

# Die Kunst, gemeinsam zu lernen

**Es scheint nicht selbstverständlich zu sein, dass CEO und Geschäftsleitung lernen. Und doch: Es gehört zu den Kernaufgaben jeder GL, zu lernen und innovative Denkprozesse zu initiieren.**

VON OTHMAR LOSER-KALBERMATTEN

**M**anch einer mag sich fragen: Warum lernen die Akteure der Wirtschaft, die CEOs der grossen Unternehmen nicht? Wie kommt es, dass eine Bank vor zehn Jahren eine Abschreibung von einer Milliarde Franken machen musste, um heute fast vierzig Milliarden abzuschreiben? Und beide Male verspricht der gleiche CEO, daraus zu lernen. Ist es so schwierig, aus Erfahrungen zu lernen? In den folgenden Abschnitten sollen Hinweise gegeben werden, warum es nicht einfach ist, zu wirklich neuen Einsichten zu kommen, wirklich neues Wissen zu generieren, das vorher noch nicht da war und noch nicht gedacht worden ist.

## Was heisst: Lernen?

Die Menschen, die an der Spitze von Firmen und Organisationen stehen, zeichnen sich durch gewisse Eigenschaften aus, die sie miteinander teilen.

- Sie sind schnell: Während ihre Kollegen noch über die Probleme nachdenken, sind sie schon längst bei den Lösungen.

- Sie versuchen, die Dinge im Griff zu haben. Nur ja nicht ohnmächtig dastehen. Etwas nicht zu wissen und nicht handeln zu können, ist für sie sehr anspruchsvoll.

- Sie sind Einzelkämpfer und Alleindenker. Sie glauben, dass sie die ganze Komplexität alleine stemmen können, wenn sie sich nur genügend anstrengen.

- Sie meinen zu wissen, was Sache ist. Sie verwechseln ihre inneren mentalen Modelle und ihre Konstrukte mit der äusseren Realität.

- Sie haben kaum Erfahrungen im prozesshaften Entwickeln von nachhaltigen Lösungen.

- Sie sind nicht Lernende, sondern Wissende. Und als Wissende gibt es keinen Bedarf, sich auf Unsicherheiten einzulassen.

- Sie sind unersetzlich, arbeiten zu viel und vernachlässigen deshalb ihre



**Gemeinsam lernen, gemeinsam in Dialogrunden neue Denkprozesse initiieren: Dies ist auch outdoor möglich.**

Gesundheit, ihre Ehe, ihre Kinder, ihre Freunde.

Lernen heisst, dass Hirnzellen im Kopf einer Person neue Verbindungen eingehen; es bilden sich neue neuronale Pfade im Hirn. Das erst ermöglicht neue Einsichten über Hintergründe von Problemen und neue Gedanken zu neuen Lösungen. Die grosse Herausforderung besteht dabei aber im Wie. Erschwerend kommt hinzu, dass sich das eigene Denken mit zunehmendem Alter mehr und mehr in den immer gleichen Schlaufen, Mustern und Gewohnheiten dreht.

## Sich verunsichern lassen!

Am Anfang eines Lernprozesses steht oft eine Verunsicherung. Dies kann eine kleinere oder grössere Krise sein, etwas, das die gewohnten Sicherheiten infrage stellt und einen

ein wenig aus den gewohnten Bahnen rückt. Und dann braucht es eine Bereitschaft, sich tatsächlich verunsichern zu lassen. Das passiert nur, wenn man Unsicherheit und Ohnmacht aushält und nicht die Idee hat, alles unter Kontrolle zu haben. Es gibt Menschen, die in einer persönlichen oder beruflichen Krise etwas Neues gelernt und entwickelt haben. Aber es gibt auch die anderen, die sich noch tiefer in das Gewohnte und Bekannte hineinbewegt haben. Und nicht gelernt haben.

## Kollektive Lernprozesse

Wenn Lernen für ein Individuum schon so anspruchsvoll ist, wie werden kollektive Lernprozesse in einer ganzen Organisation ermöglicht?

- **Gemeinsame Lernprozesse be-  
dingen gemeinsame Denkpro-**

**zesse.** Die Beteiligten müssen ihre mentalen Modelle reflektieren und dann abgleichen. Sie müssen gemeinsam dialogisch über wichtige Fragen nachdenken können. Dazu müssen sie gewisse persönliche und kommunikative Voraussetzungen erfüllen und bestimmte Disziplinen üben wie: Zuhören, mentale Modelle reflektieren, Suspendieren, das Denken beobachten. Diese Disziplinen trainieren sie im Bohmschen Dialog.

- **Zuhören:** Es ist äusserst hilfreich, wenn die Beteiligten realisieren, dass sie nur zuhören können, wenn es in ihrem Kopf einigermaßen ruhig ist, wenn sie nicht schon innerlich zustimmen oder ablehnen, bevor der Kollege seinen ersten Satz fertig gesprochen hat. Sie müssen wissen, wie sie in ihrem Kopf diese Ruhe finden und herstellen können.

### ■ Mentale Modelle reflektieren:

Die Teilnehmenden erkennen die eigenen Annahmen als Wirklichkeitskonstruktionen, als ihre mentalen Modelle, die oft mehr über sie selber als über die äussere Realität aussagen. Statt feste Meinungen gegeneinander zu setzen, sich ins Wort zu fallen, Recht zu haben, andere zu überzeugen, schon Gewusstes hin und her zu reden, können die Beteiligten ihre Aussagen so machen, dass andere in ihrem Denkprozess angeregt statt behindert werden. Sie können ihre Annahmen und Konstrukte «in der Schwebelage» halten, sie sozusagen in die Mitte der Gruppe richten. Dadurch können sie selber, aber auch die Gruppe, die impliziten Annahmen und Modelle erkennen und diese als innere Konstrukte über die äussere Realität reflektieren.

■ **Das Denken beobachten:** Wenn die Beteiligten verstehen, dass sie immer nur Konstrukte über die Realität erzeugen, können sie lernen, ihr Denken zu beobachten. Sie beginnen zu verstehen, wie das Denken funktioniert: Sie denken etwas, und fünf Sekunden später meinen sie, es sei wahr. Dabei haben sie es sich vor fünf Sekunden eben erst ausgedacht. Es ist wichtig zu verstehen, dass das Denken so funktioniert. Auf diese Weise produziert das Denken unsere Probleme, die wir dann mit grossem Aufwand zu lösen versuchen.

### Den Prozess verlangsamen

Im Bohmschen Dialog wird der Prozess verlangsamt, um diese anspruchsvollen Disziplinen zu üben.

Die Leute sitzen dabei im Kreis, atmen aus und lehnen sich zurück, statt sich vorwärts ins Getümmel zu stürzen. Sie führen weder einen Monolog noch Zwiegespräche, sondern sie sprechen in die Mitte der Runde. Dort ist der Raum, in dem sich Neues ausfalten und entwickeln kann, das vorher noch nicht da war, das noch nie gedacht worden ist. Auch bei scheinbar unvereinbaren Meinungen innerhalb der Gruppe kann so eine kreative Wahrnehmung neuer Ordnung geschehen. Neue Bedeutungen und Konstrukte falten sich aus, ein partizipierendes Bewusstsein entsteht. Niemand kann allein zu dieser Form des Denkens vorstossen. Dieser Prozess geschieht in gemeinsamen Denk- und Suchbewegungen. Die neuen Formen und Inhalte, die dabei entstehen, sind dann in den Köpfen aller Beteiligten vorhanden und müssen in der Folge nicht aufwendig vermittelt und kommuniziert werden.

### Die Zukunft gehört den lernenden Teams

Der Bohmsche Dialog trainiert die Disziplinen «Zuhören», «mentale Modelle reflektieren», «Suspendieren», «das Denken beobachten» und vermittelt den Beteiligten das

## STICHWORT: BOHMSCHER DIALOG

**Die Methode** des Bohmschen Dialogs geht auf den amerikanischen Quantenphysiker David Bohm (1917-1992) zurück. In seiner letzten Schaffensperiode hat sich dieser Wissenschaftler intensiv mit dem Dialog beschäftigt. Während es in einer Diskussion (lateinisch von discutere = zerschlagen, zerteilen, zerlegen) darum geht, die

Ganzheit auseinanderzunehmen, zu sezieren, hat «Dialog» (griechisch von Dia = durch, Logos = Wort) für Bohm die Bedeutung eines «freien Stromflusses, der unter uns, durch uns hindurch und zwischen uns fliesst». Es geht also um Partizipation, miteinander denken, sich beteiligen, um teilzuhaben am Ganzen.

Wissen und die Erfahrung, wie diese Prozesse initiiert werden. Der Bohmsche Dialog wird in den unterschiedlichsten Bereichen eingesetzt, wo es darum geht, neues Wissen zu generieren, um Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln. Wenn Sie an die aktuellen Probleme im Finanzsektor denken, wird klar: Nur durch das gemeinsame Denken vieler kreativer Köpfe kann die unglaubliche Komplexität einigermaßen gehandhabt werden. Und wenn Sie an die Einzelkämpfer denken, die alles alleine machen müssen, weil niemand auf ihrem Wissensstand ist, wird es offensichtlich: Die Zukunft gehört den lernenden Teams.

Für viele Führungskräfte ist es eine echte Herausforderung, für eine gewisse Zeit ihre gewohnten Sicherheiten und die gewohnte Kontrolle loszulassen, um sich dem Prozess anzuvertrauen. Aber es ist lohnend und öffnet die Türen zu wirklich neuen

Qualitäten des Führens und des Seins. Es ist ein Paradigmawechsel mit weitreichenden Konsequenzen. ■■■■

**Für mutige Führungskräfte** bietet das Institut GfK in Zürich zum dritten Mal eine 2-jährige Weiterbildung in Dialogbegleitung nach Bohm an. Der Autor leitet die Weiterbildung zusammen mit einer Berufskollegin. Sie beginnt im Frühjahr 2009 in Zürich. Weitere Informationen über die Weiterbildung: **Institut GfK**  
**Konradstrasse 54**  
**8005 Zürich**  
**Telefon 043 817 41 24**  
**www.gfk-institut.ch**  
**gfk.kontakt@bluewin.ch**

**Othmar Loser-Kalbermatten** ist Psychologin und Autorin des Buchs «Kommunikationskompetenz. Mitarbeiter erkennen und wirksam führen» (Orell Füssli Management 2008). Er ist Begründer der Firma Lernende Organisationen (www.lernende-organisationen.ch) und Partner im mehrsicht.net.

Anzeige



20 Jahre  
2008  
Opacc

**True Business Automation:** Mit einer ganzheitlichen und langfristigen Optik erschliessen wir gezielt und nachhaltig die Ressourcen von Unternehmen und Organisationen. Basis dazu ist OpaccOne®, die einzige Software-Familie für Geschäftsabwicklung, E-Commerce und Mobile Commerce in Einem. Dank des einzigartigen Do-it-yourself Prinzips und der serviceorientierten Architektur (SOA) von OpaccOne® verändern sich True Business Automation Lösungen von Opacc im Gleichschritt mit Ihren immer neuen Anforderungen. [www.opacc.com](http://www.opacc.com)

**Opacc** True Business  
Automation