features

Tonnie van der Zouwen

Lernblockaden in Organisationen erkennen und beseitigen[1]

Einleitung

Gehen wir davon aus, dass alle Organisationen sich mit der Absicht entwickeln wollen, ihre Ziele so gut wie möglich zu realisieren. Warum gelingt es dann so oft nicht – trotz großer Anstrengungen auf dem Personalgebiet, wie Fortbildungen, Fachschulungen und Managementtrainings?

Dieser Artikel beschäftigt sich mit Lernblockaden in Organisationen, die verhindern, dass vorhandene Kompetenzen und Ideen genutzt werden. Lernen in Organisationen bedeutet neben dem individuellen Lernen vor allem kollektives Lernen. Letzteres ist wichtig, um zu vermeiden, dass man das Rad immer wieder neu erfindet, und dass dieselben Fehler sich wiederholen. Es ist auch wichtig für die Fähigkeit, mit Veränderungen effektiv umzugehen. In diesem Artikel konzentrieren wir uns darauf, was ein (HR) Manager oder Berater tun kann. Sie erhalten hier eine Anleitung, um Lernblockaden in Organisationen zu entdecken, auf der Grundlage eines überraschenden Ansatzes zur Organisationsentwicklung. Diese Anleitung bietet Entscheidungskriterien dazu, welche der verschiedenen Methoden man wählen sollte, um Blockaden zu vermeiden oder zu verringern. Einige empfehlenswerte Methoden zur Erneuerung von kollektivem Lernen werden hier ausgearbeitet.

Was ist kollektives Lernen?

Kollektives Lernen ist der Ausbau der Fähigkeit, neue Möglichkeiten zu erkennen und zu benutzen, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Mit einer »Organisation« meine ich ein Kollektiv, das man mehr oder weniger als Einheit betrachten kann. Das kann eine Firma sein oder eine Organisation, aber auch eine Abteilung oder eine Projektgruppe. Kollektives Lernen verfolgt die Absicht, das Wachstum einer Organisation möglich zu machen – mit anderen Worten: sie erwachsen werden zu lassen. Aus diesem Grunde nenne ich es auch nicht die »lernende Organisation«, um den Anschein zu vermeiden, es ginge um Lernen an sich. Kollektive kommen oft nicht zum Wachstum, weil Lernblockaden die Entwicklung des kollektiven Lernens verhindern. Die folgenden Fragen sind der rote Faden dieses Artikels:

- Warum ist kollektives Lernen wichtig? Der gesellschaftliche Kontext
- Wie entwickelt sich kollektives Lernen? Eine erklärende Theorie der Entwicklungsniveaus von Kollektiven
- Wie entstehen Lernblockaden? Aufzeigen von Lernblockaden auf bestimmten Entwicklungsniveaus
- Welcher Ansatz passt zu welcher Lernblockade? Eine Anleitung für den Personalmanager

Warum ist kollektives Lernen wichtig?

Unsere Gesellschaft wird immer komplexer und dynamischer. Für viele Organisationen gehören Veränderungen zum täglichen Geschäft und können nicht länger als kurze Unterbrechungen angesehen werden, nach denen der normale Lauf der Dinge weitergeht. Dazu kommt, dass Arbeit in den Niederlanden immer weniger in der produzierenden Industrie und immer mehr in der Dienstleistungsindustrie zu finden ist. Sinnvolle Dienstleistung in einer sich verändernden Gesellschaft fordert permanente soziale Erneuerung. Je stärker das kollektive Lernvermögen in einer

Organisation entwickelt ist, desto größer ist die Flexibilität, die nötig ist, um sich in einer verändernden Umgebung anpassen zu können, und umso sinnvoller können vorhandene Fähigkeiten eingesetzt werden.

Wenn man jemanden fragt, ob er »mehr leisten könnte, als er im Augenblick leistet«, ist die Antwort fast immer »ja«. Reflexartig ist die erste Maßnahme dann oft: mehr Fortbildung und Training. Verschiedene Untersuchungen haben gezeigt, dass nur 25 Prozent aller Leistungsblockaden individuelle Ursachen haben (Wissen, Motivation, Fähigkeiten). 75 Prozent werden durch Faktoren in der Organisation verursacht: Umgebung, Leitung/Prozesse, Information/Kommunikation (Arets & Heijnen 2006). Zusätzliche individuelle Fortbildungen leisten dann nur einen kleinen Beitrag zum Wachstum der Organisation, weil es anscheinend Blockaden gibt, die verhindern, dass die vorhandenen Fähigkeiten auch genutzt werden. Begonnene Transformations-/Wandlungsprozesse, die zum Ziel haben, die Blockaden einzureißen, wie zum Beispiel Wissensmanagement oder Kulturveränderungen, führen in mehr als 80 Prozent der Fälle auch nicht zum Erfolg (Boonstra 2005). Das führt zur Verschwendung von viel Zeit, Energie und Geld. Wie lässt sich das erklären, und welche Möglichkeiten gibt es dann, um kollektives Lernen zu fördern?

Katastrophale Lernprozesse

Arnold Cornelis (1996) vertritt die Meinung, dass solche Lernprozesse versagen, weil sie (dort) nach einer Lösung suchen, wo sich die Antwort nicht finden lässt. Er nennt dies »katastrophale Lernprozesse«. Er hat eine Wissenstheorie entwickelt, die sichtbar macht, wie Lernprozesse in den verschiedenen Entwicklungsstufen von Wohn- und Arbeitsgruppen ablaufen. Gefühle spielen eine wichtige Rolle in seiner Theorie. Unser Gefühl zeigt uns, wie wir neue Erfahrungen einordnen müssen, und ob wir sie »logisch« finden, oder nicht. Er nannte seine Theorie darum die »Logik des Gefühls« (*logica van het gevoel*). Ich habe seine Theorie umgewandelt in eine Logik von Mut, Disziplin und Kommunikation, um sie auf Organisationen anwenden zu können. Diese Logik hilft ihnen zu herauszufinden, in welchem Maße eine Organisation in der Lage ist, aus Erfahrungen zu lernen.

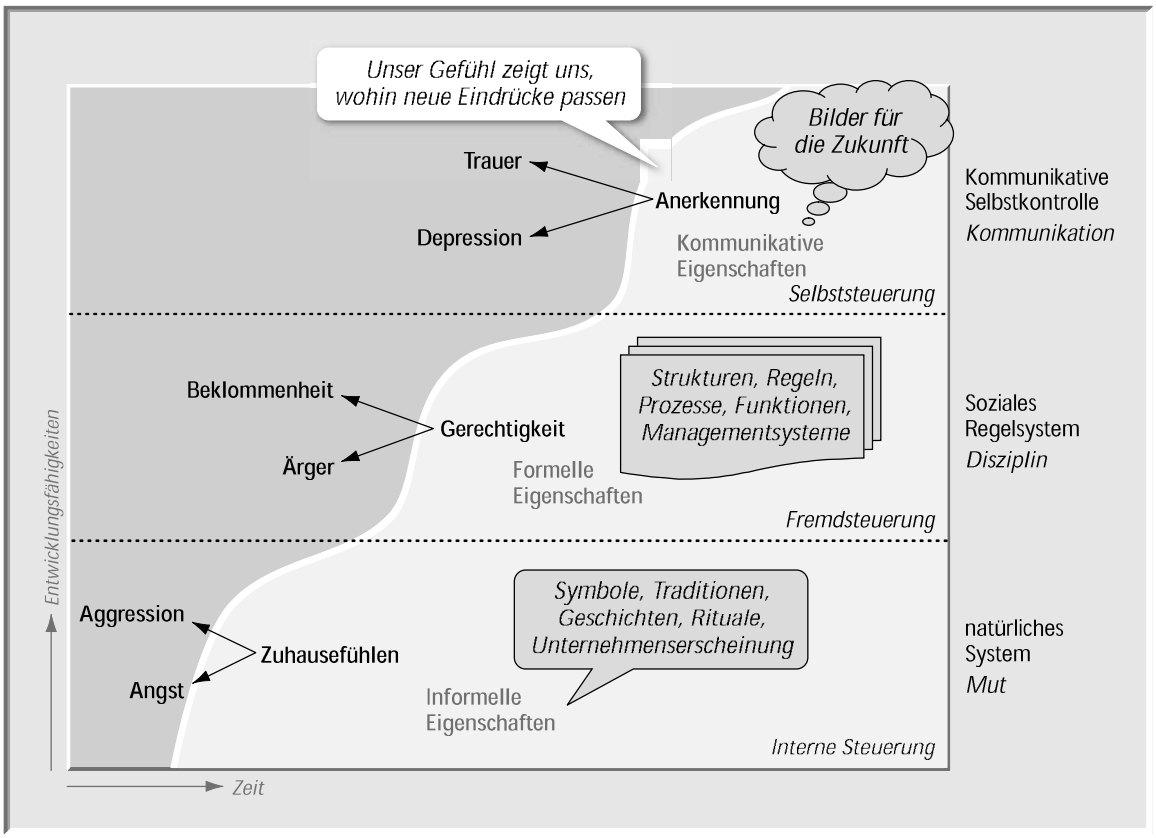


Abb. 1: Die Entwicklung von Fähigkeiten in Organisationen

Diese Logik unterscheidet sich in ihrem Ansatz deutlich von den meisten Modellen der Organisationsentwicklung:

- keine statische Einteilung in Matrizen, sondern eine dynamische Entwicklung im Zeitverlauf
- unbewusste biologische Aspekte der Zusammenarbeit werden mit einbezogen, neben den bewussten betriebswirtschaftlichen und kommunikativen Aspekten
- Gefühl ist ein wichtiger Ratgeber

Ich beginne mit einer Erklärung der Logik des Gefühls, und werde diese dann in einem Modell für kollektives Lernen in Organisationen einsetzen.

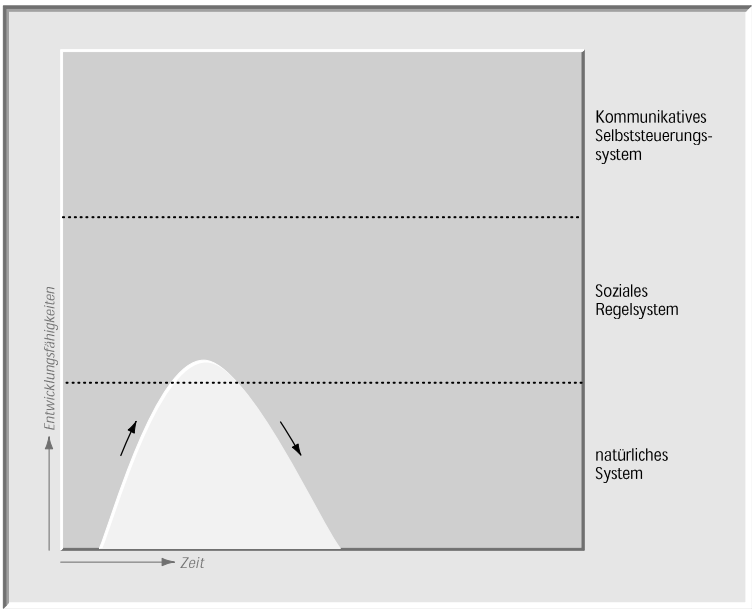
Die Logik des Gefühls als Lerntheorie

Das Lernen von Individuen in einem Kollektiv entwickelt sich in Phasen. Die Phasen sind: interne Steuerung (was brauche ich selbst?), dann externe Steuerung (Was müssen wir beachten? Planung und Kontrolle) und schließlich Selbststeuerung (Wie bringen wir unsere Handlungen in Übereinstimmung mit dem gemeinsamen Ziel der Organisation?).

Abb. 1 zeigt die verschiedenen Phasen der Entwicklung von Fähigkeiten, das Lernen. Sie können das Modell auf alle Organisationseinheiten anwenden, von Individuen bis hin zu Gesellschaften. In meiner Beschreibung spreche ich von »der Organisation« und der Leser kann sich hierbei eine Arbeitsgemeinschaft oder einen Teil einer Arbeitsgemeinschaft vorstellen. Es ist wichtig, einen Fokus zu wählen, ehe man das Modell anwendet. Die Wirklichkeit ist natürlich viel komplexer als ein Modell, und es führt leicht zu einer Sprachverwirrung, wenn man nicht deutlich macht, ob man über eine Abteilung, eine ganze Firma, oder ein Netzwerk redet.

Das natürliche System: Der Mut, sich selbst zu verwirklichen

Das natürliche System entwickelt sich zuerst. Es wird von den Eigenschaften der anwesenden Individuen gestaltet und deren Beziehungen, die sich bilden, den Machtverhältnissen. Die Entwicklung des natürlichen Systems wird gesteuert durch die inneren Motivationen der betroffenen Individuen, dem Geltungsdrang. Für Organisationen nenne ich es die Dimension des Mutes, um sich selbst zu verwirklichen. Ich nehme hierbei an, dass jedes Lebewesen in jeder Organisation wachsen will, sich selbst verwirklichen will. Das natürliche System umfasst alle informellen Eigenschaften der Organisation (der Teil des Eisberges unter Wasser). Es bestimmt, ob Menschen sich heimisch fühlen. Das Gedächtnis des natürlichen Systems ist zu einem großen Teil unbewusst. Die unbewussten



Beispiel eines natürlichen Systems: Am eigenen Wachstumsdrang zugrunde gehen

Eine neue Firma in der Zwiebelverarbeitung wird von zwei passionierten Unternehmern geleitet. Die Geschäfte laufen gut und es gibt viele neue Aufträge. Inzwischen arbeiten etwa 50 Menschen bei der Firma und die Arbeitsplanung geschieht noch immer manuell. Die Geschäftsführer kümmern sich am Wochenende um die Finanzen und die Personalführung. Der Stress wird immer größer, sowohl bei der Leitung, als auch bei den Arbeitnehmern. Externe Berater erarbeiten Pläne, um die Betriebsführung professioneller einzurichten. Diese Pläne werden jedoch nie ausgeführt, da die Produktion immer Vorrang hat. Die Produktion wird sogar noch ausgebaut. Immer mehr Zeit und Geld werden aufgewandt, um dringende Probleme kurzfristig zu lösen. Schlussendlich geht die Firma an ihrem eigenen Wachstumsdrang zugrunde.

»Steuerungsprogramme« äußern sich in Symbolen, Mythen, Geschichten, Ritualen. Einem neuen Mitarbeiter fallen die Gewohnheiten auf, andere jedoch finden sie normal: So machen wir das hier. Ist die interne Steuerung zu schwach, entstehen Angstgefühle, ist sie hingegen zu stark, führt es zu Aggression und Unterdrückung.

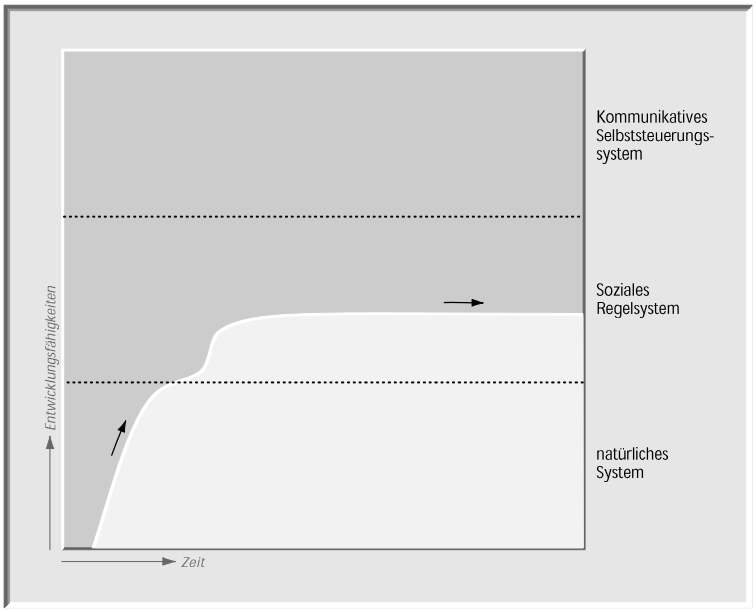
Das soziale Regelsystem: Disziplin zum Professionalisieren

Für eine effiziente Zusammenarbeit in der Organisation ist es nötig, den Wachstumsdrang des natürlichen Systems zu regulieren. Hierzu vereinbaren Individuen in der Organisation bestimmte Regeln. Diese formalen Eigenschaften bilden das »soziale Regelsystem«. Das Gedächtnis des sozialen Systems ist manifest in Regeln, Prozessen, Organisationsstrukturen, Stellenbeschreibungen, Managementsystemen usw. Für einen effizienten Einsatz der Individuen und Ressourcen braucht es Disziplin, um die getroffenen Vereinbarungen einzuhalten und, wenn nötig, zu korrigieren. Das Ausmaß der Disziplin bestimmt, wie die koordinierte Zusammenarbeit abläuft, aber auch, ob es möglich ist, Fehler zu machen und aus ihnen zu lernen. Ein Zuviel an Disziplin verhindert Lernen und beschränkt Kreativität und erzeugt ein Gefühl der Beklommenheit. Zu wenig Disziplin führt zu Chaos und Ärger, weil Dinge nicht gut geregelt sind.

Auf diese Weise entwickelt jede Organisation ihre eigene »Logik«: eine Reihe von Steuerungsprogrammen, die als Modell für alles dienen, was logisch ist. Diese Modelle werden im Gedächtnis aufbewahrt. Das Gedächtnis der Organisation besteht aus dem zum größten Teil unbewussten Gedächtnis des natürlichen Systems (das »tacit knowledge«) und den bewussten Steuerungsprogrammen des sozialen Regelsystems.

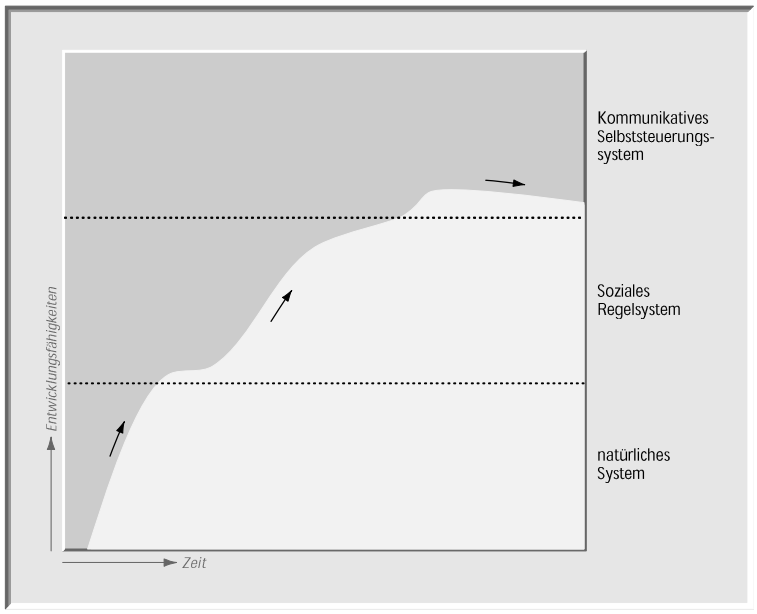
Das System kommunikativer Selbststeuerung

Ein starkes Wachstum des sozialen Regelsystems führt ab einem bestimmten Moment nicht mehr zur Weiterentwicklung der Organisation. Immer mehr vom Gleichen bietet keine Innovationen mehr und kann auch zu mehr Bürokratie führen. Man muss sich die Frage stellen »Passt das, was wir tun, auch zu der Organisation, die wir sein wollen?« Hier ist ein neues System nötig, in dem das natürliche System und das soziale Regelsystem bewertet werden und Anpassungen im Gespräch mit den Betroffenen durchgeführt werden. Cornelis nennt dies das System der kommunikativen Selbststeuerung. Das Gedächtnis besteht hier aus den Absichten eines Individuums oder einer Organisation: Was will ich lernen, was für eine Organisation will ich sein? Die Entwicklung kommunikativer Selbststeuerung erzeugt ein Gefühl der Anerkennung, der sinnvollen Tätigkeit. Wenn



Beispiel eines sozialen Regelsystems: Verfangen in Planung und Kontrolle

Eine Abteilung einer lokalen Behörde kümmert sich um Genehmigungen und Umweltkontrollen. Seit 10 Jahren wird versucht, ein System zur Qualitätskontrolle einzuführen, das gleichzeitig Managementinformationen zur Verfügung stellt. Es gab viele Pläne. Prozesse wurden gemeinsam beschrieben, aber nicht ausgeführt. Es gelingt nicht, die Mitarbeiter zu motivieren, um die nötigen Informationen in das Managementinformationssystem einzugeben. Darüber hinaus ändert sich dauernd die Gesetzgebung, und die Anpassung des Managementsystems ist komplex und teuer. Auch nach vielen Untersuchungen und Verbesserungsprojekten gelingt es nicht, ein adäquates System einzuführen.



Ein Beispiel kommunikativer Selbststeuerung: Der x-te Organisationswandel

Eine Behörde hat viel Zeit und Energie in Managemententwicklung und in das Einbeziehen der Mitarbeiter in die Organisationsentwicklung investiert. Die Organisation gehört zu den besten Arbeitgebern in den Niederlanden. Eine große Zahl von Consultingfirmen ist mit ebenso vielen Projekten zum Organisationswandel beschäftigt. Jedes Projekt wird begleitet von einer Stuhlpolonaise mit neuer Stellenverteilung. Die Mitarbeiter sind es satt. Wo führt das hin?

die Selbststeuerung zu schwach ist, entsteht ein Gefühl der Depression; ist sie hingegen zu stark, führt sie zu Richtungslosigkeit und Frustration.

Die Entwicklung von Fähigkeiten, das Lernen in der Organisation, wird also gesteuert durch zwei Systeme, die man in ein drittes System integrieren kann. Auf diese Weise kann jede Organisation drei Schichten entwickeln: das natürliche System, das soziale System und ein System kommunikativer Selbststeuerung.

Eine zentrale Eigenschaft in diesem Modell ist, dass alle drei Schichten gleichberechtigt sind. Eine vollständige und dauernde Entwicklung braucht jede Schicht. Ein System baut auf dem anderen auf. Beachten sie hierbei, dass es sich nicht um die Entwicklung von Individuen handelt, sondern um die gesamte Organisation im Blickpunkt.

Das Gefühl ist ein wichtiger Ratgeber

Das Gefühl der Individuen ist ein wichtiger Ratgeber in diesem Modell. Es zeigt, zu welchem System eine Problemstellung gehört. Probleme im natürlichen System äußern sich in Angst, Machtmissbrauch und Aggression. Konflikte im sozialen Regelsystem äußern sich in Ärger und Streitigkeiten über die Anwendung von Regeln. Probleme im System der kommunikativen Selbststeuerung entstehen wegen missglückter Kommunikation und äußern sich in Protesten und Demonstrationen. Das Gefühl zeigt die Führungsabsichten an. In neuen Situationen müssen Steuerungsprogramme neu definiert werden. Es ist wichtig, das Ursprungssystem der Steuerungsprogramme zu finden, um zu vermeiden, dass ein Ereignis in dem einen System mit Erklärungen aus einem anderen erklärt wird. Dies wäre ein katastrophaler Lernprozess.

In einer bestehenden Organisation ist das System der internen Steuerung immer präsent. Das System der externen Steuerung kann stark oder unterentwickelt sein. Das System der kommunikativen Selbststeuerung ist in Organisationen oft unterentwickelt, weil durch Leistungsdruck die Zeit für die Entwicklung von Kommunikations- und Reflexionsvermögen fehlt.

Der Schritt zur Entwicklung von kommunikativer Selbststeuerung ist schwierig

Jaap Boonstra in *Dynamics of change and organizational learning*:
Dauernde Veränderung hängt zusammen mit kollektivem Lernen. Eine Veränderung von Werten bedeutet, dass Beziehungen, Aktivitäten und Ziele neu geordnet werden müssen. Man muss gemeinsam dauernd Bedeutungen dekonstruieren und neu konstruieren. Lernen wird dann zur Veränderung von Gewohnheiten und von grundlegenden Annahmen über die soziale Wirklichkeit und Beziehungen. Eine Reihe von Fähigkeiten, Vorschriften, Einsichten, Annahmen und Wissen wird in einem interaktiven Prozess des Zusammenkommens, des Handelns, der Reflexion, des Erklärens und der Sinngebung verändert.

Kollektives Lernen in Organisationen: die Logik von Mut, Disziplin und Kommunikation

Kollektives Lernen bezieht sich auf alle Aspekte der Organisation. Kollektives Lernen gründet sich sowohl auf externe Steuerung (Führung, Planung, Kontrolle) als auch auf interne Steuerung (Kreativität, Intuition, Miteinander). André Wierdsma (1999) unterscheidet verschiedene Niveaus des kollektiven Lernens in Organisationen. Dabei benennt er diverse Blockaden, die dauerndes kollektives Lernen verhindern können. In Abbildung 5 habe ich diese Einteilung von Wierdsma kombiniert mit der Logik des Gefühls von Arnold Cornelis (1996). Die Niveaus für kollektives Lernen basieren auf der Wissenstheorie von Arnold Cornelis. Er spricht von Lernen nullten, ersten und zweiten Grades, anstelle von einfachem, zweifachem, und dreifachem Lernen, wie Chris Argyris und André Wierdsma es tun. Für diesen Artikel habe ich die Einteilung von Wierdsma in »Fixationen« ein wenig umgewandelt in »Blockaden«. Die steigende Linie in Grafik 5 skizziert den Aufbau der idealen Situation, die natürlich für jede Organisation anders aussehen würde. Die Pfeile nach links geben Lernblockaden wieder, die in einer bestimmten Entwicklungsphase entstehen können. Ich beschreibe für jede Phase sowohl die ideale Situation als auch die Lernblockaden, die in dieser Phase entstehen können.

Phase 1: Die Entwicklung des natürlichen Systems: Wachstum durch Mut

Die Organisation richtet sich auf Wachstum durch Handeln, wobei die Fähigkeiten und die interne Steuerung der betroffenen Individuen bestimmend sind. Unbewusste Erfahrungen in Beziehungen, wie zum Beispiel Machtverhältnisse und Charaktereigenschaften, spielen eine große Rolle. Es gibt oft kaum explizite Spielregeln. In einer idealen Situation kümmert sich das Management um das Personal. Individuen fühlen sich zuhause, sie gehören dazu. Durch die Arbeitsverhältnisse fühlen Individuen/Menschen sich sicher in der Organisation.

Lernblockaden:

1. *Stagnation:* Bei zu wenig Mut stagniert das Wachstum. Eine mögliche Ursache ist die Angst, Fehler zu machen, dass man unsicher ist,

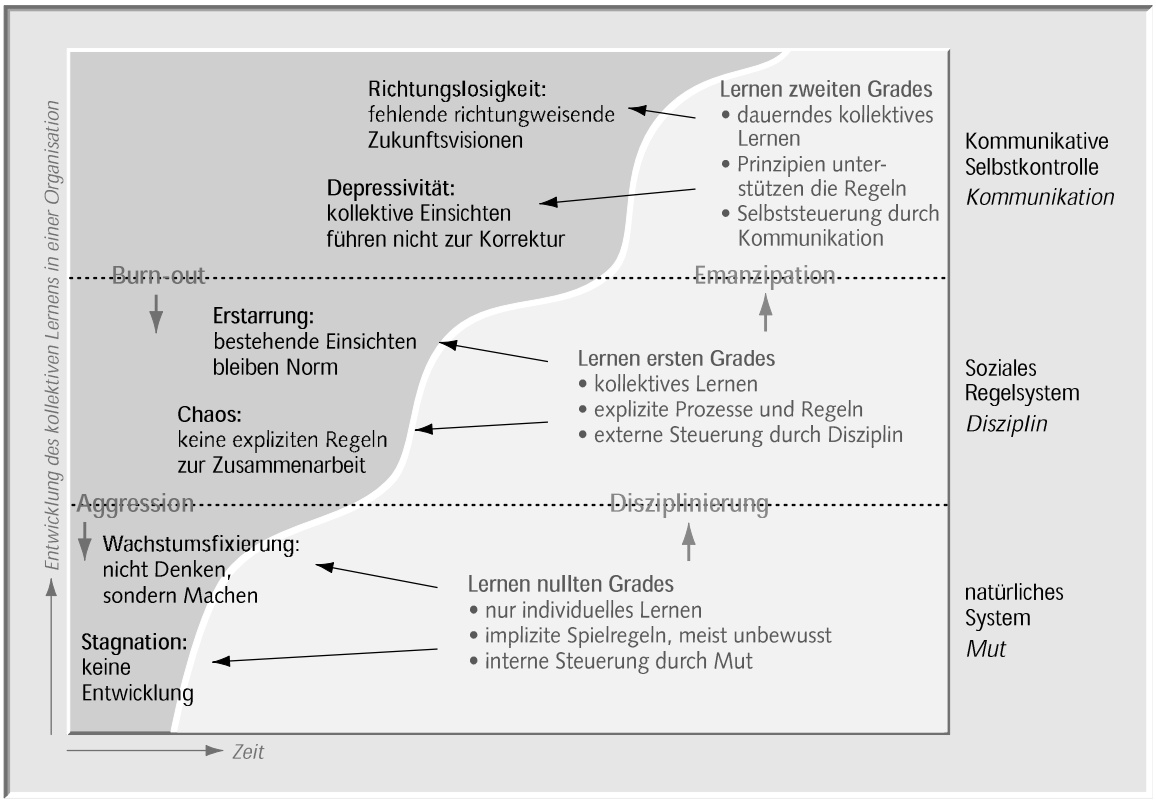


Abb. 5: Entwicklung kollektiven Lernens in einer Organisation

oder man sich nicht wohlfühlt. Das herrschende Gefühl ist die Angst vor neuen Wegen.

2. *Aggression:* Bei zu viel Mut läuft man das Risiko, am eigenen Wachstum zugrunde zu gehen, weil Dinge nicht gut organisiert sind. Oder die Arbeit verrennt sich in Machtkämpfen durch politische Spielchen, die nichts zum Wachstum des Kollektivs beitragen. Das herrschende Gefühl ist Aggression und äußert sich in starkem Geltungsdrang.

In dieser Phase gibt es kein kollektives Lernen. Cornelis nennt dies das Lernen »nullten Grades«, weil der Freiheitsgrad, sich für das Kollektiv zu entscheiden, null ist. Die Machthaber entscheiden, was getan werden muss, aber Individuen haben eine Wahl. Sie können den Machtkampf aufnehmen, oder eine neue Stelle suchen.

Lernblockaden im natürlichen System hängen vor allem mit Status und Gesichtsverlust zusammen. Verändertes Verhalten kann sehr bedrohlich sein für andere, und Sabotage hervorrufen mit dem Resultat, dass eine dauerhafte Anwendung des Gelernten nicht glückt. Die Geschichte, die du erzählst, muss passen zum »wie wir das hier machen«.

Ein Beispiel: Ein Manager kommt von einem Kursus zur Managementwicklung zurück. Die Reaktion der Mitarbeiter: »Ach, der hat bestimmt wieder einen Kurs besucht. Der wird sich schnell wieder normal benehmen (und sonst sorgen wir dafür)«.

Phase 2: Die Entwicklung des sozialen Regelsystems: Professionalisierung durch Disziplin.

Wenn eine Organisation sich weiterentwickelt, ist es nötig, gute Vereinbarungen zu treffen, um die Zusammenarbeit möglich zu machen und den Betrieb effizient zu führen. Das kann man mit einfachen Absprachen und Registrierungen erreichen oder mit komplexen Management- und Informationssystemen, je nach Art und Umfang der Organisation. Man formuliert explizite Regeln und Strukturen für die Betriebsführung und die verlangte Fachkenntnis. Diese sollte man auch regelmäßig testen, um festzustellen, ob sie auch das gewünschte Resultat erzielen. Der Zyklus aus Planung und Kontrolle entsteht. Das Kollektiv lernt den Umgang mit expliziten Regeln. Der Entwicklungsdrang des natürlichen Systems wird durch die Disziplin des sozialen Regelsystems korrigiert. Wenn dies gelingt, hat man das Gefühl, in einer gerechten und gut funktionierenden Organisation zu arbeiten.

Lernblockaden:

3. *Chaos:* Bei unzureichender Disziplin bei Vereinbarungen, lernt man, nicht effizient zusammenzuarbeiten. Vereinbarungen werden nicht getroffen oder nicht eingehalten. Man verschwendet viel Zeit und Energie, um Information zu suchen und das Rad neu zu erfinden. Nichts funktioniert, und man wird ungerecht behandelt. Das führt zu Ärger.
4. *Erstarrung:* Es gibt zu viel Disziplin. Man kann sich nicht von den existierenden Prozessen und Regelsystemen lösen. Neue Ideen erhalten keine Chance, weil sie nicht zu den herrschenden Normen passen. Sobald Probleme auftauchen, sucht man sein Heil in noch mehr Planung und Kontrolle, in noch mehr Prozessen und Systemanalysen. Das herrschende Gefühl ist Beklemmung durch die Grenzen, die die vielen Regeln setzen.

In dieser Phase spricht man vom Lernen »ersten Grades« des Kollektivs. Man muss früher gemachte Fehler vermeiden, indem man Regeln und Systeme errichtet und korrigiert, um den Kreislauf von plan-do-check-act zu vervollständigen.

Lernblockaden im sozialen Regelsystem handeln vor allem von Gerechtigkeit: das Setzen gerechter Regeln und deren Anwendung zum Einsatz von Individuen und Mitteln. Wenn eine große Gruppe Menschen sich ungerecht behandelt fühlt, entsteht viel Ärger. Auf Dauer besteht die Gefahr, dass das ganze Kollektiv zurückfällt in Phase 1. Der Streit wird dann nicht länger mit den Mitteln der vereinbarten Regeln im sozialen Regelsystem geführt, sondern mit relationaler Gewalt (physisch oder verbal) im natürlichen System.

Phase 3: Entwicklung der Selbststeuerung: Aufblühen durch Kommunikation

Um unter sich verändernden Umständen die Organisation zu werden und zu bleiben, die man vor Augen hat, ist Erneuerung nötig. Wenn Individuen neue Möglichkeiten sehen und als Kollektiv realisieren können, kann die Organisation umso besser eine sinnvolle Richtung einschlagen. Erneuerung verlangt jedoch die Bereitschaft, eine bestehende Situation und die bestehenden

Spielregeln zu revidieren. Hierzu ist es notwendig, Reflexions- und Kommunikationsvermögen kollektiv zu entwickeln. Das gilt umso mehr, als die Spielregeln des natürlichen Systems, die Logik des »So machen wir das hier«, größtenteils unbewusst sind. In einer Organisation mit einem System für kommunikative Selbststeuerung spüren die Individuen die Anerkennung für ihren Beitrag zur Organisation und haben das Gefühl, sinnvoll tätig zu sein. Man spricht dann vom »Lernen zweiten Grades«: Man lernt nicht nur kollektiv die Regeln, sondern auch die Steuerung (und die Weitergabe) von Lernprozessen.

Lernblockaden:

5. *Depression:* Kommunikation über die Abläufe besteht, führt aber nicht zur Korrektur. Man sagt ja, tut aber nichts. Individuen haben das Gefühl, nicht ernst genommen zu werden. Sie fühlen sich wohl, die Betriebsführung funktioniert, man hat jedoch das Gefühl, sich mit den falschen Dingen zu beschäftigen. Neue Ideen erhalten nicht die Anerkennung, die sie verdienen. Das führt zu Depressionen, und in ernsten Fällen zum Burn-out.
6. *Richtungslosigkeit:* Es wird viel reflektiert und kommuniziert, die Richtung wird regelmäßig geändert. Nacheinander gibt es Reorganisationen, Wandlungsprojekte, und Systemimplementationen. Eine große Zahl von Beratern erscheint, und viele Entwicklungsprojekte folgen einander. Die wesentlichen Ziele werden durch die vielen Richtungsänderungen nicht erreicht. Es entstehen Frustration und Trauer, weil immer wieder neue Dinge angegangen werden, und weil eine gemeinsame Vision einer sinnvollen Zukunft fehlt.

Sobald eine Organisation sich in Kommunizieren und Reflektieren verfängt, und die Korrekturen sich nicht um das kümmern, was man gemeinsam wichtig findet, kann die ganze Organisation durch dauernde Frustrationen destruktive Tendenzen bekommen und sie fällt zurück in Phase 2.

Anleitung für Manager und Berater

In den folgenden Abschnitten finden sie eine Anleitung:

- zur Entdeckung von Lernblockaden
- zur Entwicklung von HRM-Strategien für jede Lernblockade
- für Interventionsmethoden, um Lernblockaden aufzuheben

Die Logik von Mut, Disziplin und Kommunikation gibt uns sowohl eine Anleitung, um Lernblockaden aufzuspüren, als auch eine Strategie, um sie anzugehen.

Ein Kind nimmt in der jeweiligen Lernphase, in der es sich befindet, nur so viel auf, wie es auch verarbeiten kann. Das Gleiche gilt für den Lernprozess in Organisationen. Die Interventionsmethode muss zur Entwicklungsphase der Organisation passen.

Blockaden im natürlichen System aufheben

Blockaden im natürlichen System betreffen die interne Steuerung von Individuen, die sozialen Beziehungen, den Geltungsdrang und die Arbeitsbedingungen. Die hier passenden Methoden sind:

- die Förderung individueller Performance/ Leistung (vgl. das Kapitel Performance an anderer Stelle im HRM Handbuch)
- Arbeitsbedingungen so verändern, dass Individuen sich geborgen fühlen
- Beziehungen verbessern durch Teambuilding, Organisationsaufbau usw.
- Fortbildung von Individuen
- Sicherstellen, dass der Organisation die richtigen Fähigkeiten zur Verfügung stehen, durch Personalauswahl und Selektion, Outplacement usw.

Nicht-rationelle Arbeitsweisen um Erfahrungswissen zu integrieren

Erfahrungen werden besser aufgenommen, wenn man sich persönlich betroffen fühlt, und wenn es um die eigenen Sichtweisen und Annahmen geht. Die Praxis zeigt, dass man eine Erfahrung besser annimmt, wenn man sich auf »tacit knowledge« beruft. Assoziative und kreative Arbeitsweisen sind hierfür geeigneter als strikt rationelle Arbeitsweisen. Beispiele für nicht-rationelle Arbeitsweisen sind die Verwendung von Cartoons anstelle von Protokollen um sich an die Gruppe zu wenden, die Arbeit mit Schauspielern (und damit meine ich nicht die Spielchen, um den Tag aufzulockern), Rollenspiele, Musik, Geschichten erzählen, in denen die Teilnehmer eine aktive Rolle einnehmen.

Fragen zum kollektiven Lernniveau der Organisation (oder eines Teiles)		Blockade	Symptome	Ansatz	Methoden richten sich auf:
Haben die Betroffenen genug Mut, um sich zu entwickeln?	*Nein, zu wenig*	**Stagnation** durch einen Mangel an Mut	• Angst, Unsicherheit • Individuen fühlen sich nicht wohl, und wagen Dinge zu verändern	Interne Steuerung stärken: sorgen, dass Individuen sich wohl fühlen und mehr Mut haben	• Individuelle Performance (vgl. Kapitel Performance) • Teambuilding • Arbeitsplatzökologie • Arbeitsbedingungen • Personalsuche und Personalselektion
Ja					
Individuelles Lernen Das Kollektiv lernt nicht; richtet sich auf Erfahrungswissen	*Nein, zu viel*	**Aggression** durch zu viel Mut	• aggressive Tatkraft • viele politische Spielchen • nicht denken sondern handeln	Interne Steuerung verringern: Beziehungen verbessern und Aggression beherrschen	
Gibt es genügend Disziplin um gute Regeln am Arbeitsplatz zu verabreden und einzuhalten?	*Nein, zu wenig*	**Chaos** wegen zu wenig Disziplin	• Ärger, Verwirrung • wenig Bindung wegen fehlender Regeln zur Zusammenarbeit • Vereinbarungen werden nicht gemacht oder nicht eingehalten • Man erfindet das Rad immer wieder aufs Neue	Externe Steuerung verstärken: die Organisation professioneller machen, Disziplin entwickeln	• Managemententwicklung zur Disziplinierung • HRM Systeme • Arbeitsbedingungen und Gehaltsstruktur • Training on the job • Simulationen • Audits vorbereiten
Ja					
Lernen ersten Grades Kollektives Lernen von Prozeduren und Regeln, Fokus auf existierendem Wissen	*Nein, zu viel*	**Erstarrung** durch zu viel Disziplin	• Beklemmung, Erstarrung • Regelsucht, alles kontrollieren wollen • viele Analysen und Produktion von Papierbergen, an bestehenden Normen und Systemen festhalten	Externe Steuerung verringern, mehr Flexibilität, weniger Bürokratie	• Managementtraining gerichtet auf Kommunikation und Reflexion • Intervision • die Umgebung einbeziehen • Gaming
Passen die Spielregeln zu den Zielen der Organisation?	*Nein, zu wenig*	**Richtungslosigkeit** durch zu wenig Kommunikation	• Depression • Individuen werden gefragt mitzudenken, fühlen sich aber nicht ernst genommen • Kommunikation und Reflexion führen nicht zu neuen Einsichten • Kollektive Vereinbarungen werden gemacht, aber nicht oder anders eingehalten	Kommunikative Selbststeuerung verstärken: Reflexions- und Kommunikationsvermögen ausbauen	• Entwicklung von servant leadership • Lerning History • Large Scale Interventions • ungewohnte Gespräche
Ja					
Lernen zweiten Grades Bedeutung der Regeln, Einsicht in Prinzipien, zielt auf neue Lernprozesse					
Individuen fühlen sich ernst genommen, kollektives Lernen führt zu einer effektiven und sinnvollen Organisation	*Nein, zu viel*	**Richtungslosigkeit** durch zu viel Kommunikation	• Frustration, Traurigkeit, immer wieder wird etwas anderes von einem gefragt, • viele Berater anwesend, ein Wandlungsprojekt folgt auf das andere	Interaktive Entwicklung einer Vision, Förderung von Kreativität und Entscheidungsfreude	• Zukunftsbilder mit Large Scale Interventionen • Empowerment • Visitation

Eine Lernaktivität von Individuen hat nur dann einen Mehrwert für die Organisation, wenn man sie mit effektiven Handlungen aus dem täglichen Leben verbindet. Man kann sich deshalb fragen, wie man in einem Training/Workshop/Seminar Wissen mit Aktion verbindet.

Das Aufheben von Blockaden im sozialen Regelsystem

Blockaden im sozialen Regelsystem richten sich auf die Professionalisierung der Zusammenarbeit und auf die Disziplin, nach Möglichkeiten zu suchen, die Qualitäten des natürlichen Systems effizient und gerecht einzusetzen. Passende Methoden sind:

- Managemententwicklung, die sich auf Professionalisierung und Disziplinierung richtet
- Managementsysteme und Auditmöglichkeiten einführen
- *Training on the job*, Simulationen
- der Ausbau strategischer Personalpolitik
- Training und Ausbildung effektiv einsetzen, Managern Qualitätskriterien mitgeben

Von Events zu Lerngeschichten

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Trainingsevent (sogar einmalige Aktivitäten wie ein Tagestraining, Workshop, Konferenz oder Studientag) einen wirklichen Mehrwert erzielt, ist größer, wenn man auch Vor- und/oder Nachsorge mit einbezieht. Das führt dazu, dass die Teilnehmer motiviert werden, über ihre Ziele zu reflektieren, und wie sie diese in ihrer täglichen Praxis umsetzen können. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um Lernaktivitäten einzubetten:

- man fragt die Teilnehmer, um etwas zu lernen, eine Geschichte zu erzählen
- man fragt die Teilnehmer, um sich an der Zukunft zu orientieren, was will man damit machen
- auf Internet die Vor- und/oder Nachsorge organisieren (Reaktionen ergänzen, Anwendungen sammeln, Anwendungen stimulieren und Erfahrungen austauschen)
- ein Logbuch führen von der ersten Ankündigung bis nach der Zusammenkunft
- eine Learning History mit der betroffenen Organisation machen (siehe unten die Methodologien)
- Mittagsmeetings für Diskussionen unter Kollegen organisieren
- Wiederholungsmeeting, Auffrischkurs
- eine Intervisionsgruppe bilden und nach dem Training weiterführen
- einen Coach in der eigenen Organisation ernennen
- die Zeit zwischen Training und Anwendung verkürzen (wie passt es zur täglichen Arbeit)
- *in company training* als Wandlungsstrategie

Blockaden im System kommunikativer Selbststeuerung beheben

Die Behebung von Blockaden im System kommunikativer Selbststeuerung richtet sich auf die Organisation der Erneuerung durch Interaktion über existierende Grenzen hinweg. Das muss zu einer sinnvollen Korrektur des strategischen Kurses führen. Methoden, die hierzu passen, sind:

- einen Führungsstil entwickeln, der Selbststeuerung ermöglicht
- eine interaktive Strategieentwicklung zusammen mit den Betroffenen
- mit den Betroffenen zusammen Zukunftsbilder entwerfen
- in Meetings die normale Zusammensetzung verändern durch die Einladung interner und externe Betroffener
- Reflexionsvermögen und effektive Kommunikation entwickeln, zum Beispiel durch eine Learning History (vgl. Kasten) oder Large Scale Interventions (vgl. den nächsten Abschnitt).
- Ungewöhnliche Methoden einführen, wie zum Beispiel kreative und assoziative Arbeitsweisen in Meetings

Lerngeschichte

Eine Learning History ist eine Methode, um Lernen in Organisationen abzubilden und zu evaluieren. Es ist eine kollektiv erzählte Geschichte. Die History wird durch die Individuen erzählt, die sie miterleben oder miterlebt haben; am Besten auch externe Betroffene wie Trainer, Partner und Interessierte. Eine Learning History ist darum sowohl das Ergebnis als auch der Prozess, mit dem man gemeinsam die Lernerfahrungen deutet. Das ist wichtig, weil nicht vorrangig die Sinngebung geteilt

wird, sondern die Erfahrung gemeinsamen Handelns (Weick 1998). Informationen zur Anwendung und Ausführung von Lerngeschichten können sie finden auf www.learninghistories.net und in verschiedenen Heften von *Profile*.

Interaktionen grenzüberschreitend organisieren

Man hört oft, dass man »mit 500 Individuen nicht diskutieren kann«, und doch ist es falsch. Die Anzahl der Teilnehmer muss der Interaktion nicht im Wege stehen. Die Methode der Large Scale Intervention (LSI) enthält einen Prozess, um mit einem ganzen System zu arbeiten (Organisation und Betroffene). Dieser Ansatz ist besonders geeignet, um Interaktion und kollektives Lernvermögen zu organisieren. Eigenschaften eines LSI-Prozesses sind:

- Vergangenheit, Gegenwart und Zukunftsbild werden erforscht, da diese unser Handeln bestimmen. Das sorgt für eine Verbindung mit der persönlichen (Arbeits-)Praxis.
- Denken und Handeln werden nicht getrennt
- eine Fragestellung wird in der Dynamik ihres Kontextes untersucht, sowohl innerhalb als außerhalb der Organisation (Systemdenken)
- die Betroffenen werden sowohl in die Vorbereitung als bei der Ausführung des Prozesses einbezogen
- eine ungewöhnliche Zusammenstellung der Teilnehmer bei Arbeitstreffen; die Teilnehmer spiegeln die Diversität der betroffenen Disziplinen, Gremien und externer Betroffener
- mindestens einmal wird während des Prozesses mit dem gesamten System (oder einer Delegation) in einem Raum gearbeitet: die Large Scale Group Intervention

Der Blick auf die Organisation – aus der Sicht welchen Steuerungssystems – bestimmt die Einteilung der (Lern-)Aktivitäten. Die Abbildung 7 zeigt, was das für herkömmliche Konferenzen und für Large Group Interventions bedeutet.

Sie können Methoden, die dem Prinzip der LSI folgen, wie Open Space, World Cafe, Search Conference anwenden, um ein gemeinsames Bild der Struktur des Lern-/Wandlungsprozesses zu

Herkömmliche Konferenzen	Large Group Intervention
Aus der Sicht des sozialen Regelsystems	Aus der Sicht der kommunikativen Selbststeuerung
Vorbereitet von einer Gruppe Manager zusammen mit einem Berater, oder von einem Berater	Vorbereitet von einem Querschnitt des betroffenen Systems (am besten zusammen mit externen Parteien)
Über Veränderung wird hauptsächlich geredet.	Veränderung findet hier und jetzt statt.
Mitarbeiter am Arbeitsplatz werden nicht eingeladen. Man sollte sie nicht mit Strategiefragen belästigen.	Jeder vom Problem oder der Frage Betroffene wird eingeladen. Die Mitarbeiter am Arbeitsplatz können viel beitragen.
Es wird hauptsächlich diskutiert und debattiert. Jeder hat recht, und Unterschiede werden als Problem gesehen.	Jedermanns Wahrheit ist richtig. Im Dialog lernen von der Sichtweise und Perspektive des anderen. Unterschiedliche Vorstellungen sind positiv und tragen zu kollektivem Lernen bei.
Das inhaltliche Problem ist das Wichtigste. Der Fokus liegt bei der Problemlösung und beim Erarbeiten von Plänen, die später durch andere ausgeführt werden.	Die (emotionale) Bedeutung des Themas ist ebenso wichtig wie der Inhalt. Der Fokus ist der Aufbau eines gemeinsamen Wissenssystems zur Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, um den Weg in die Zukunft zu realisieren.
Incentives, Spielchen und Firlefanz müssen den Teilnehmern das Seminar angenehm machen.	Von einander Lernen und der Aufbau eines gemeinsamen Wissenssystems allein sind schon motivierend und erzeugen Energie. Firlefanz stört diesen Prozess.
Das Seminar steht isoliert. Das Wichtigste ist, das »man gut diskutiert hat« oder das eine Liste mit guten Vorsätzen gemacht wurde.	Das Seminar ist untrennbarer Teil eines Ganzen, das für jeden deutlich ist und verankert ist in einer Reihe von Prinzipien.

nach: de Wilde & Geverink 2001

Abb. 7.: Unterschiede zwischen herkömmlichen Konferenzen und Large Group Interventions

Anmerkung

1. Aus dem Niederländischen von Corine Esnard und Thomas Cordier

Literatur

ARETS, J. & HEIJNEN, V. (2006) De opleidingsreflex. In: Tijdschrift *Management en Consulting*, Nr. 4, 2006

BOONSTRA, J. (2005) Ledereen ziet veranderen vanuit een ander perspectief. In: Tijdschrift *Management en Consulting*, Nr. 5, 2005)

CORNELIS, A. (1996) De logica van het gevoel. Stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling der emoties. Amsterdam: Stichting Essence

DE WILDE, R. & GEVERINK, A. (2001) Large Scale Interventions. Alphen: Kluwer

VAN DER ZOUWEN, T. & VIERGEVER, R. (2003) MT in de fishbowl. In: Tijdschrift *Het waterschap*, Nr. 3, 2003

WEICK, K. (1998) Sensemaking in organizations. London: Sage

WIERDSMA, A. (1999) Co-creatie van verandering. Delft, Zutphen: Eburon

Ende P19-features-Zouwen_Lernblockaden; Fortsetzung mit P19-features-Nicolescu