

## **Lernende Organisationen**

*Wenn wir diese Illusion aufgeben (dass die Welt aus getrennten, unverbundenen Kräften besteht, P.S.), können wir ‚lernende Organisationen‘ schaffen, Organisationen, in denen die Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden und in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen.*

*(Peter M. Senge)*

Ist die lernende Organisation erst eine Erfindung, weil diese erst im Labor funktioniert, oder kann sie bereits als Innovation bezeichnet werden, da eine genügend grosse Stückzahl produziert ist und funktioniert? Senge sieht sie eher als Innovation, da aus seiner Sicht fünf Teildisziplinen allmählich zusammenlaufen und jede für den Aufbau einer Organisation einen wichtigen Beitrag liefert.

### **Die fünf Disziplinen**

#### **Personal Mastery**

Personal Mastery bezeichnet die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung, die ermöglicht, die wahren Ziele konsequent zu verwirklichen, für Neues offen und für lebenslanges Lernen bereit zu sein. Wer sich darüber klar ist, was ihm wirklich wichtig ist im Leben um dieses einem höheren Ziel zu unterstellen, vertieft und klärt laufend die persönliche Vision, bündelt seine Energie, entwickelt Geduld und beobachtet die Realität. Diese Beherrschung (engl. Mastery) der Selbstführung der Organisationsmitglieder ist das Potential der lernenden Organisation.

Zur Personal Mastery gehören eine persönliche Vision, eine kreative Spannung zwischen Vision und Realität, die Auseinandersetzung mit der eigenen Machtlosigkeit, die Verpflichtung zur Wahrheit, die Nutzung des Unterbewusstseins (man kann nicht alles verstehen), die Integration von Vernunft und Intention, das Erkennen der Verbundenheit mit der Welt, Mitgefühl und ein Engagement für das Ganze.

#### **Mentale Modelle**

Mentale Modelle haben grossen Einfluss darauf, wie die Welt wahrgenommen und wie gehandelt wird. Die Modelle sind tief verwurzelte Annahmen, Verallgemeinerungen, aber auch Symbole und Bilder, die tief in uns verwurzelt, uns oft jedoch nicht bewusst sind. Das Aufdecken und kritische Beobachtungen von mentalen Modellen der Organisationsmitglieder ermöglicht der Organisation institutionelles Lernen, die permanente Anpassung an eine sich ändernde Umwelt.

Fertigkeiten, die gefordert werden, sind, dass man bemerkt, wenn man seine Beobachtungen verallgemeinert, dass man ausspricht, was man normalerweise verschweigt, die Fertigkeiten für ehrliche Untersuchungen und das Erkennen der Unterschiede zwischen dem, was man sagt und dem, was man tut.

#### **Team-Lernen**

Die Entwicklung einer gemeinsamen Vision verleiht den Organisationsmitgliedern eine gemeinsame Philosophie, eine gemeinsame Ausrichtung und Bestimmung und ein Zusammengehörigkeitsgefühl. Wenn die Vision echt ist, lernen die Mitglieder aus eigenem Antrieb und nicht, weil es ihnen verordnet wurde – sie zeigen echtes Engagement.

Der Weg von einer persönlichen zu einer gemeinsamen Vision bedingt Teilnehmerschaft, Engagement und echte Einwilligung. Die Vision ist Teil von Leitgedanken, die mit einem Bild

der Zukunft das «was?», mit der Beschreibung des Sinnes das «warum?» und mit der Festlegung des Prozesses das «wie?» beantworten.

Wenn Teams als Team lernen, können sie nicht nur als Gemeinschaft Grosses erreichen, sondern auch jedes Mitglied entwickelt sich in diesem Prozess. Team-Lernen bedingt das Loslassen persönlicher Hypothesen, den Dialog, das Erkennen behindernder oder fördernder Interaktionen im Team und gemeinsames Denken.

## **Umdenken**

Damit eine Organisation sich zu einer lernenden entwickelt, ist ein Umdenken notwendig. Der Begriff bezeichnet eine tiefgreifende Sinnesänderung und ein fundamentales Umdenken als Grundlage für Lernen. Lernen heisst nicht nur, neues Wissen und neue Fähigkeiten zu erwerben, sondern auch Kreativität zu entwickeln, die Welt und die Beziehung zu ihr mit anderen Augen wahrzunehmen, uns immer wieder neu zu definieren.

Umdenken erfordert das Erkennen von Kausalitätskreisen (Ursache-Wirkung-Ursache), von verstärkenden Feedbacksystemen, von Gleichgewichtsprozessen und von Verzögerungen. Umdenken heisst aber auch erkennen, dass wir selbst durch unser Handeln zu den Problemen beitragen.

## **Systemdenken**

*Was wir sehen, hängt davon ab, was wir zu sehen erwarten.*

*(Senge, Peter M.)*

Die fünfte Disziplin, welche die anderen miteinander verknüpft und sie zu einem Ganzen zusammenfügt, ist das Systemdenken. Die Betrachtungsweise in Systemen ermöglicht, die wechselseitigen Beziehungen zwischen den Teilen und das Ganze als Grösseres als die Summe seiner Teile zu erkennen. Diese Betrachtungsweise zeigt auch auf, dass Menschen aktiv ihre Zukunft mitgestalten können und nicht nur als Opfer der Umstände in der Gegenwart agieren.

Durch das Systemdenken können grundlegende Strukturen von komplexen Situationen erkannt und zwischen Veränderungen mit starker oder geringer Hebelwirkung unterschieden werden. Dies ermöglicht auch zu beurteilen, ob eine Handlung kurzfristig andere Auswirkungen hat als langfristig bzw. sich an einer Stelle des Systems anders manifestiert als an einer anderen.

Unsere Sprache mit einer klaren Subjekt-Prädikat-Objektstruktur begünstigt eine lineare Sichtweise und beeinflusst die Wahrnehmung. Im Systemdenken ist das Feedbacksystem jedoch wechselseitig, jede Handlung ist Ursache wie auch Wirkung. Feedbacks können verstärkend sein, wenn z.B. hohe Erwartungen eines Managers in einen Mitarbeiter dessen Leistung positiv beeinflussen, weil ihm durch die Erwartung höhere Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Ausgleichend ist ein Feedback dann, wenn ein zielgerichtetes Verhalten vorliegt, das Stabilität anstrebt. Doch das System selbst tendiert zu Stabilität, so wie der menschliche Körper eine Homöostase anstrebt, um seine Überlebensfähigkeit in einer sich verändernden Umgebung aufrechtzuerhalten. Diese Gleichgewichtsprozesse sind nicht einfach zu verstehen, da sie oft selbstkorrigierende Prozesse sind, die nicht immer erkannt werden. Wenn Interventionen den Anschein erwecken, auf Widerstand zu stossen, ist dies eine Reaktion des Systems, um ein verstecktes Systemziel zu erreichen bzw. eine Reaktion auf Bedrohung der traditionellen Normen und Verhaltensweisen.

Systeme haben aber noch einen zweiten Selbstregulierungsprozess in Form von Verzögerungen. Da dieser oft nicht erkennbar ist oder falsch verstanden wird, kann es

geschehen, dass Interventionen verstärkt werden und dadurch über das Ziel hinaus geschossen wird.

## **Lernhemmnisse**

Lernhemmnisse sind nicht nur bei Kindern ein Problem, sondern behindern oft auch das Lernen von Organisationen – besonders wenn sie nicht wahrgenommen werden. Dadurch lernen viele Organisationen schlecht, da sie meist nicht merken, dass sie mit ihrem Bestreben, Probleme zu lösen, diese nur grösser werden lassen.

Senge beschreibt die sieben häufigsten Lernhemmnisse, deren Erkennen oft schon der erste Schritt zur lernenden Organisation ist.

«*Ich in meiner Position*» wird oft als Verschmelzung von Stellung in der Organisation und persönlicher Identität interpretiert – eine Überspitzung der Loyalität zur Organisation. Diese Konzentration auf die eigene Position verhindert oft die Verantwortung für die Wechselwirkungen zu anderen und die Resultate, welche ein solches Zusammenspiel bringen könnte.

«*Der Feind da draussen*» beschreibt die Tendenz, eigene Fehler immer auf jemand anderen abzuwälzen, Ursachen nicht bei sich, sondern bei anderen zu suchen. Die Konzentration auf den eigenen Arbeitsplatz und das fehlende vernetzte, systemische Denken sind oft Grund dafür, dass nicht beurteilt werden kann, was eigene Handlungen auf das Aussen haben. Läuft dann etwas schief, wird der Schuldige im Aussen gesucht, ohne zu merken, dass dieses zum gleichen System wie das Innen gehört.

«*Angriff ist die beste Verteidigung*» vermittelt eine Illusion der Kontrolle durch proaktives Handeln, das im Gegensatz zum reaktiven nicht darauf wartet, bis eine Situation nicht mehr kontrollierbar ist. In Wirklichkeit ist jedoch auch proaktiv nichts anderes als aggressiv auf einen äusseren Feind zu reagieren – und damit ebenfalls reaktiv. Echte Proaktivität wäre, zu erkennen, dass man selbst zu seinen Problemen beiträgt und wäre damit eine Aktion rationalen Denkens, nicht der Emotionalität.

«*Die Fixierung auf Ereignisse*» und der Glaube daran, dass jedes Ereignis eine klare Ursache hat, ist in uns verwurzelt und verhindert, dass die Aufmerksamkeit auf langfristige Veränderungsmuster gerichtet wird und wir diese begreifen. Die wirklichen Bedrohungen von Organisationen gehen jedoch nicht von plötzlichen Ereignissen, sondern von langsamen, schleichenden Prozessen aus.

«*Das Gleichnis vom gekochten Frosch*» ist eine Metapher für die Notwendigkeit, das Tempo zu drosseln und die Veränderungen und Prozesse wahrzunehmen, welche die wirkliche Bedrohung darstellen. Wird ein Frosch in kochendes Wasser gesetzt, versucht er mit allen Mitteln, diesem zu entfliehen. Wird er in Wasser mit Zimmertemperatur gesetzt und dieses langsam zum Kochen gebracht, bleibt er sitzen, fühlt sich anfänglich wohl und bewegt sich nicht, wird schlapp und schlapper, bleibt aber sitzen, bis er gekocht wird. Dies, weil seine Wahrnehmung auf plötzliche Veränderung seiner Umwelt konditioniert ist – so wie Menschen ihre Aufmerksamkeit lieber dem Dramatischen statt dem Subtilen widmen.

«*Die Illusion, dass wir aus Erfahrungen lernen*» zeigt die Widersprüchlichkeit auf zwischen dem Lernen aus direkten Erfahrungen und der Unmöglichkeit, aus Handlungen und Entscheidungen zu lernen, deren Auswirkungen (vielleicht) noch vor uns liegen. Erschwerend kommt dazu, dass Menschen oft ein kurzes Gedächtnis haben und sich nicht mehr an Entscheidungen erinnern können, deren Auswirkungen heute erkennbar sind.

«*Der Mythos vom Managementteam*» vermittelt ein Kernteam von erfahrenen und fähigen Managern, die jedes Problem und jede Krisensituation meistern können. Vergessen wird dabei, dass auf vielen Führungsebenen die Verteidigung und Rechtfertigung seiner eigenen

Position wichtiger ist als der Teamgedanke und dass gemeinsame Prozesse oft als Bedrohung empfunden werden.

Kritisch beurteilt auch Unsicherheitsforscher Nassim Nicholas Taleb, ob und wie wir wirklich lernen. Oft, meint er,

- lernen wir aus Wiederholungen und auf Kosten von Ereignissen, die es noch nie gegeben hat.
- erinnern wir uns nur an Daten, die zu den Fakten oder unserer Erzählung passen.
- respektieren wir das, was passiert ist ohne das, was hätte passieren können, zu berücksichtigen.
- schreiben wir unsere Erfolge unseren Fähigkeiten zu, Misserfolge aber externen Ereignissen.
- erklären wir, dass die Trauben, die wir nicht erreichen können, sauer sind.
- interpretieren wir das Fehlen von Beweisen für eine Krankheit als Beweis für das Fehlen der Krankheit.
- projizieren wir Vermutungen in die Zukunft statt Unerwartetes zuzulassen.
- und suchen wir den Rat von Experten in Gebieten, in denen es vielleicht keine Experten gibt.

Quelle: Burk, W., (2010), *Von der Lernorganisation zur lernenden Organisation. Organisationsentwicklung im SBW Haus des Lernens*. Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades «Master of Education» im Masterstudium «Organisationsentwicklung in Expertenorganisationen», eos, Kepler Universität Linz