

- 1 Woraus besteht ein Unternehmen?
- 2 Die Definition von Lernen
- 3 Form und Inhalt
- 4 Lernen und Nichtlernen
- 5 Die Infektions-Metapher
- 6 Verantwortlich
Rechte
Disclaimer

Systemisches Coaching

Fragen zur Lernfähigkeit von Unternehmen

Mittwoch, 28. Januar 2009
version 1.2

Zur Schnellanwahl der Seiten klicken Sie bitte
in der Navigationsleiste links.

- 1 Woraus besteht ein Unternehmen?
- 2 Die Definition von Lernen
- 3 Form und Inhalt
- 4 Lernen und Nichtlernen
- 5 Die Infektions-Metapher
- 6 Verantwortlich
Rechte
Disclaimer

Woraus besteht ein Unternehmen?

Aus systemischer Sicht erscheinen viele der im Unternehmensalltag selbstverständlich verwendeten Weltbilder fragwürdig und wenig nützlich, da sie ihre Aufmerksamkeit nicht auf die für das Funktionieren komplexer Systeme relevanten Phänomene richten.

Nehmen wir als Beispiel die auch unter Leuten, die schon etwas über Systemtheorie gehört haben, weit verbreitete Vorstellung, ein Unternehmen bestünde aus Menschen. Das Unternehmen ist das System, die Beschäftigten sind die Elemente. Die Struktur des Unternehmens ist dann im Organigramm abzulesen, und die Informations- und Dienstwege sind dementsprechend vorgezeichnet. Es gibt Rollen- und Arbeitsplatzbeschreibungen, die festlegen, welche Tätigkeit von wem, an welcher Stelle des Organisationsplanes, erwartet wird. Und die Tätigkeiten werden diesem Schema entsprechend höher oder niedriger bewertet. Zu der einen Rolle gehören hoch bewertete und hoch bezahlte Tätigkeiten, zu der anderen niedrig bewertete und niedrig bezahlte Tätigkeiten. Das Vorstandsmitglied schreibt seine Briefe nicht selbst, und die Schreibkraft geht nicht zu Arbeitessen.

Weit sinnvoller - nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch - ist eine andere System-Element-Unterscheidung: **Wenn wir das Unternehmen als ein Interaktions- und Kommunikationssystem betrachten, so sind Interaktionen und Kommunikationen die Elemente des Systems.**

Etwas weniger theoretisch ausgedrückt: Wenn wir die Gesamtheit der Verhaltensweisen, ihre Ordnung oder Unordnung, d.h. die spezifische Organisation der Operationen und Prozesse, die von den Mitarbeitern eines Unternehmens vollzogen werden, als das System betrachten und die einzelnen Verhaltensweisen und Handlungen als ihre Elemente, so kommen wir zu einem ganz anderen Verständnis der Struktur von Unternehmen. Sie ist dann natürlich nicht mehr an Organigrammen ablesbar, sondern an den Mustern der tatsächlichen Taten - mit der Betonung auf "Tat" - Abläufe und Interaktionen innerhalb des Unternehmens.

Um dies zu veranschaulichen, wieder eine Spielmetapher: Die Elemente einer Schachpartie sind die verschiedenen Spielzüge, und ihre Struktur ist durch die zeitliche Anordnung der verschiedenen Schachzüge bestimmt. Die beiden Spieler, die diese Züge ausführen, sind aber selbst keine Bestandteile des Spiels.

Was bedeutet das für das Unternehmen?

Wenn ein Unternehmen in seinen Elementen aus Interaktionen und Kommunikationen besteht, ist die **Effizienz der Kommunikation und Interaktion** ein Faktor von höchster Wichtigkeit, der entscheidend die Handlungsfähigkeit des gesamten Unternehmens beeinflusst.

Wie verbessert man Kommunikation und Interaktion? Wie vermittelt man Mitarbeitern und Führungskräften eine effektivere Art des Umgangs miteinander?

- 1 Woraus besteht ein Unternehmen?
- 2 Die Definition von Lernen
- 3 Form und Inhalt
- 4 Lernen und Nichtlernen
- 5 Die Infektions-Metapher
- 6 Verantwortlich
 - Rechte
 - Disclaimer

Die Definition von Lernen

Wie unterscheiden wir Lernen von Nichtlernen? Woran merkt man, daß ein Mensch etwas gelernt hat, und woran erkennt man, daß er es nicht gelernt hat? Und was ist dieses "Es", von dem wir annehmen, daß es erlernt werden kann?

Unsere Alltagssprache verführt zum Gebrauch verdinglichender Metaphern: Sie legt die Idee nahe, beim Lernen hätten wir es mit irgendeinem "Etwas", einem zu lernenden "Stoff" oder Ähnlichem zu tun. Die Gefahr solch sprachlicher Suggestionen ist, daß wir aus ihnen Lehr- und Lernmethoden ableiten: "Wissen" wird wie ein Stoff behandelt, der "eingetrichtert" oder "gesammelt" werden kann. Und wenn das geschehen ist, dann beherrscht man die "Materie". In all diesen Bildern zeigt sich, daß wir Erfahrungen aus der Behandlung materieller Objekte auf ideelle Vorgänge übertragen; die Vorstellung zum Beispiel, etwas, das vorher irgendwo draußen war, müsse nun nach irgendwo drinnen geschafft werden: Wissen, das in Büchern oder sonstwo gelagert war, wird in ein menschliches Hirn transportiert, so wie Strohballen in einen Speicher gepackt werden. Was vorher draußen war - der Text eines Gedichtes zum Beispiel - , ist nachher drin: Man hat ihn "intus". Oder das Stroh, das eigentlich draußen sein sollte, ist drinnen: im Kopf.

Besinnen wir uns also auf die Grundlagen des Lernens. Beginnen wir beim Beobachter, der sich eine Meinung darüber bilden soll, ob ein lebendes System lernt oder nicht lernt. Er beobachtet das System zu mindestens zwei Zeitpunkten: Vor und nach dem Lernen. Zwei Situationen werden verglichen, in denen der Proband unterschiedliche Verhaltensweisen zeigt – oder auch nicht.

Wenn der Schüler in der ersten Situation, Montag früh im Erdkundeunterricht, die Erdteile trotz Aufforderung nicht nennt, sie aber in der zweiten Situation, eine Woche später, wieder Montag früh, ganz brav aufsagt, dann lässt sich dies auf vielfältige Art und Weise erklären. Daß er sie vorher nicht "wußte" und sie in der Zwischenzeit "gelernt" hat, ist nur eine der denkbaren Erklärungsmöglichkeiten.

Er könnte die Namen der Ozeane und Kontinente auch vorher schon "gekonnt" haben, sie aber aus Opposition, Trotz und Widerstand nicht genannt haben. Dann hat er möglicherweise in der Zwischenzeit beschlossen, seinen Trotz aufzugeben. Oder aber der Lehrer hat gelernt, sich so zu verhalten, das der Schüler sein Wissen preisgibt.

Wichtig an diesem Beispiel scheint mir, daß wir, wenn wir von Lernen reden, eine bestimmte Erklärung für Verhaltensänderungen eines lebenden Systems geben.

Diese Kausalität ist konstruiert. Ob jemand lernt oder nicht, entscheiden nicht so sehr die Prozesse in seinem Kopf oder Bauch, sondern die Konzepte des Beobachters.

Was bedeutet das für das Unternehmen?

Wenn Lernerfolg nicht durch die Formel "Unterricht = Steigerung des Wissens = Aneignung neuer Fähigkeiten = Veränderung des Verhaltens" garantiert werden kann, wie erzielt man dann den gewünschten Effekt?

Wie sorgt man in einem Unternehmen dafür, das dringend notwendige Verhaltensänderungen stattfinden?

- 1 Woraus besteht ein Unternehmen?
- 2 Die Definition von Lernen
- 3 Form und Inhalt
- 4 Lernen und Nichtlernen
- 5 Die Infektions-Metapher
- 6 Verantwortlich
Rechte
Disclaimer

Form und Inhalt

Die meisten Erwachsenen haben vergessen, was sie an Datenwissen laut Lehrplan in der Schule hätten vermittelt bekommen sollen. Statt dessen erinnern sie sich aber noch, wie ihnen ein mehr oder weniger wohlmeinender Lehrer versucht hat, die Grundregeln der höheren Mathematik zu vermitteln, während sie dabei gelernt haben, daß sie Idioten sind, nichts wert oder gesellschaftlich randständig, daß sie sich unterwerfen oder katzbuckeln müssen. Der heimliche, tatsächlich kommunizierte Lehrplan war - leider - ein anderer als der offizielle.

Auch wenn sich das leider noch nicht bei allen Lehrveranstaltungen herumgesprochen hat: Die meisten Formen direkter Informationsvermittlung sind zum Scheitern verurteilt. Das weiss jeder, der schon einmal versucht hat, seine eigenen Lebenserfahrungen an seine Kinder in Form guter Ratschläge weiterzureichen.

Aus der Tatsache, daß Lernen ein Aspekt der Koevolution von Individuum und Umwelt ist und seine Funktion aus der Nützlichkeit fürs Überleben des Individuums bezieht, läßt sich folgern, daß nicht so sehr die expliziten Lehrinhalte bestimmen, was gelernt wird, sondern die in der konkreten Interaktion impliziten Regeln, d.h. die individuell erlebten Spielregeln des sozialen Überlebens. Das ist der Grund, warum die meisten Menschen ihre Muttersprache so gut erlernen: Die Form der Lehre – das alltägliche Miteinander-Sprechen – ist der zu lernende Inhalt. Und die grammatikalischen Regeln der Muttersprache werden dadurch gelernt, daß sie im Sprechen vollzogen werden.

Um es auf eine Formel zu bringen:

Die Form der Lehre ist stets der eigentliche Lehrstoff.

Es ist wie die Geschichte von dem Mann, der jeden Tag eine Schubkarre voller Sand über die Landesgrenze schiebt. Die Zöllner sind überzeugt davon, daß dieser Mann irgendetwas schmuggelt. Sie durchwühlen den Sand immer wieder und wieder. Sie finden nichts. In ihrer professionellen Ehre gekränkt, aber immer noch überzeugt, daß sie es mit einem Schmuggler zu tun haben, beschliessen sie, dem Mann Straffreiheit zuzusichern, wenn er ihnen sagt, was er schmuggelt.

Seine Antwort: Schubkarren.

Genauso ist die Form der Interaktion und Kommunikation wichtiger als ihr Inhalt. Auf implizite Weise werden Botschaften über zwischenmenschliche Beziehungen sowie moralische und ethische Werte mit Schmuggeltechniken weitergereicht.

Was bedeutet das für das Unternehmen?

Wenn Kommunikation und Interaktion verbessert werden sollen und die Form der Lehre der eigentliche Lehrstoff ist, wie muss dann diese spezifische Lehr-Form aussehen?

Welche Art des Umgangs ist gefordert bei der Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften?

- 1 Woraus besteht ein Unternehmen?
- 2 Die Definition von Lernen
- 3 Form und Inhalt
- 4 Lernen und Nichtlernen
- 5 Die Infektions-Metapher
- 6 Verantwortlich
Rechte
Disclaimer

Lernen und Nichtlernen

Kehren wir zur System-Umwelt-Beziehung und zur Überlebensfunktion des Lernens zurück. Es ist ja keineswegs immer sinnvoll, daß wir lernen und uns unserer Umwelt anpassen, während genausogut diese Umwelt lernen und sich uns anpassen könnte. Was passiert, beispielweise, wenn eine Frau es nicht lernt, sich ihrem Mann anzupassen? Wird dem Mann dann nicht die Chance eröffnet, sich seiner Frau anzupassen? Ist es nicht eine verlockende Vorstellung, daß nicht nur Kinder lernen, sich den Spielregeln der Schule gemäß zu verhalten, sondern stattdessen die Schule es ein wenig mehr lernt, sich den Kindern anzupassen? Aber offensichtlich sind die Kinder nicht die Umwelt, welche die Schule als System hinreichend stören könnte. Es sind nicht die Schüler, die entscheiden, ob die Schule in ihrer bestehenden Struktur überlebt. Lehrer sind in einer die eigenen Lernbedürfnisse unwahrscheinlich machenden Situation – ob sie wollen oder nicht. Sie haben eine im Vergleich zu anderen gesellschaftlichen Bereichen unerhört konstante Umwelt. In der Beziehung zu ihren Schülern sind sie fast immer die Wissenden, die Schüler die Unwissenden. Die Schule ist keine Organisation, die zu lernen braucht – genausowenig wie die Lehrer – , ihr Markt bleibt stets der gleiche: die Schüler, die nicht wissen, was sie nach Meinung anderer wissen sollten. Welchen Grund sollte es für Lehrer geben, an ihrem Wissen zu zweifeln und neu zu lernen, wenn die Schüler sie nicht stören? Aber in diesem Mechanismus liegt auch der Schlüssel zum Lernen. Wer die Idee aufgibt, er wüßte, verliert auch seine Lernbehinderung. Er kann neugierig seine alten Unterscheidungen in Frage stellen, um zu 'entlernen'. Wer das schafft, eröffnet sich nicht nur den Blick auf eine neu strukturierte Welt, er wird sich auch anders verhalten und in sofern die Welt verändern.

Was bedeutet das für das Unternehmen?

Ein Unternehmen muss sich heute einem Markt anpassen, der sich rasant verändert. Wer mit einer konstanten Umwelt rechnet, hat schon verloren. Wenn die Effizienz eines Unternehmens nicht zuletzt von seiner Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Umweltbedingungen abhängt, wie setzt man dann einen andauernden Lernprozess in Gang?

Wer im Unternehmen muss an einem Lernprozess teilnehmen bzw. "entlernen", damit nachhaltig Anpassungsfähigkeit gewährleistet bleibt?

- 1 Woraus besteht ein Unternehmen?
- 2 Die Definition von Lernen
- 3 Form und Inhalt
- 4 Lernen und Nichtlernen
- 5 Die Infektions-Metapher
- 6 Verantwortlich
Rechte
Disclaimer

Die Infektions-Metapher

Versuchen wir nach all den Bemühungen, die Speicher-Metapher zur Beschreibung von Lernprozessen ad absurdum zu führen, eine neue Metapher zu finden. Infektionen, von Schnupfen bis zu Aids, scheinen nach denselben Prinzipien abzulaufen, wie sie auch das Lernen charakterisieren. Für den Husten gilt wie für das Wissen: Man kann ihn an seine Mitmenschen weitergeben, ohne selbst irgend etwas dadurch zu verlieren. Viren funktionieren wie Ideen. Sie sind ansteckend, sie stören und bringen das infizierte System aus dem Gleichgewicht. Es muß diese Störung dann mit Hilfe seiner eigenen internen Strukturen bewältigen. Das Immunsystem (nach Ansicht der modernen Biologie eine Art zweites Gehirn) wird aktiviert. Es verändert körperinterne Strukturen und Prozesse, welche die Wirkungen der von außen kommenden Störungen kompensieren. So werden zum Beispiel Antikörper gebildet. Nach einer bewältigten Infektion sind die Überlebenschancen des Organismus manchmal besser als zuvor, manchmal schlechter, und manchmal überlebt der Organismus das Ganze überhaupt nicht.

Ähnliches gilt auch für die Krankheiten, die man Lernprozesse nennt. Manchmal sind sie nützlich, manchmal schaden sie, und manchmal überlebt man sie nicht.

Die Analogie zur Infektion erklärt aber auch, warum Kinder so gut lernen: Sie haben noch nicht genügend Abwehrkräfte entwickeln können, sie wissen noch nicht genug, um schon so lernbehindert zu sein wie die Erwachsenen. Das Erlernen der Muttersprache ist eine Art Kinderkrankheit.

Der Vorzug der Infektions-Metapher liegt aber auch darin, daß sie den Raum für alternative didaktische Ideen eröffnet: Wer lehren will, muß infizieren, er muß andere anstecken.

Wenden wir dieses Bild auf die Schule an, so muß sie wohl als Mischung aus Seuche und Impfaktion verstanden werden. Schluckimpfung – wie gegen die Kinderlähmung. Wer, wo auch immer, als Lehrer wirkt, sollte sich stets bewußt sein, daß diejenigen Erreger die größte Chance haben, sich zu vermehren, deren Übertragung mit Lust verbunden ist. Dies gilt für jeden Lehrstoff genauso wie für andere Tröpfcheninfektionen.

Was bedeutet das für das Unternehmen?

Die Entwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte - die Steigerung ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten - sind eine der ständigen Notwendigkeiten im Unternehmensalltag.

Wo muss man "stören/infizieren", um alte Verhaltensmuster zu ändern – und damit die Lernvoraussetzungen schaffen, die das Unternehmen anpassungsfähig erhalten? Wer ist für die Verbreitung der Krankheit zuständig, oder anders gesagt: Wer steckt wen an?

- 1 Woraus besteht ein Unternehmen?
- 2 Die Definition von Lernen
- 3 Form und Inhalt
- 4 Lernen und Nichtlernen
- 5 Die Infektions-Metapher
- 6 Verantwortlich
Rechte
Disclaimer

Für die Ausarbeitung dieses Papiers sind verantwortlich:

Urs Treuwerth und Regine Schoengraf

Rechte

Die Texte sind Auszüge aus dem Buch „Die Kunst, nicht zu lernen“ von Fritz Simon. Die Zusammenstellung, die Fragen und die Schlussfolgerungen sind von uns.

Disclaimer

In der Arbeit mit den Texten von Fritz Simon haben wir größtmögliche Sorgfalt walten lassen. Trotzdem können wir nicht garantieren, dass eine respektvolle und achtsame Art des Umgangs mit Thesen und Zitaten immer gewährleistet wurde. Sollte dieser Fall eingetreten sein, werden wir bei Kenntnisnahme sofort die Texte ändern bzw. die Fehler beseitigen - und uns bei Herrn Simon entschuldigen.

Keine der hier dargelegten Erkenntnisse oder Betrachtungen sind neu; die meisten davon sind über 20 Jahre alt. Lediglich die sich ergebende Interaktion mit der Weltsicht des Lesers könnte einen veränderten Erkenntnisstand produzieren, den der Einzelne als neu empfinden mag.

Grundsätzlich nicht ausschließen möchten wir die Ergänzung von neuem Material und Erkenntnissen – bekanntlich ist der Kopf rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann.

Änderungen der hier dargelegten Thesen, Überlegungen und Schlussfolgerungen sind möglich, aber unwahrscheinlich.