



Lernende Organisationen

Dialog nach David Bohm

Othmar Loser-Kalbermatten

Psychologe lic. phil.

Obere Erlen 82

6020 Emmenbrücke

Telefon 041 281 11 00

Telefax 041 281 11 01

o.loser@bluewin.ch

www.lernende-organisationen.ch

Persönliches Lernen für Führungskräfte Selbstreflexion im Dialog

Erschienen in Alpha - Der Kadermarkt der Schweiz vom 26.6.2004

Viele Führungskräfte haben gelernt, dass sie nur als Einzelkämpfer reüssieren. Gemeinsam mit anderen Lösungen zu entwickeln, ist jedoch viel kreativer, innovativer und lustvoller.

Von Othmar Loser-Kalbermatten

Alle Organisationen haben Probleme, das ist normal. Liegen die Probleme auf der Ebene der Kommunikation oder sind schwierige Systemdynamiken im Spiel, ist die Wirkung oft, dass die Mitarbeitenden ihre Motivation verlieren. Das Wissen wird nicht mehr ausgetauscht, Innovation findet nicht mehr statt, die Organisation ist nicht mehr kreativ und die Energien sind blockiert. Probleme dieser Art lassen sich nur durch tief greifende Lernprozesse lösen. Organisationen lernen nur, wenn die einzelnen Menschen lernen. Das individuelle Lernen ist zwar keine Garantie, dass die Organisation lernt, aber ohne persönliches Lernen gibt es kein Lernen in der Organisation.

Ignoranz der «soft factors»

Warum lernen Führungskräfte nicht, bei Problemen und Misserfolgen wirklich hinzuschauen und auch unerfreuliche Situationen genau zu beschreiben? Täuscht der Eindruck, dass Führungskräfte immer mehr Angst haben, ihr Eigenes zu leben und einzubringen, je höher sie steigen? Und dass die persönliche Entwicklung manchmal nicht Schritt hält mit der beruflichen Entwicklung? Folgend versuche ich möglichen Hintergründen nachzugehen, um dann Hinweise für Veränderung zu formulieren.

Führungskräfte haben gelernt, dass sie die Sachen «im Griff haben» müssen. Zu ihren Kernkompetenzen gehören planen, anpacken, entscheiden, bestimmen, sich

durchsetzen, handeln. Deshalb beschäftigen sie sich vor allem mit den «hard facts». Die haben sie unter Kontrolle. Das Denken wird entsprechend auf einfach zu erkennende und zu kontrollierende Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge reduziert. Aus dieser Überbetonung des Handelns haben Führungskräfte kaum Gelegenheit, eigene Erfahrungen mit prozesshaftem Geschehen zu sammeln. Sie lernen nicht, dass es Dinge gibt, die Bedingungen brauchen, um sich entwickeln zu können, und die nicht gemacht und entschieden werden können. Oft sind es die wesentlichen Dinge. Deshalb machen sie einen Bogen um die sogenannten «soft factors». Das ist ein mentales Muster, das erkannt und verstanden werden muss. Das Muster heisst: «Ich muss unbedingt wirkmächtig sein, nur ja nicht ohnmächtig dastehen!»

Muster erkennen und verändern

Viele Führungskräfte haben gelernt, ihren persönlichen Wert mit ihrer Leistung zu verbinden. Sie leisten und leisten, und trotzdem wird es immer wieder eng um die Frage, wie gut sie eigentlich sind. Sie können selten entspannen, da der eigene Wert trotz Topleistung unsicher bleibt. Dieses Muster ist nur veränderbar, wenn es als mentales Muster erkannt wird. Das Muster heisst: «Meine Leistung macht den Wert meiner Person aus.» Viele Führungskräfte haben gelernt, dass sie nur als Einzelkämpfer und Alleindenker gross werden. Sie haben oft erlebt, dass der weiterkommt und sich durchsetzt, der seine Leistungen am besten verkauft und in Szene setzt. Jeder gegen jeden. Dabei entwickelt sich ein mentales Muster und damit verbunden eine tiefe Überzeugung: «Ich alleine gegen alle anderen, sonst gehe ich unter.» Aus diesem Muster heraus lernen viele Führungskräfte nicht, dass es viel aufregender, kreativer, innovativer und vor allem lustvoller ist, gemeinsam mit anderen zu denken, zu erkunden und Lösungen zu entwickeln.

Lernfähigkeit ist gegeben

Veränderung beginnt beim Ist-Zustand, nicht beim Soll-Zustand. Der Ist-Zustand ist die Referenz, nicht der Soll-Zustand. Es geht darum, zu lernen, klarer wahrzunehmen, was ist. Es geht darum, die Realität, wie sie ist, erst einmal genau zu erfassen und anzuerkennen, statt sie zu bekämpfen. Erst auf dieser Basis können wir überlegen, wohin wir wollen. Dann wird die Spannung zwischen der aktuellen Realität und dem angestrebten Ziel zu unserer Verbündeten, die uns stark macht und uns Energie gibt. Dabei ist es wichtig, immer wieder von neuem zu klären: was ist mir wirklich wichtig? Nur das öffnet den Zugang zur eigenen, persönlichen Motivation und versorgt einen mit der nötigen Energie, um die persönlichen Ziele ausdauernd und ernsthaft zu verfolgen.

Um komplexe Situationen besser erfassen zu können, ist auch die Entwicklung des Zugangs zum Unbewussten und damit zur Intuition ein Thema. Dazu kann jede Praxis von Meditation hilfreich sein.

Unser Hirn ist bis ins hohe Alter lernfähig, das haben neuere Untersuchungen übereinstimmend gezeigt. Mentale Muster und Überzeugungen ändern sich nach und nach, wenn die Menschen die Möglichkeit haben, neue Erfahrungen zu machen. Denn bei Überzeugungen und Glaubenssystemen handelt es sich um tief verankerte Prägungen, die ohne die eigene, persönliche Erfahrung nicht verändert werden können.

In Dialogrunden lernen

Der Dialog nach David Bohm (1917-1992) ist **die** Möglichkeit für Führungskräfte, im betrieblichen Umfeld neue Erfahrungen zu machen. In der Dialogrunde lernen Führungskräfte, miteinander zu denken und zu entwickeln. Sie haben Gelegenheit, Überzeugungen und Annahmen zu erforschen und zu reflektieren. Sie können problematische Muster erkennen und angehen. Sie machen konkrete Erfahrungen mit Veränderungsprozessen im Bereich der «soft factors», und sie fangen an, sich auch mit diesen Prozessen kompetent zu fühlen. Mit der Zeit lernen sie, dass sie Teil eines grösseren Ganzen sind, und dass gemeinsames Denken ein kreativer und innovativer, sogar ein kollektiver Prozess sein kann. Diese Erfahrungen wirken oft auch in das private Leben der Führungskräfte hinein. Oft fangen sie an, auch in der Familie erfolgreicher zu kommunizieren.

Ausgangspunkt für Entwicklungen

Der Dialog schafft die einmalige Möglichkeit für Führungskräfte, in ihrem beruflichen Umfeld Lernprozesse zu initiieren, die die ganze Person erreichen und sowohl das persönliche wie das handlungsorientierte Potenzial der Führungskräfte steigern. Diese Erfahrungen sind dann häufig Ausgangspunkt von Entwicklungsprozessen der ganzen Organisation. Und stellen eine Voraussetzung Lernender Organisationen dar.

Othmar Loser ist Psychologe und Gründer der Firma «Lernende Organisationen» in Emmenbrücke. (www.lernende-organisationen.ch, o.loser@bluewin.ch)