



Lernende Organisationen Othmar Loser-Kalbermatten Telefon 041 281 11 00 othmar.loser@lernende-organisationen.ch
Dialog nach David Bohm Psychologe lic. phil. Telefax 041 281 11 01 www.lernende-organisationen.ch
Obere Erlen 82
6020 Emmenbrücke

Lernende Organisationen

Ich höre immer wieder von Führungskräften: "Lernende Organisationen: alle reden davon, ich habe noch nie eine gesehen!"

Haben Sie schon eine gesehen? Möchten Sie wissen, was eine Lernende Organisation ausmacht?

Was ist eine 'Lernende Organisation'?

Eine Lernende Organisation ist eine Gruppe von Menschen, die miteinander lernt. Dieses Lernen geschieht im Kontext der Aufgaben, die diese Menschen teilen. Das Lernen ist ein kontinuierlicher Prozess, der die Organisation besser und besser macht.

Eigentlich ganz einfach, oder?

Warum sind Lernende Organisationen so selten?

Um diese Frage zu beantworten, müssen wir uns die Ausbildung der Führungspersonen und das vermittelte Rollenideal anschauen: ein guter Manager zeichnet sich aus durch: die Dinge anpacken, Strategien und Ziele entwickeln und durchsetzen, schnell entscheiden, handeln und durchführen, die Sachen im Griff haben, Herr der Lage sein, alles unter Kontrolle haben, den Durchblick haben, Antworten liefern, die eigene Ansicht durchsetzen, ermächtigen, schnelle Lösungen präsentieren, Macht.

Das Problem ist, dass diese Qualitäten in komplexen Organisationen und in der aktuellen wirtschaftlichen Umgebung nicht mehr in dem Mass gebraucht werden wie in der ersten Phase eines Startup-Unternehmens.

Wenn wir von emotionaler Intelligenz und sozialer Kompetenz einer Führungskraft reden, meinen wir andere Qualitäten.

Warum hat eine Fussballmannschaft, die aus lauter hochbezahlten Einzelkönnern besteht, nicht automatisch Erfolg?

Waren Sie schon einmal Mitglied eines Teams, das aussergewöhnlich erfolgreich war (im Sport oder in der Berufswelt)?

Dieses Team war wahrscheinlich nicht von Anfang an erfolgreich, sondern es zeichnete sich dadurch aus, dass es **als Team gelernt** hat.

Da konnten wahrscheinlich alle am gemeinsamen Projekt mitdenken, Ideen und Kritik waren willkommen und man suchte gemeinsam nach Lösungen. Und die Gruppe von Menschen hat wahrscheinlich ein minimales Verständnis für Systeme entwickelt, dafür, dass alles mit vielem verknüpft ist und auf vieles Wirkungen ausübt. Und dass Lösungen von Problemen nicht in einfachen Ursache-Wirkungs-Mustern gefunden werden, sondern im Zusammenspiel aller Beteiligten. Wenn Sie diese Erfahrung kennen, wissen Sie, wie viel Spass es macht, in so einer Firma zu arbeiten!

Da Führungskräfte alles wissen müssen, gibt es die 2 typischen Kompensationen: die Einen glauben wirklich, dass sie alles wissen und werden stur und unflexibel. Die Anderen wissen im Inneren um ihre Unsicherheit, halten den Anderen gegenüber aber eine Fassade von Selbstbewusstsein und Überzeugung aufrecht. Mit der Zeit müssen sie immer mehr Energie investieren, um die Fassade aufrechtzuhalten, da der gap zwischen Innen und Aussen immer grösser wird.

Welche **Bedingungen** braucht es, damit sich eine Lernende Organisation entwickeln kann? Folgende Elemente haben sich als hilfreich erwiesen:

- **Systemdenken**: das Management versteht die Firma als System und steckt den Rahmen für Lösungen weit genug.
- Die Führungskräfte wissen etwas über Konstruktivismus und verstehen, dass wir alle immer 'nur' Konstrukte erzeugen. Dieses Wissen fließt in ihre Kommunikation ein und ermöglicht ihnen, ihre **Mentalen Modelle** zu erkunden.
- Die Mitarbeitenden sind durch eine **Gemeinsame Vision** motiviert und setzen sich ganz für die Ziele der Organisation ein.
- Die **Persönliche Entwicklung** der Menschen, die zusammenarbeiten, ist ein Thema und wird ernst genommen.
- Die Unternehmung weiss um die Bedeutung des **Gemeinsamen Lernens** und ermöglicht den Mitarbeitenden, im Dialog nach David Bohm die dialogischen Fähigkeiten zu erlernen und einzuüben.

Der **Dialog nach David Bohm** steht im Zentrum all dieser Elemente. Er ist die Methode, die es den Führungskräften ermöglicht, die Voraussetzungen und persönlichen Bedingungen zu erwerben, um diese beschriebenen Elemente auf dem Weg zu einer Lernenden Organisation zu entwickeln.

Systemdenken

Wie funktioniert eigentlich ein Betrieb mit vielen Mitarbeitenden und vielen Abteilungen? Wo ist der Ursprung der Probleme und wo muss angesetzt werden, um Veränderungen zu erreichen?

Scheinbar ganz einfache Fragen, oder?

Oft werden Unternehmen nicht als vernetzte Organismen wahrgenommen mit vielfältigen Interaktionen und Interdependenzen. Die Bereiche sind häufig voneinander getrennt. In jeder Abteilung meinen die Manager, die Probleme zu erkennen. Dabei überlegen sie oft nicht, wie Entscheidungen, die in ihrer Abteilung getroffen werden, auf die Abläufe in anderen Abteilungen einwirken. Wenn es dann Probleme gibt, ist schnell ein Schuldiger gefunden. Kommt Ihnen das bekannt vor?

Eine beliebte Variante ist, die Schuld von Abteilung zu Abteilung zu schieben. Oder der Schuldige findet sich eine bis zwei Stufen unterhalb, und die Unternehmen bezahlen immer höhere Fluktuationskosten, weil die Probleme immer wieder bei **einer** Person 'identifiziert' werden, die dann 'in gegenseitigem Einverständnis' die Unternehmung verlässt. Diese Kosten werden einfach als gegeben hingenommen.

Eine andere Variante: der Markt ist schuld, die Konjunktur, die Konkurrenz oder die Behörden und der Staat.

Systemdenken heisst, zu erkennen, dass man immer in einem grösseren System eingebunden ist. Entscheidungen haben oft Folgen, die man nicht beabsichtigte, und die man oft auch nicht erkennen kann.

Wir haben es heute mit einer geschichtlich einmaligen, nie dagewesenen Komplexität zu tun: wir erzeugen mehr Informationen, als ein einzelner Mensch verarbeiten kann. Wir haben eine weit grössere gegenseitige Abhängigkeit geschaffen, als ein einzelner handhaben kann. Und die Veränderungen sind derart schnell, dass niemand mehr damit Schritt halten kann.

Wir haben es immer mit **komplexen** menschlichen, wirtschaftlichen und sozialen **Systemen** zu tun. Dabei verhalten sich verantwortliche Führungskräfte immer wieder so, als ob sie es mit einfachen, linearen Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu tun hätten: wenn die Verkaufszahlen eines Produktes zurückgehen, wird das Produkt mit Aktionen und aggressiver Werbung gepusht: wenn der Fleischkonsum zurückgeht, wird für Fleisch geworben. Oder der Pelzhandel, der unfähig war, auf Konsumenten- oder Tierschutzanliegen einzugehen, und deshalb die Verantwortung für den Zusammenbruch des Pelzhandels selber tragen muss.

Oder: wenn es Terror gibt, muss Osama Bin Laden getötet werden. Keine Idee davon, dass Terrorismus Hintergründe hat, die nicht mit einer Exekution und mit einem Krieg gelöst werden können.

Wir müssen dringend lernen, in grösseren Zusammenhängen, in Systemen zu denken. Globale Probleme wie die weltweite Erwärmung, das Hungerproblem, das Ozonloch, das Leerfischen der Meere lassen sich nicht lokal lösen, sondern nur noch im Zusammenspiel aller Beteiligten weltweit. Aber wie soll das möglich sein, wenn wir nicht fähig sind, in

unseren Firmen und Institutionen systemisch zu denken und unsere 'kleinen' Probleme systemisch anzugehen?

Betrachten wir als Beispiel das Vorgehen der Schulmedizin bei Krebs-Erkrankungen: der Krebs wird als lokales Geschehen betrachtet und die Krebs-Wucherung wird entfernt (was als Akut-Intervention oft notwendig ist). Wenn die Medizin die Sicht auf den ganzen Körper ausdehnen würde, könnte sie erkennen, dass Krebs ein bestimmtes, ungünstiges Milieu braucht, um zu wachsen, und dass die schlecht arbeitende körpereigene Immunabwehr für die Entgleisung des Zellwachstums mitverantwortlich ist.

Wir alle haben degenerierte Zellen im Körper, die von einer gesunden Immunabwehr problemlos beseitigt werden. Anstatt nach der Operation das Immunsystem zu stärken, wird der ganze Körper durch Chemotherapie oder Bestrahlung geschädigt, und damit auch das Immunsystem. Die Krebs-Zellen können sich daraufhin im ganzen Körper ausbreiten, und nach ca. 2 Jahren bricht das ganze System zusammen und die Person stirbt. Das ist ein häufiger Ablauf in der Krebs-Therapie.

Wir sehen hier den System-Archetyp der Problemverschiebung am Werk: das Problem wird an einer Ecke angepackt, was kurzfristig eine Linderung gibt, längerfristig aber das zugrundeliegende Problem der ungenügenden Immun-Abwehr verschärft. Und bei Krebs ist es dann bald einmal zu spät.

Wir haben es auch häufig mit einer Problemverschiebung zu tun, wenn Unternehmen externe Experten-Berater zuziehen, die ihnen sagen, was sie tun sollen: das Problem erfährt kurzfristig eine Besserung, langfristig verschärft sich aber das zugrundeliegende Problem: nämlich, dass das Management die Probleme des Unternehmens nicht selber lösen kann. Beim nächsten Problem werden die Berater wieder zugezogen, und das Führungs-Team wird immer abhängiger von den Beratern, anstatt sich selber zu befähigen, die Probleme zu lösen. Zum Beispiel dadurch, dass sie **lernen** würden, die Probleme in einem gemeinsamen Denk- und Erkundungsprozess zu reflektieren und im gemeinsamen Denken neue Einsichten und Lösungen zu entwickeln.

Ich gehe nicht davon aus, dass externe Berater besser erkennen können, wie ein Betrieb funktioniert und wo ein Hebel wirkungsvoll angesetzt werden kann. Sie haben höchstens den Vorteil, dass sie als Aussenstehende gewisse Fragen stellen können, die im System nicht verfügbar sind. Ich gehe davon aus, dass das relevante Wissen implizit in der Organisation vorhanden ist, aber nicht aussgeschöpft und bewusst genutzt werden kann. Wenn wir ein Unternehmen so stärken wollen, dass es seine Probleme selber lösen kann, müssen die Führungskräfte befähigt werden, miteinander zu denken, zu suchen, zu forschen und zu erkunden. Sie müssen fähig werden, das implizite Wissen der Organisation anzuzapfen und als Team zu lernen.

Ich habe den Swissair-Prozess verfolgt. Ich denke, es wird nicht möglich sein, 'objektiv' zu entscheiden, ob das Grounding und der Absturz der Swissair hätte verhindert werden können, zu weit gehen die Konstrukte über die damalige 'Realität' und das Verständnis über die damaligen Ereignisse der Beteiligten und der Staatsanwaltschaft auseinander. Was für mich aber erschreckend deutlich sichtbar wurde: das Management und der Verwaltungsrat der Swissair in der Aera Bruggisser waren nicht fähig, miteinander fruchtbar

über wichtige Frage nachzudenken und zu erkunden, ihre Konstrukte und Vorstellungen zu reflektieren und im gemeinsamen Denken neue und bessere Strategien für die Swissair zu entwickeln. In der Aera Corti geschah das, was in solchen Situationen regelmässig passiert: wenn es brennt, verbeissen sich die Führungskräfte ins Tagesgeschäft und stecken im schnellen Entscheiden und Handeln fest, statt einen Schritt zurückzutreten und nachzudenken. Auch in der Aera Dosé war das Führungsteam der neugestarteten Swiss offensichtlich unfähig, in einen gemeinsamen Lernprozess einzutreten, die bestehenden Strategien zu reflektieren, zu überprüfen und miteinander neue, erfolgreiche Strategien zu denken und zu entwickeln. Das ist das Kerngeschäft der Führungskräfte: in einer weiten Atmosphäre miteinander zu denken, zu erkunden und zu reflektieren, um so neue Konstrukte und neue Lösungen zu entwickeln. Ich sage damit nicht, dass ich die Aufgabe als leicht einschätze, die die Führungscrow nach Bruggisser zu leisten hatte. Aber das ist nun mal die Aufgabe des Managements. Wenn ein Management diese Kernkompetenz nicht besitzt, trifft der Vorwurf, sie seien Schönwetterkapitäne, leider zu. Dann können sie in ruhigen Gewässern segeln, aber sie sollten das Steuer abgeben, wenn die See rauher wird.

Die Bäume **und** den Wald sehen, die Details ernst nehmen **und** eine systemische Sicht des ganzen Unternehmens entwickeln geht nur, wenn die Führungskräfte lernen, miteinander statt gegeneinander zu denken. Es ist bei komplexen Systemen nur noch möglich, gemeinsam zur Erkenntnis von wichtigen Systemdynamiken zu gelangen. Ein Führungsteam kann nur durch einen **gemeinsamen** Erkundungsprozess zur Erkenntnis gelangen, was die Bedingungen der Probleme sind, und wo ein Hebel mit hoher Wirkung angesetzt werden kann.

Mentale Modelle

Mentale Modelle sind unsere Entwürfe über die Realität. Diese Entwürfe, Ideen und Konstrukte sind häufig implizit, uns nicht bewusst, weil wir nicht darüber nachdenken können.

Es gibt keine 'objektive' Wahrnehmung der Realität. Wir schauen die Welt da draussen an, und wir verstehen und interpretieren das, was wir da sehen, in unserer ganz und gar persönlichen Art und Weise. Und formen so ein individuelles, persönliches Bild der Welt, des Lebens, des Betriebes.

Führungskräfte haben alle ihre eigenen Entwürfe und Konstrukte über den Zustand des Unternehmens und über die Hintergründe von Problemen. Solange sie nicht fähig sind, ihre mentalen Modelle miteinander zu erkunden und miteinander auszutauschen, haben sie kaum eine Chance, eine gemeinsame Vision zu entwickeln und flexibel auf sich verändernde Umstände zu reagieren. In Phasen von Veränderungen wie starkes Wachstum, Fusion oder Umwandlung der Körperschaft ist es für ein Unternehmen ein Muss, die mentalen Modelle der Führungskräfte zu reflektieren.

Das kann auch eine Frage des Überlebens sein: solange die Israeli und die Araber nicht dialogisch über ihre mentalen Modelle ins Gespräch kommen können, wird es keine Lösungen geben, die für beide Seiten langfristig Entspannung und Frieden bringen.

Gemeinsame Vision

Haben Sie schon einmal in einem Unternehmen gearbeitet, in dem die Mitarbeitenden von einer gemeinsamen Vision getragen waren? Nicht? Schade, denn ich denke, Sie können sich vorstellen, welche spezielle Erfahrung das ist. Eine gemeinsame Vision steht am Anfang einer herausragenden Leistung. Sie braucht Mut. Und sie erzeugt den Funken, der die Mitarbeitenden in Aufregung versetzt, um etwas Besonderes zu erschaffen.

Eine gemeinsame Vision ist ein Prozess, nicht eine einmalige Erklärung. Und sie wird nicht von einem Manager ausgebrütet und dann den Mitarbeitenden verordnet.

Wenn die Menschen in einem dialogischen Prozess sich auf eine Vision einlassen können, wenn sie zusammen diese Vision formen und entwerfen können, wird sie zu einer gemeinsamen, geteilten Vision, die die Herzen der Menschen berührt. Sie sind dann mit sich selber in einem intensiveren Kontakt. Erst dann wird es denkbar, dass Männer und Frauen mit Liebe und Hingabe das tun, was sie tun. Und für die Aufgabe leben, die für sie bedeutungsvoll geworden ist. Und gemeinsam und mit Freude an 'ihrem Projekt' arbeiten.

Hochgesteckte Ziele fördern die Risikobereitschaft und die Experimentierfreudigkeit. Sie zwingen zu neuen Denk- und Handlungsweisen, die ohne gemeinsame Vision gar nicht verfügbar wären. Auch die Überlegungen von langfristigen strategischen Zielen und Perspektiven gehören dazu.

Wenn diese Quelle der gemeinsamen Vision einmal sprudelt, kann sie nicht 'von oben herab' gezähmt werden. Sie kann sich nur als Prozess weiterentwickeln und für das Unternehmen fruchtbar werden, wenn sich die ganze Unternehmung in einer Entwicklung zur Lernenden Organisation befindet.

Persönliche Entwicklung

Denken in Ihrem Unternehmen die Führungskräfte über die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden nach?

Die Wertsysteme haben sich verändert. Die Menschen wollen heute mit ihrer ganzen Person am Arbeitsplatz anwesend sein. Sie möchten auch am Arbeitsplatz gefördert werden, sie möchten sich auch persönlich entwickeln und entfalten. Sie möchten sich wohlfühlen am Arbeitsplatz. Ein gutes Gehalt reicht nicht mehr.

Denken Führungskräfte in Ihrer Firma beim Thema 'persönliche Entwicklung' auch an sich selber? Lernen Führungskräfte, bei Problemen und Misserfolgen wirklich hinzuschauen? Entwickeln sie die persönliche Stärke und den Mut, die Situation genau zu beschreiben,

auch wenn diese unerfreulich ist? Wagen sie, andere Meinungen und Ideen zu entwickeln und diese zu äussern, auch wenn diese dem Mainstream in der Firma entgegenlaufen? Oder den mentalen Modellen der Mächtigen widersprechen?

Aber wir brauchen nicht nur persönliche Veränderungen, wir brauchen kollektive Veränderungen:

Gemeinsames Lernen

In der Jazz-Musik gibt es manchmal ein Phänomen, dass das Ensemble 'wie ein Mann' spielt, jeder gibt sein Bestes, die Musik fliesst eher durch die Musiker hindurch, als dass sie die Musik machen. Das sind die magischen Momente, die sich, wenn sie geschehen, auch auf die Zuhörer übertragen.

Oder ein stundenlanges Meeting in einem Führungs-Team vergeht wie im Flug, die Mitglieder des Teams erinnern sich nicht mehr genau, wer was gesagt hat, aber irgendwann sind sie zu einer gemeinsamen Erkenntnis gelangt, alle wussten, was zu tun war, ohne dass sie abgestimmt hätten. Und alle fühlten sich nach dem Meeting angeregt und erfrischt. Kennen Sie diese Erfahrung? Möchten Sie sie kennenlernen?

Es hat etwas magisches, wenn sich dieser Raum öffnet, es zieht die Menschen in Bann, es begeistert sie, und sie lieben es.

Lernende Teams lernen, gemeinsam zu erkunden, gemeinsam zu erforschen, gemeinsam zu denken. Sie lernen, gemeinsam zu lernen. Und der Lern-Ort ist der Ort, wo sie arbeiten, sie lernen an den realen Situationen und Problemen, die sie täglich antreffen.

Der Beginn des gemeinsame Lernens passiert oft in einem Seminar in einem schön gelegenen Seminarhotel. Das gemeinsame Lernen entwickelt sich dann aber im realen, alltäglichen Kontext, wenn Mitarbeitende eingeladen und ermutigt werden, selber mitzudenken, mitzusuchen, zu überlegen, sich zu äussern, kritische Fragen zu stellen. Lernende Teams zeichnen sich nicht dadurch aus, dass sie keine Konflikte haben. Sondern durch die Art, wie sie mit den unterschiedlichen Entwürfen, Ideen und Konflikten umgehen.

Warum haben einfache, lineare Ursache-Wirkungs-Lösungen, die die komplexe Realität auf schnelle Patentrezepte reduzieren, eine so grosse Attraktivität? Weil Führungspersönlichkeiten oft auf Krisen reagieren und unter Druck handeln müssen. Und häufig mit ihren Problemen und Lösungen ganz alleine stehen. Einsam. Die Alternative ist das Team, das gemeinsam erkundet und nach Lösungen sucht. Die Entscheidungen, die heute in grossen Organisationen gefällt werden müssen, sind oft so weitreichend, dass es unmöglich ist, dass ein Manager diese Entscheidungen alleine fällt und sie alleine verantwortet.

Bei Swissair ging es um Entscheide von riesiger Tragweite und mit grossen finanziellen Risiken für den ganzen Konzern. Wie kann ein Mensch Entscheide verantworten, deren Konsequenzen das Risiko beinhalten, dass tausende von Menschen ihren Job verlieren,

dass Milliarden von Franken verloren gehen und ein Land die eigene Airline und damit die Anbindung an die Welt verliert?

Auch externe Berater können diese Verantwortung nicht übernehmen. Das Wirtschaftsmagazin 'Bilanz' rechnet, dass die Consulting-Firma McKinsey in den Jahren vor dem Grounding etwa 100 Millionen Franken an Honoraren von Swissair bezogen hat. Die Höhe dieser Honorare macht klar, dass sie auch für 'Verantwortung tragen' ausbezahlt wurden. Was ja, wie wir gesehen haben, gar nicht möglich ist.

So weitreichende Entscheidungen sind nur noch in Teams möglich. Und dann ist es wesentlich, ob das Team ein Lernendes Team ist oder eine Gruppe von Einzelkämpfern.

Viele Führungskräfte denken inzwischen in weiten Zusammenhängen, aber nur das Denken in weiten Zusammenhängen von vielen Menschen kann der Komplexität gerecht werden, der wir heute ausgesetzt sind.

Im **Dialog** kann sich eine Gruppe von Menschen zusammenschliessen, um als Einheit zu funktionieren. Es ist möglich, im Dialog schwierige, komplexe Fragen unter verschiedenen Blickwinkeln zu erforschen. Der Einzelne vertritt nicht einen Standpunkt, sondern formuliert seine Ideen, Haltungen, Überlegungen, Fragen, Überzeugungen und persönlichen Wertungen. Durch die Möglichkeit, im Dialog das eigene Denken zu beobachten, eigene Annahmen zu suspendieren und in der Schwebelage zu halten, erreichen wir mehr Distanz zum eigenen Denken, und in der Folge weitet sich das Denken aus und wird kreativer. So kann ein Team sich für den Fluss einer grösseren Intelligenz öffnen, die die Intelligenz der Einzelpersonen bei weitem übersteigt. Denken wird zu einem **kollektiven** Phänomen, und der Denk-Raum weitet sich aus.

Der Dialog ist **die** Möglichkeit für Teams, zu üben, als Team zu lernen. Dabei ist es wichtig, dass alle Mitglieder des Teams daran teilnehmen. Die Hierarchie von Status- und Rolleneigenschaften ist während der Dialogsitzungen aufgehoben. Es ist hilfreich, wenn sich alle an die Grundregeln des Dialogs halten.

Dialog und produktive Diskussion ergänzen sich: beim Dialog werden komplexe Fragen erforscht, bei der Diskussion werden Entscheidungen gesucht.

Wenn wir an so schwierige Entscheidungen denken, die Banken-Manager treffen mussten, als es um nachrichtenlose Vermögen von Nachkommen von Holocaust-Opfern ging oder um die weitere Zusammenarbeit der Schweizer Banken mit Apartheid-Südafrika: das war komplex, unklar, schwierig, unübersichtlich und diffus. Da heisst die Devise dann oft: 'Augen zu und durch!' (Oder: was ich nicht in den Griff kriege, verdränge ich lieber. Nur ja nicht ohnmächtig dastehen!).

Da wäre eine Lösung gewesen, dass die Entscheidungsträger **miteinander** nach Lösungen gesucht hätten, eventuell zusammen mit Leuten, die über die damaligen Verhältnisse gut informiert gewesen waren.

Wenn unsere Führungskräfte lernen, in dieser neuen, dialogischen Art mit komplexen Problemen umzugehen, werden wir in Zukunft weniger mit Spätfolgen solcher Fehlentscheidungen konfrontiert sein. Das wird wieder vermehrt Raum schaffen, um vertieft an Probleme und Herausforderungen heranzugehen und nach grundsätzlichen Lösungen zu suchen.

Ist das nicht eine attraktive Aussicht?