

Prof. Dr. Kornelia Rappe- Giesecke  
Kleine Schritte auf dem Weg  
Lernende Organisation und Führungsalltag – Techniken und  
Haltung

Das Management sozialer Unternehmen und Organisationen hat in den letzten zehn Jahren einen rasanten Professionalisierungsprozess durchlebt. Neue Steuerung, Einführung wissenschaftlicher Betriebsführung, Qualitätsmanagement, die Führungskraft als Coach etc.; die Anforderungen an Führungskräfte aller Ebenen stiegen und steigen beträchtlich. Gleichzeitig erleben wir zu Zeit eine enorme Beschleunigung der gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklung, die einen hohen Druck von außen auf die Organisationen ausübt. Nützen die Ideen der Lernenden Organisation Führungskräften, diesen Wandel besser zu verstehen und steuern zu können oder produzieren sie lediglich mehr Druck und Beschleunigung?

Organisationen sind auf Berechenbarkeit und Bestand ausgelegt und nicht auf Entwicklung. Manager arbeiten nicht präventiv sondern werden aktiv, wenn sich Fehlentwicklungen abzeichnen. In Organisationen finden meist eher ‚Reparaturen am fahrenden Zug‘ statt, mehrjährige Entwicklungsprozesse und Lernen auf ‚Vorrat‘ ist eher ungewöhnlich. Wenn man diese Gegebenheiten akzeptiert, gibt es dennoch einiges in dem auf Ganzheitlichkeit und Langfristigkeit angelegten Konzept der Lernenden Organisation, das Führungskräfte in ihr Repertoire aufnehmen können. Wenn man es nach Alltagstauglichem durchforstet, findet man sehr vieles, was ohne aufwendige Veränderungsprozesse, von denen die Mitarbeiter und Führungskräfte in den letzten Jahren meist einige mehr oder weniger geglückte erlebt haben, für die Organisation und die Menschen in ihr positive Wirkung entfalten kann. Es sind Instrumente, die vielleicht wenig spektakulär erscheinen, aber gepaart mit einer bestimmten Haltung dessen, der sie einsetzt, durchaus wirksam sind. Damit befasst sich der Teil: Neue ‚Steuerungsmodelle‘.

#### **Neue ‚Steuerungsmodelle‘**

Steuerung durch Zielvereinbarung, Kennziffern etc. sind Instrumente, die zum Repertoire der Manager gehören. Die Lernende Organisation stellt andere zur Verfügung, die diese betriebswirtschaftlichen ergänzen. Es sind Modelle der **Steuerung durch Selbstreflexion**. Das klingt vielleicht nach Psychologie, gemeint ist hier nicht das Individuum, sondern die Organisation und die Funktionsträger als Teil dieser Organisation. ‚Wer sind wir als Organisation, was zeichnet uns aus, was sind unserer Werte?‘. Meist werden nur im Rahmen von Leitbildentwicklungen solche Fragen gestellt. Es geht im Alltagsgeschäft aber immer wieder darum sich zu fragen: Was sind unsere handlungsleitenden Programme und Annahmen und welche sind die Werte, die unser Handeln faktisch steuern? Auf dieser Ebene liegen individuelle und soziale Selbstbeobachtung und Selbstreflexion. Die Anwendung dieser Tools erfordert allerdings die Bereitschaft, eine Veränderung in der eigenen Haltung zu Widersprüchen, Paradoxien, Dilemmata und nichtgewollten Konsequenzen eigenen Handelns anzugehen. Die Qualität des Ansatzes der Lernenden Organisation zeigt sich erst, wenn man sie nicht wie eine Toolbox anwendet, sondern Techniken aus einer bestimmten Haltung heraus praktiziert. Den Nutzen dieses Wechsels von zielbezogenem Vorgehen und selbstreflexiven Schleifen haben Führungskräfte zu

schätzen gelernt, die in unserem Studiengang, der Management und Organisationsentwicklung verbindet, kleine OE Projekte mit oft erstaunlichen Erfolgen durchgeführt haben.

### **Tool: Erkunden und Plädieren**

Ein Großteil der Arbeitszeit von Managern besteht aus Kommunikation. Diese effektiv zu gestalten und die Gesprächspartner zu motivieren, ihre Verantwortung für die Organisation wahrzunehmen ist ein Anspruch, den Führungskräfte an sich haben. Ein gutes Gespräch zeichnet sich dadurch aus, dass derjenige, der es sucht, in der Lage ist Standpunktwechsel vorzunehmen, bei sich zu sein und klar zu haben, was er will und gleichzeitig den Standpunkt des anderen zu eruieren- außer es geht um Macht; die Ausübung von Macht erfordert keine Verständigung.

In der lernenden Organisation wurde der Wechsel von Erkunden und Plädieren zur zentralen Lerndisziplin, auf der die weiteren aufbauen. Eine erkundende, entdeckende Haltung, ‚the spirit of inquiry‘, zu trainieren bedeutet, schnelles Verstehen und Bewerten zu suspendieren zugunsten einer offenen und wertschätzenden Haltung. (Senge et al. 1996)

Beispiele für gutes Erkunden

- Wie sehen Sie das? Ich möchte verstehen, was Sie denken!
- Ich möchte verstehen, was es bedeutet, wenn Sie sagen.....
- Was sehe ich im Moment nicht?
- Welche Reaktionen löst mein Statement bei Ihnen aus?

Diese Fragen helfen mir, das Gesagte nicht mit meinen Bedeutungszuschreibungen, sondern mit denen des Gesprächspartner aufzufüllen.

Reines Erkunden als Gesprächsstrategie reicht nicht, es macht die anderen auch leicht misstrauisch, will der andere mich aushorchen? Was fehlt ist seinen eigenen Standpunkt klar zu machen, also zu plädieren:

- Ich will ihnen sagen, wie ich die Situation einschätze!
- Ich habe gerade das und das gedacht, als ich Ihnen zuhörte.
- Ich möchte Ihnen zu Verfügung stellen, warum ich zu diesem Entschluss gekommen bin.

Diese Äußerungen geben dem anderen eine gute Orientierung. Reines Plädieren führt allerdings das Gegenüber zur Einschätzung, dass es nicht gefragt ist. Der Wechsel von Plädieren und Erkunden ist meiner Erfahrung aus Cochings mit Managern nicht so einfach zu erlernen, denn die Stärken liegen meist auf einer Seite, während die andere unterentwickelt ist. „Das Leben wird leichter für mich, seitdem ich erkunde und nicht gleich verstehe“, sagte mir eine Führungskraft, „die Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen und die Umsetzung des Besprochenen klappt besser.“

### **Single und double loop learning**

(Abbildung single-double loop einsetzen)

Chris Argyris, einer der geistigen Väter der Theorie der lernenden Organisation unterscheidet zwei Formen des Lernens: double loop und single loop learning. Wir planen, dann handeln wir und es entsteht ein Resultat, ein gewünschtes oder unerwünschtes. Wird das unerwünschte Resultat einfach korrigiert, haben wir single loop learning, eine einfache Fehlerkorrektur, die an der Handlung nichts ändert. Das nächste mal entsteht bei diesem einfachen Lernen wieder die gleiche Notwendigkeit zur Korrektur. Diese schnellen Lösungen verführen oft zum Vertuschen der Korrektur, die Menschen entwickeln ‚defensive Routinen‘, die sehr stabil sind, aber viel Geld kosten.

Führen wir statt der schnellen Korrektur eine Reflexionsschleife ein, stoppen also den Prozess, müssen wir auch korrigierend eingreifen, aber die Korrektur ist eine andere

und wir verändern die Ausgangsbedingungen für den nächsten Durchlauf. Wir hinterfragen unsere Annahmen und Erwartungen darüber, wie die Dinge sich im Arbeitsprozess entwickeln sollten. Wir überprüfen, ob wir die Ausgangslage richtig eingeschätzt haben, oder wir können drittens die Qualität der Handlungen überprüfen. Wir können uns für eine einfache Korrektur dieses Durchlaufs und für die Veränderung der Ausgangsbedingungen des nächsten entscheiden oder den Prozess schon durch die Korrektur in eine andere Richtung bringen.

Die erste Lösung funktioniert nach dem Motto: ‚mehr vom selben‘ und zwar mit doppelter Anstrengung und Beschleunigung, die zweite Schleife ermöglicht eine nachhaltigere Lösung des Problems. Im Alltag haben wir beständig die Chance, zwischen diesen beiden Schleifen zu wählen, manchmal kann die einfache Lösung ausreichend sein, manchmal nicht. Es entspricht dem gängigen Selbstbild des Managers als Problemlösers und Machers nicht, zu entschleunigen, zu überlegen und sich in seinen Annahmen zu hinterfragen. Wie viel Ressourcen durch single loops, die die schnellen Lösungen bringen, in Organisationen verbraucht werden, ist bekannt.

### **Dialog**

Ziel- und ergebnisbezogene Kommunikation scheint immer das Mittel der Wahl zu sein, wenn man zu Entscheidungen kommen will. Gemeinsam zu denken, Voraussetzungen und Annahmen zu hinterfragen, erscheint meist als Zeitverschwendung: ‚Wir wissen doch wie es ist, nun lassen Sie uns mal schnell eine Entscheidung treffen‘. Dieses Vorgehen ist oft aber nicht immer angemessen. Wichtige strategische Entscheidungen sollte man anders vorbereiten. Bei der Umsetzung der Ideen der lernenden Organisation stieß man auf den Dialog, die ‚Kunst gemeinsam zu denken‘. Dialog ist das Gegenteil von Diskutieren, er suspendiert für eine kurze Zeit den Zwang zur Einigung, zum sich Durchsetzen müssen. Ein Thema wie z.B.: ‚Wie soll unsere Dienstleistung in fünf Jahren aussehen?‘, wird durch Beiträge, die in ihrer Unterschiedlichkeit nebeneinander stehen bleiben (Prinzip: Suspension), entfaltet. Das ist eine harte Übung darin, nicht schnell zu bewerten, sondern die eigenen Bewertungen wahrzunehmen und in der Schwebe zu halten. Auf die eigene innere Stimme hören, und sie zum Ausdruck zu bringen (Prinzip: Voicing) ist ebenso notwendig wie wirkliches Zuhören (ohne schon an der Entgegnung zu basteln). Dialog produziert andere Ergebnisse, die der Vielfalt und Komplexität des Vorhabens Rechnung tragen und die den Organisationsmitglieder in ihrer Unterschiedlichkeit Respekt zollen. Ein gelungener Dialog ist eine gute Entscheidungsvorbereitung, die Diskussion und Entscheidung findet dann in einem der vertrauten Gesprächssettings statt. Für die Gestaltung dieses Dialogs braucht man einen Facilitator, der Erfahrungen mit diesem Setting mitbringt.

Die Ideen der lernenden Organisation haben ihre Funktion erfüllt, wenn sie den Führungskräften dazu dienen, die Zahl ihrer Handlungsoptionen erhöhen zu können: Ist eine Debatte oder ein Dialog angemessener? Geht es hier um Erkunden oder um Plädieren? Reicht hier ein single loop oder braucht es einen double loop? Kein Vorgehen passt zu allen Zielen: form follows function!

### Literatur:

Argyris, Chris: Wissen in Aktion, Stuttgart 1997

Senge, Peter et al.: Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Stuttgart 1996

Senge, Peter et al.: The Dance of change, Wien 1999

Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke bildet an der Evangelischen Fachhochschule Hannover Supervisorinnen, Organisationsberaterinnen und Führungskräfte aus. Sie arbeitet als Coach und Organisationsberaterin.  
Homepage: [www.rappe-giesecke.de](http://www.rappe-giesecke.de)

#### Zusammenfassung

Welche Ideen der Lernenden Organisation haben sich in der Praxis bewährt? Welche Schritte kann man machen, um eine selbstreflexive Kultur in der Organisation zu entwickeln, die Lernen ermöglicht? Der Artikel versucht praxistaugliche Antworten zu geben.