist es, dem anderen zu sagen, was seine Worte, Handlungen etc. bei ihm auslösen. Hierzu gehören z. B. der Umgang mit Beurteilungen, das Praktizieren von Feedbackvarianten und empathischer Kommunikation. Nützlich ist es zum Beispiel, nicht immer nur von „Fehlern“ zu sprechen, sondern sprachlich zu unterscheiden zwischen Irrtümern, Versuchen, Umwegen, Wiederholungsfehlern, erstmaligen Fehlern etc. Fehler können ausgewertet werden: „... Fehler enthalten wertvolle Informationen über Korrekturbedarf.“¹² Auch Widerstand kann in einen nützlichen Bestandteil von Lernprozessen verwandelt werden. Das Bedauerliche ist, dass sich eine geringe oder gestörte Kommunikationskompetenz nur wieder mit Kommunikation beheben lässt. Deshalb empfiehlt sich hier die Anwendung von lösungsfokussierter Gesprächsführung und Konfliktkommunikation nach Rosenberg.

- **Systemisches Denken**

Grundlagenkenntnisse des systemischen Denkens erleichtern es erheblich, die eigene Organisationseinheit kennen zu lernen und zu verstehen, da Menschen und Organisation und ihre Beziehungen zueinander gleichzeitig betrachtet werden.

- **Teambuilding**

Leistungsstarke Teams erleichtern selbstorganisiertes Lernen und sind eine Grundlage einer Organisation mit hoher Lernkompetenz. Vertiefte Kenntnisse über das Leben und Arbeiten von Teams, über das Erkennen leistungsstarker Teams und über Themen wie Zugehörigkeit und Teamphasen sollten Grundlagenkenntnisse für jede Führungskraft sein.

- **Lernen in Veränderungsprozessen**

In Veränderungsprozessen in Unternehmen gibt es typische Lernhindernisse und Lernerleichterungen. Grundkenntnisse hierzu helfen, Veränderungsprozesse zu beschleunigen oder lebendig zu halten. Organisationen mit hoher Lernkompetenz evaluieren ihre Prozesse und Projekte regelmäßig, um Optimierungspotenzial zu entdecken und für die Zukunft zu lernen.



¹² Gunther Schmidt: Liebesaffären zwischen Problem und Lösung, 2004.