

Nr. 15

Matthias Wölfel

**Der Lernenden Organisation
auf der Spur -
ein interessantes
Seminar design**

Flüchtig und scheu ist sie, die Lernende Organisation. Ein Idealbild, das nicht zu erreichen ist, dem man sich nur annähern kann. Doch die Annäherungsversuche lohnen sich, da sie mit organisationalem Lernen durch die Vernetzung von Wissen und Verhalten belohnt werden.

Im folgenden Beitrag erfahren Sie zunächst, was eine Lernende Organisation bzw. den Weg zu ihr ausmacht. Danach lesen Sie, wie das Team Dr. Rosenkranz in einem besonderen Seminar-Design die Teilnehmer zu Aktiv-Beteiligten auf dem Weg zu einer Lernenden Organisation macht. Hierfür stellen wir kurz die einzelnen Bausteine und dann die Verknüpfung dieser zu einem lernenden System dar. Im dritten Teil dieses Beitrages stellen wir den Bezug zwischen organisationalem Lernen sowie dem Einzel- und Doppelschleifenlernen nach Argyris dar.

Individuen und Gruppen bilden eine Organisation. Die Gemeinsamkeit dieser drei menschlichen Systeme ist die Fähigkeit zur Kommunikation, Selbstorganisation und zur Vernetzung. Werden diese Fähigkeiten gepflegt und zielorientiert gestaltet, entstehen effiziente Kommunikations- und Entwicklungsnetze. Voraussetzungen für solche Lernprozesse sind geeignete Rückkopplungsschleifen. Diese entstehen durch die Fähigkeit, Feedback auf allen drei Ebenen menschlicher Systeme der Arbeitswelt (Individuum - Gruppe - Unternehmen) zu geben und zu nehmen.

Individuen geben Feedback durch Bewusstwerden der eigenen Gefühle und die nicht-verletzende Mitteilung dieses Bewusstseins. Gruppenfeedback bedeutet, die Beziehungen und Konflikte wahr- und anzunehmen. Feedback auf Organisationsebene kann durch Prozessberatung, Konfrontationstreffen und Aktionsforschung erfolgen.

Eine Lernende Organisation zeichnet sich unserer Ansicht nach dadurch aus, dass die Lernschritte der einzelnen Teile organisch miteinander verbunden werden, um einen Lernerfolg für das große Ganze zu erreichen. Gleich einem Körper, der von Nervenbahnen durchzogen wird, welche Reize von peripheren Orten über eine zentrale Schaltstation dem ganzen Körper bekannt geben; worauf Reaktionen anderen Stellen des Körpers entstehen.

Eine Lernende Organisation ist kein Endprodukt, kein erreichbares Ziel. Sie ist ein Weg, den Unternehmen beschreiten können, um wirtschaftliche Ziele wie Umsatz, Kundenzufriedenheit und innovative Produktstrategien zu erreichen.

Seit 4 Jahren stellt das Praxiserleben zur Lernenden Organisation den Jahresabschluss der Seminare von Team Dr. Rosenkranz dar. In einer europaweit einzigartigen Konstruktion werden durch das Seminar-Design drei, sonst auch unabhängig voneinander stattfindende, Seminare miteinander verbunden. Die Seminare Gruppendynamik, Führungsdynamik sowie Teamcoaching basieren auf der Philosophie des Institutes des „Lernens durch angeleitete Selbsterfahrung“, der nachgewiesenen effektivsten Lernmethode. Im Seminar-Design zum Erleben einer Annäherung an die Lernende Organisation experimentieren die Teilnehmer in einem Real-Life-Szenario damit, was es bedeutet, drei unabhängige Bausteine zu einem großen Ganzen zu verbinden und dabei sowohl die Einzel- als auch die Organisationsinteressen zu berücksichtigen.

Die Lernziele der einzelnen Seminare sind:

Gruppendynamik: Lernen, das soziale Geschehen in Gruppen zu beobachten, zu analysieren und zu beeinflussen. Leitfragen sind dabei unter anderem:

- Wie wirke ich als Führungskraft auf Mitarbeiter und Kollegen?
- Wie gehe ich mit eigenen und fremden Konflikten um?
- Wie erwerbe und gebe ich Vertrauen und Unterstützung?
- Wie setze ich Autorität sinnvoll ein?

Führungsdynamik: Lernen, wie Sie als Teamleiter dazu beitragen können, dass in Ihrem Team Synergieeffekte entstehen, bei denen aus $2+2=7$ wird. Leitfragen sind dabei unter anderem:

- Welche Werte und Überzeugungen legitimieren mich zur Führung von anderen?
- Wie kann ich durch mein Führungsverhalten zur Leistung und Zufriedenheit meines Teams und meines Unternehmens beitragen?
- Wie kann ich die Zusammenarbeit mit anderen Teams und Abteilungen fördern, so dass die hierarchische Struktur zu einem kreativ vernetzten System wächst?

Teamcoaching: Lernen, soziale Systeme zu einer eigenständigen Weiterentwicklung anzuregen und Veränderungsprozesse zu begleiten. Leitfragen sind dabei unter anderem:

- Wie kann ich intensiv mit Gruppen und Teams arbeiten und diese in ihrem Lernprozess unterstützen und coachen?
- Wie finde ich die geeignete Form von Feedback für die drei lernenden Systeme (Individuum, Gruppe, Organisation) im Unternehmen?
- Was ist systemische Beratung und welche Vorteile bietet sie?
- Wie kann ich meinen individuellen systemischen Beratungsstil entwickeln?

Ziel einer Lernenden Organisation ist die Lernerfolge der einzelnen Bausteine dem gesamten System zur Verfügung zu stellen. Aufgrund der täglichen Weiter-

entwicklung innerhalb der einzelnen Bausteine empfängt die Lernende Seminar-Organisation jeden Tag neue Impulse. Auf diese Weise wirken sich periphere Lernprozesse (in den einzelnen Seminaren) über die zentrale Schaltstation (Zusammenbringen der Teilnehmer) auf das gesamte System aus und neue Impulse werden in die Peripherie gegeben.

Was bedeutet das für das Seminar-design zur Lernenden Organisation bei Team Dr. Rosenkranz? Aufgabe der Trainer ist es, die Teilnehmer so anzuleiten, dass sie ihre persönlichen Lernerfahrungen machen und diese über eine zentrale Schaltstation den anderen Seminarteilnehmern zur Verfügung stellen. Jedes Seminar hat sein eigenes Lernprogramm, wird in dafür geeigneten Situationen immer wieder mit den beiden anderen Seminare zusammengeführt, die Teilnehmer prüfen die eigenen Lernerfolge und geben den Teilnehmern der anderen Seminare Rückmeldung zu deren Lernerfolgen.

Dieses Seminar-design (das wir ebenso mit den parallelen Seminaren Gruppendynamik und Veränderungscoaching I, II und III durchführen) verlangt eine gute Vorbereitung und eine noch größere Flexibilität von Seiten der Trainer. Da die Lernschritte der einzelnen Gruppen nie vorhersehbar sind und die Themen innerhalb der Seminargruppen ebenso ihren Platz einfordern, stehen die Trainer in einem permanenten Anpassungsvorgang. Somit stehen sie als Vorbild für die teilnehmenden Führungskräfte. Diese sehen, wie man ein vorab definiertes (Lern-)Ziel erreicht, indem man sich laufend der Realität sowie den Bedürfnissen Einzelner und von Gruppen anpasst. Ganz wie im echten (Berufs-) Leben.

Highlight des Seminar-designs ist, dass die Teilnehmer laufend in die Anpassung des Seminars eingebunden werden.

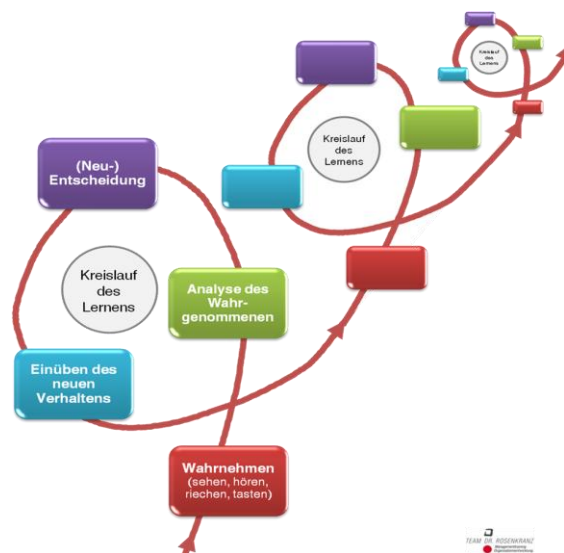
So lernen die Teilnehmer nicht nur durch das Zusehen sondern durch aktives Tun, dies bringt den größten Lernerfolg hervor. Zudem erkennen die Teilnehmer ihre eigene Verantwortung für die Lernschritte der Lernenden Organisation.

Wie wird das Praxiserleben zur Lernenden Organisation im Rahmen der Seminare durchführung tatsächlich umgesetzt? In der Seminarpraxis unterstützen die Teamcoaches die Führungsdynamiker bei der Vorbereitung derer Sitzung mit den Gruppendynamikern: die Teamcoaches begleiten die Führungsdynamiker bei ihrer Zielfindung durch Fragen wie „Zu welchen Aspekten Deiner Arbeit möchtest Du Feedback von den Gruppendynamikern erhalten?“ und „Was soll ich während Deiner Einheit mit den Gruppendynamikern beobachten?“

Nach der Vorbereitung arbeiten Führungsdynamiker jeden Tag mit den Gruppendynamikern. Ziel ist, den Gruppendynamikern die Hauptkriterien von Führung immer wieder bewusst zu machen; die Gruppendynamiker wiederum unterstützen mit diesem Wissen den gruppendynamischen Prozess, bzw. probieren sich selbst in neuen Situationen aus und testen neue Verhaltensweisen und deren Wirkung. Zu dieser Arbeit erhalten die Führungsdynamiker von den Gruppendynamikern Feedback.

Auf die Sitzung der Führungsdynamiker mit den Gruppendynamikern, die durch ein Feedback abgerundet wird, folgt ein Feedback-Treffen der Trainer, Führungsdynamiker und Teamcoaches. Der Mehrwert dieser Runde ist die Unmittelbarkeit nach der soeben stattgefundenen Arbeit zwischen Gruppen- und Führungsdynamikern und die Rückmel-

dung aus mannigfaltigen Blickwinkeln auf ein und dieselbe Situation. In diesem Treffen wird auch sofort gearbeitet. Beispielsweise war die Beobachtung „Du (Führungsdynamiker) hast auf den Boden geschaut, als Du den Gruppendynamiker A auf sein Verhalten angesprochen hast.“ Daraus ergibt sich für den Trainer die Frage an den Führungsdynamiker: „Möchtest Du an diesem Verhalten arbeiten?“ Stimmt der Führungsdynamiker zu, erhält er eine kurze Micro-Teaching-Einheit im Aufnehmen und Halten von Augenkontakt: „Nimm Augenkontakt zu B auf. Nach 10 Sekunden änderst Du Deine Mimik.“ Nachdem er das gemacht hat folgen beispielsweise die Fragen „Wie geht es Dir jetzt? Was war anders als in der Sitzung mit den Gruppendynamikern? Somit ist der Kreislauf des Lernens durchlaufen: Wahrnehmung – Analyse (durch Feedback) – (Neu-) Entscheidung – neues Verhalten üben.



Wie kann ein Institut wie das Team Dr. Rosenkranz organisationales Lernen im Unternehmensalltag unterstützen? Wir arbeiten an der Haltung. Daraus ergibt sich für die Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens ein simples Lernen. Keine dicken Wälzer, keine akademischen Theorien und keine stundenlangen Input-Veranstaltungen sind vonnöten. Ledig-

lich die Bereitschaft, an sich selbst zu arbeiten.

Wir verteilen keine Rezepte, sondern wir fragen: Was brauchen Sie? Hilfe beim Einkauf der Zutaten, bei der Auswahl der Gewürze, beim Zusammenstellen neuer Kreationen für himmlische Nachspeisen? Um den Vergleich des organisationalen Lernens mit dem Kochen fortzuführen: Kochen gelingt am besten mit Liebe. Kochen ist ungleich Timing und Perfektion. Sicher haben Timing und eine sichere Handhabung der Instrumente ihre Berechtigung und ihren Platz beim Kochen; aber sie entscheiden nicht darüber, ob mit einem lächelnden Gesicht und Genuss gespeist wird. Hierfür ist es notwendig, sich selbst und den eigenen Spaß am Lernen einzubringen.

Jede Organisation hat ihren eigenen Weg des Kochens. Unsere Aufgabe ist, Sie beim Finden dieses Weges zu unterstützen.

Die wichtigsten Zutaten sind, wie am Anfang beschrieben, Rückkopplungsschleifen. Rückkopplungsschleifen bedeuten in der Praxis: Feedback. Durch das Geben und Nehmen von Feedback werden die Energien der Beteiligten miteinander verwoben. Mit geklärten Beziehungen kann der nächste Schritt, die fachliche Zusammenarbeit, gelingen. Der eine äußert eine Idee, der andere nimmt sie auf, lässt sich von einem bestimmten Punkt faszinieren und beide entwickeln diesen weiter. So entsteht ein Prozess, bei dem Ideen angenommen, fortentwickelt und weitergereicht werden. Voraussetzung dieser Interaktion ist der Verzicht auf Abwertungen und gegenseitige freundliche Annahme. Es entstehen Muster von Kooperation. Da die Gruppenmitglieder energetisch beteiligt sind, identifizieren sie sich mit den neu entwickelten Ideen. Die Lösungen werden von allen getragen. Die Gruppenmitglieder sind kognitiv, geistig und emotional beteiligt.

Eine Organisation auf den Weg der Lernenden Organisation zu führen ist ein komplexer Weg, auf dem man gut daran tut, die Komplexität zu reduzieren. Dies kann **auf zwei parallelen Wegen** geschehen:

Zum einen wird die Vielfalt der Aufgaben und Beziehungsstränge innerhalb einer Organisation in kleine Portionen unterteilt. Dies entspricht dem analytischen Denken, welches wir aus der Wissenschaft kennen. Große Einheiten werden in kleinere Einheiten zerlegt, um auf diese Weise Strukturen und Prozesse zu erkennen. Innerhalb dieser Strukturen und Prozesse kann man gezielt arbeiten. Dieses Vorgehen entspricht weitestgehend dem sogenannten Modell I von Argyris, das zu Einzelschleifenlernen führt.

Zum anderen wird die Ganzheit der Organisation betrachtet. Was macht den Geist, die In-Spirat-ion einer Organisation aus? Welche Werte stellt sie nach Außen und Innen dar? Und, ganz wichtig: wie werden diese Werte gelebt? Durch welche konkreten Verhaltensweisen Ihrer Mitglieder wird dieser Geist geprägt und transportiert?

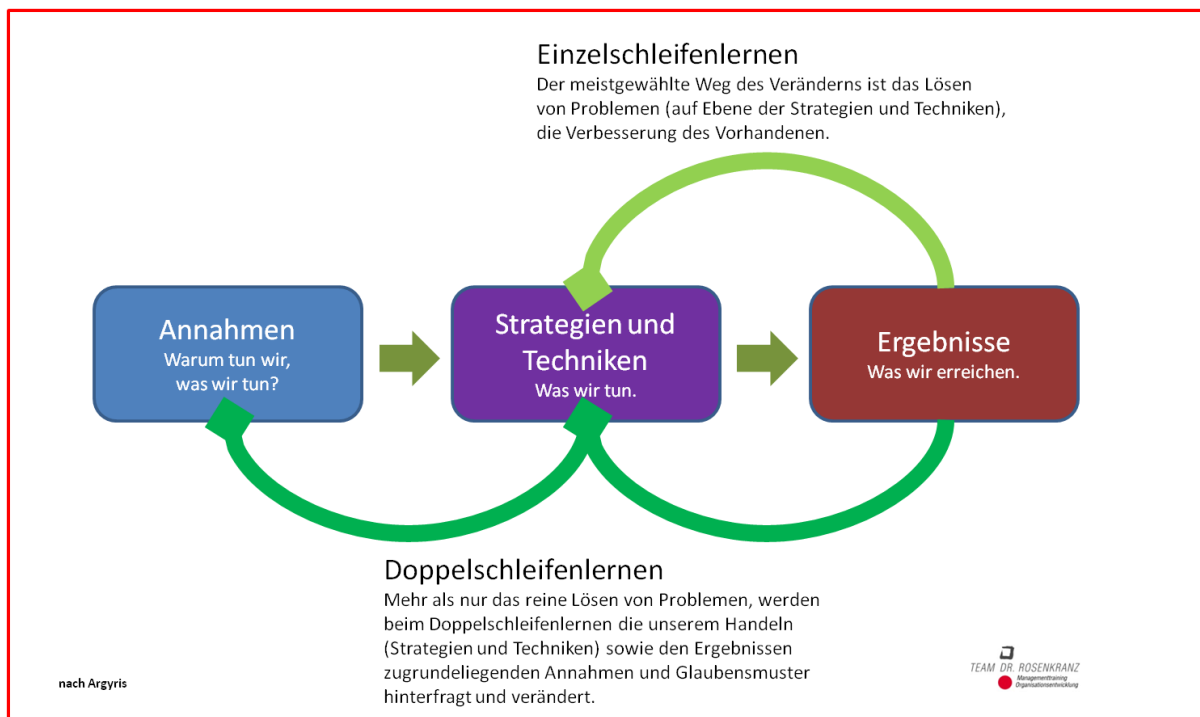
Um hieran zu arbeiten, lohnt es sich in traditionell hierarchisch aufgestellten Organisationen, mit der obersten Führungsebene zu beginnen. Durch einfache Übungen wie Feedback geben und nehmen, Zuhören und Wiederholen werden sich die Top-Führungskräfte ihrer eigenen Verhaltensweisen bewusst und verstehen somit auch besser, was in ihrem Unternehmen vorgeht. Im Tannenbaumverfahren werden dann die nächsten Führungsebenen und schließlich die Mitarbeiterschaft in das organisationale Lernen einbezogen.

Vorteil dieser Methode ist, dass man sich nicht um Komplexitäten kümmern muss. Jeder arbeitet in seinem Tempo an sich und seinem Verhalten und allein daraus ergibt sich eine Atmosphäre des Vertrauens, aus dem Wandel entstehen kann.

Dieses Vorgehen entspricht weitestgehend dem sogenannten Modell II von Argyris, das Doppelschleifenlernen ermöglichen.

Nachhaltigeren Wandel bringt das Doppelschleifenlernen, kurzfristiger um-

setzbar ist das Einzelschleifenlernen. Auf welche Weise ein Unternehmen die Erfahrungen seiner Mitarbeiter für den Lernerfolg des gesamten Unternehmens nutzt ist eine Entscheidung der Führungskräfte; sie geben durch ihr Denken und Handeln Impulse an die Mitarbeiter. Wie Erfahrungen und Lernen im Unternehmen genutzt werden ist heute vermutlich die wichtigste Entscheidung auf dem Weg in eine wirtschaftlich und menschlich erfolgreiche Zukunft.





TEAM DR. ROSENKRANZ

 *Managementtraining
Organisationsentwicklung*

Team Dr. Rosenkranz GmbH

*Bahnhofstraße 103
82166 Gräfelfing*

*Telefon: 089-85 49 071
Telefax: 089-8 54 93 50*

*post@team-rosenkranz.de
www.team-rosenkranz.de*