

Vortrag: „Von der lernenden zur intelligenten Organisation“

Peter Uffelmann

In meinem Vortrag versuche ich Antworten zu finden auf folgende Leitfragen;

1. Was macht Organisationen intelligent?
2. Welche Rolle spielen dabei Lernprozesse?
3. Welchen Beitrag leistet die Supervision zur Entwicklung intelligenter Organisationen?

Psychologische Begriffe auf die Beschreibung sozialer Phänomene anzuwenden bleibt ein allenfalls heuristisches Unterfangen und kann nicht als empirisch abgesicherter Wissensbestand gelten. So möchte ich die Verwendung der Begriffe Lernen und Intelligenz für die Analyse organisationalen Prozessen verstanden wissen. Wenn wir Organisationen unterstellen, dass sie lernen können oder gar mehr oder weniger intelligent seien, dann müssten wir ebenso davon ausgehen, dass Organisationen lieben könnten, träumen gar oder Psychosen und Depressionen entwickeln könnten. Da wir uns in diesem Tagungskontext nicht mit der Liebesfähigkeit oder Psychiatrischen Erkrankungen von Organisationen beschäftigen, werde ich diese Dimensionen vernachlässigen und unsere Begriffe Lernen und Intelligenz als Begriffscontainer begreifen, die helfen sollen, die komplexen Phänomene der Vergemeinschaftungsstruktur Organisation beratungsrelevant beschreiben zu können.

Eine Bemerkung zur Neurobiologie im Kontext der Organisation. Der Hype, sich neurobiologischer Erkenntnisse zu bedienen, ist ungebrochen. Die Erlöschungshoffnungen allerdings in keiner Weise befriedigt, so dass ich gerade aus der Kenntnis neurobiologischer Zusammenhänge gelernt habe, meinen eigenen Wahrnehmungen, Einschätzungen und theoretischen Schlussfolgerungen zu misstrauen. Das hier vorgestellte ist gleichsam vorläufig und erhebt keinen absoluten Wahrheitsanspruch. Ich verstehe meinen Beitrag mehr als Anregung, den schöpferischen Diskurs in der Gemeinschaft der Suchenden anzureichern. Ebenso setze ich mich in keiner Weise in die Position einer Intelligenz, die sich einbildet, über intelligente Organisationen intelligente Aussagen zu machen. Ich forsche, frage und erkenne aus einer Haltung des Nichtwissens und im Respekt meiner eigenen Dummheit gegenüber.

Unsere Gesellschaft steht vor einem weitreichenden Strukturwandel, der weder vorhersehbar noch unter Kontrolle zu bringen ist. Die Politik zieht sich aus dem Regulierungsregime des Wohlfahrtsstaates zurück und mutet den Menschen zu, nunmehr selber Vorsorge zu treffen. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien versprechen ähnlich weitreichende Veränderungen wie die Einführung der Schrift vor über 5000 Jahren oder die Einführung des Buchdrucks vor ca. 500 Jahren. Die Religion verliert ihren verhaltensprägenden Einfluss, und die Glaubensoptionen unterliegen Moden und Trends. Die Wissenschaft hat ihre große Geste der Suche nach objektiven Naturgesetzen aufgegeben und ist eher damit beschäftigt, wie und von wem sie sich finanzieren lassen kann. die Wissenschaft liefert nicht objektive Sicherheit, sondern konstruktive Unsicherheit Die Erziehung hat ihren Rückhalt im Autoritätsglauben der Vergangenheit verloren und muss sich statt dessen als Partner im Entwurf von Lebensstilen bewähren; die Erziehung hält keine fertigen Ausbildungen bereit, sondern bietet Bildungsoptionen an, die sich an möglichen Identitätsentwürfen orientieren, ohne wirklich zu wissen, in welchen Szenarien sich diese Designs zu bewähren haben; und die Wirtschaft selbst verwandelt sich in eine Gelegenheitsstruktur, in der finanzielle Gewinne, abenteuerliche Projekte und unternehmerische Wagnisse locken, die durch keine

Karrierestruktur mehr zur Einheit zu bringen sind (vgl. D. Baecker, Organisation und Management 2003)

Sie nimmt Abschied von hochintegrierten Konzernen der Vergangenheit. Sie differenziert sich in ein mobiles Kapital einerseits und in ebenso mobile Netzwerkunternehmen andererseits.

Die Öffnung der Märkte im Zuge der Globalisierung und die Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien führen zwangsläufig zu einer anderen Organisation von Arbeit und damit auch zu völlig veränderten Organisationsprinzipien. Die Anpassungsfähigkeit der Organisationen an sich schnell verändernde Marktbedingungen wird zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor, indem die unternehmensinterne Kommunikation und die Lern- und Entwicklungsfähigkeit ihrer Mitglieder optimiert wird. Die Logiken rationaler Kontroll- und Steuerungsillusionen werden aufgegeben, der Umgang mit Turbulenz, Ungewissheit und Scheitern eingeübt.

In dieser Situation, so die These von vielen Fachleuten, hilft nur noch die Umstellung des Unternehmens auf eine bewegliche, attraktive und lernfähige Unternehmenskultur, die das Ziel hat, schneller zu lernen als die Konkurrenz und die darauf setzt, die Vorstellungskraft, das Engagement und die Kreativität aller Mitglieder nutzbar zu machen.

- Umstellung von Bürokratie und Fließband auf ein offenes Netzwerk von Information, Kommunikation, Produktion und Beziehungen
- Nicht mehr „wer arbeitet produziert“, sondern wer arbeitet, kommuniziert in vielfältigen Beziehungen
- Von der Ideologie disziplinierter Produktivität zu einer Ideologie emanzipierter Interaktivität
- Orientierung am Leitbild Team und nicht mehr am Leitbild Hierarchie (siehe vagabundierende Führung oder lateraler Führung)
- Nicht mehr die Frage wie Ordnung aufrecht erhalten werden kann, sondern wie man sie auch laufend zur Disposition stellt
- Instabilität und Turbulenz als grundkonstanten
- Keine Festlegung mehr auf Hierarchie, langfristige Planung, routinisierte Entscheidungen und standardisierte Produkte
- Anpassungsfähigkeit an Überraschungen
- Schnelle Umstellung der organisationalen Gestaltungsprinzipien

Alle Organisationen unserer Gesellschaft unterliegen dieser Dynamik, unabhängig davon, ob sie sich dem sogenannten Profit oder Nonprofitsektor zuordnen.

Viele Menschen, die in verantwortlichen Positionen arbeiten, bemühen sich um Wandlung, sie suchen nach Möglichkeiten, Handlungsrountinen zu unterbrechen, Reflexionsräume zu öffnen und Musterwechsel im Denken und Handeln zu bewirken. Nach der Euphorie moderner Managementideologien, die der Suggestion rationaler und linearer Steuerung von Unternehmensprozessen anheimgefallen sind, ist Ernüchterung eingetreten und hat die Aufmerksamkeit von der Berechenbarkeit ingenieurstechnischen Denkens auf die mentalen und emotionalen Prozesse innerhalb von Organisationen gelenkt. Dieser Perspektivwechsel führte zu weitreichenden Konsequenzen. Der Mitarbeiter mit seinen intellektuellen Potenzialen ist gefragt. Die Vergemeinschaftungsprozesse in Teams, Abteilungen und ganzer Organisationen werden optimiert durch die Synchronisierung von geteilten Wert- und Leitvorstellungen, Fehler sind Antreiber für Lernprozesse und alle, die mit Organisationen zu tun haben, sind potenzielle Feedbackgeber für Verbesserungen. Das Lernen ist nunmehr nicht

nur Anpassungsleistung, sondern wir lernen neu zu lernen, indem wir die Muster und Schematas unseres Lernens beobachten und neue Formen kokreativer Zusammenarbeit erzeugen. Die Brüchigkeit, Widersprüchlichkeit und Unvollkommenheit ist keine Schande mehr, sondern Antriebsenergie für ständige Verbesserung. Das Wissen in Organisationen wird systematisch erhoben, geordnet, abrufbar gespeichert und für die Lösung neuer Probleme möglichst schnell verfügbar gemacht. Wissensmanagement ist die neue Hoffnung für Erfolg und Rendite.

Was hat Toyota, General Electric, die Gemeinde Tiftlingerode, die Polizei von New York und die Georg-Werth-Oberschule in Berlin gemeinsam? Sicherlich die Bereitschaft, sich auf diesen Musterwechsel einzulassen. Allesamt haben sich in ihrer Grundstruktur, in ihrer Philosophie, ihrem Selbstverständnis und in ihren Ergebnissen verändert. Sie erzielten bessere Resultate, haben zufriedene Mitarbeiter und ein positives Image bei ihren Klienten und Kunden. Man könnte sie auch als intelligent bezeichnen. Bevor ich ihnen dieses Attribut bezeuge, möchte ich einige Markierung aus dem Leben dieser Organisationen hervorheben, die meine Hypothese bekräftigt:

1. Toyota

Toyotas hervorragende Wettbewerbsposition gründete in der Überzeugung, dass die einfachen Angestellten mehr sein könnten als nur Zahnräder in einer seelenlosen Produktionsmaschinerie. Diesen Mitarbeiter wurde zugetraut, dass sie Probleme selbstständig lösen können, Neues schaffen, Änderungen umsetzen und sich weiterbilden und ihre Fähigkeiten ständig verbessern. Während die amerikanischen Automobilbauer nur Personalexperten vertrauten, um Prozessverbesserungen zu realisieren, vermittelte Toyota seinen Mitarbeitern das nötige Wissen, das Handwerkszeug und die Erlaubnis, auftretende Probleme unmittelbar zu lösen. Dabei hat Toyota immer darauf geachtet, für seine Kunden, für die Gesellschaft und für die eigene wirtschaftliche Entwicklung einen Mehrwert zu generieren. Gleichzeitig betrachteten sich die Führungskräfte in erster Linie als Teil der Unternehmensgeschichte und nicht wie bei vielen anderen Großkonzernen als schnelle Sanierer oder Renditemaximierer.

2. General Electric

GE setzte auf exzellente Management Ausbildung, die nicht auf kurzfristige Gewinnmaximierung ausgerichtet war, sondern auf eine langjährige Ausbildung der Führungskräfte, deren Ziel nicht darin bestand, bewährte Managementkonzepte zu übernehmen, sondern innovative, ja revolutionäre Managementideen zu generieren. Die Trainings, Seminare und Coachingprozesse waren Führungslaboratorien, in denen Musterbruch und Querdenken im Vordergrund stand. Und es wurde penibel darauf geachtet, dass die richtigen Leute mit den passenden Aufgaben betreut wurden. Übrigens, das 360 Grad Feedback wurde bei General Electrics entwickelt und gehört heute in vielen Variationen zum Standard der Personalentwicklung in großen Unternehmen.

3. Georg-Weerth-Oberschule Berlin und die Polizei von New York

Hier eine Berliner Schule im sozialen Brennpunkt mit etwa 30 Lehrern, dort die New Yorker Polizei mit rund 50000 Beschäftigten, die größte Polizeiorganisation der Welt. Berlin, Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg:

- 24% Arbeitslosigkeit
- 20% Ausländeranteil
- 13% HarzIV Empfänger
- 30% der Erwachsenen haben keinen Schulabschluss

eine Umgebung, in der man nicht unbedingt erwarten kann, dass der Bildungserfolg der Schüler übermäßig hoch einzuschätzen ist. Um so erstaunlicher erscheint die Tatsache, dass 98% der Absolventen einen Ausbildungsplatz erhalten oder auf eine weiterführende Schule wechseln. 1999 lag die Quote noch bei 48%. Ein wesentlicher Grund bestand darin, alle Prozesse in der Schule darauf zu fokussieren, dass die Absolventen einen Abschluss bekommen. Dies hatte zur Folge, dass im Unterricht der fünften Klassen darauf geachtet wurde, Bildungsinhalte, die Art und Weise des Lernens und die interne und externe Kooperation auf dieses Ziel auszurichten. So wurden Kontakte zu ansässigen Unternehmen geknüpft, die Praktikanten aufnahmen, der Lehrplan radikal ausgejätet und soziales Verhalten konsequent gefördert und bekräftigt. Neue Fächer wurden erfunden und es gab die Erlaubnis, auch mit unkonventionellen Methoden zu arbeiten. Das Erfolgsgeheimnis: eine klare Vision mit herunter gebrochenen Zielen, ein arbeitsmarktorientiertes Bildungsverständnis, innovative Unterrichtsmethoden, kontinuierliches Controlling und die Sorge dafür, dass in der Öffentlichkeit gutes über diese Schule erzählt wird.

New York City 1993:

- 2000 Morde im Jahr
- 100000 Einbrüche
- 85000 Raubüberfälle

Die Kriminalität hatte einen Höchststand erreicht, zwei von drei Einwohnern wollten aus der Stadt wegziehen. Auch hier geschah etwas Verblüffendes, innerhalb von drei Jahren konnte die Anzahl der Verbrechen um 40% verringert werden und somit wurde New York gemessen an den Einwohnerzahlen die sicherste Großstadt der USA. Auch hier wurden Änderungen implementiert mit nachhaltigen Wirkungen:

- Strategische Ausrichtung der Interventionen
- Zero Tolerance (Antikorruption)
- Waffen aus den Straßen entfernen
- Senken der Jugendkriminalität
- Teufelskreis häuslicher Gewalt durchbrechen
- Rückgewinnung des öffentlichen Raumes
- Konsequentes Vorgehen gegen Autodiebstähle und Autoaufbrüche
- Die Korruption der Polizei bekämpfen
- Enges Berichtswesen und kontinuierliche Information
- Hohes Engagement in die Prävention

4. Gemeinde Tiftingerode

Tiftingerode bei Göttingen hatte vor einigen Jahren noch 960 Einwohner. In ca. 15 Jahren werden weit über 50% der Einwohner über 65 Jahre alt sein. Junge Familien wanderten in Süden. Der Bürgermeister bat die Bevölkerung darum, die Familienplanungen zu überdenken und legte ein Marketingprogramm auf nach der die Familie, deren Kind der 1000. Einwohner von Tiftingerode ist, besondere Prämien erhalten. Für mehrere Monate einen Mercedes-Kombi, Kinderwagen, Babyausstattung, Kindersitz, jeden Morgen kostenlos Brötchen und Brot vom Bäcker, Strampelanzüge, Windeln, einen Einkaufsgutschein über 500 Euro usw., usw.. Der Bürgermeister stellte sich mindestens 2mal im Monat als Babysitter zur Verfügung, Preise im Wert von nahezu 15000 Euro, bereitgestellt von Sponsoren und der Kommune. Der Effekt war aussergewöhnlich, Presse

und Fernsehen gaben sich die Klinke in die Hand, sogar in Tunesien und Algerien wurde über dieses Projekt berichtet. Die Leitidee wurde in einem Slogan zusammengefasst: „Wir wollen die kinderfreundlichste Gemeinde Niedersachsens werden und wer die Jugend gewinnt, hat Zukunft.“

Fazit:

- 2005 erlebte Tiftlingerode eine Rekord Geburtenquote 14 Babies erblickten das Licht der Welt
- die Grundschule boomt
- die Einwohnerzahl stieg auf 1010
- Die Tiftlinger fühlten sich als Dorfgemeinschaft
- Politisch ist es für die Dorfpolitiker leichter, ihre Interessen auf Landkreis und Landesebene durchzusetzen.

Man könnte die Liste dieser Erfolgsgeschichten mühelos erweitern. Vor allem im Bereich der öffentlichen Institutionen, der Krankenhäuser, der Schulen etc. tut sich einiges, was in den Nachrichten nicht berichtet wird und sich gegen die Empörungssolidarität der sogenannten öffentlichen Meinung richtet.

Was macht Organisationen intelligent?

Betrachten wir noch einmal die oben genannten Beispiele. Was haben sie gemeinsam und macht sie zumindest für eine Zeit zu erfolgreichen Organisationen?

1. Hochgesteckte Ziele
2. Markt-, Kunden,-und Klientenorientierung
3. Erfolgreiche Innovation
4. Wettbewerbsorientierung – auch innerhalb der Organisation
5. Resultatsorientierte Führung
6. Begeisterung und Motivation der Mitarbeiter
7. Entschlossene Umsetzung
8. Kontinuierliche Kontrolle
9. Starke Lernwelten

Intelligenz

Die Begriffsgeschichte des Wörtchens Intelligenz enthält einige Überraschungen. Es kommt aus dem Griechischen und bedeutet so viel wie Sinn, Besinnung, Denkkraft, Verstand, Vernunft, Geist etc.. Das lateinische *intelligentia* enthält noch zusätzliche Bedeutungen wie Kennerschaft, Verständnis, Kunstverstand oder gar Geschmack. Erst im Mittelalter haben ihm die Theologen einen höchst sublimen Sinn verliehen, nämlich dass Gott selbst die höchste *intelligentia* sei und nicht nur ein Attribut. In Amerika streiten Christen mit Naturwissenschaftler, ob das „intelligent Design“ Gottes die Naturprozesse steuert oder der Zufall der Evolution. Im Englischen wurde es dann zu einem „geheimen Einverständnis“ und später zu einer einfachen Mitteilung. Dieser Wortgebrauch gilt noch heute wie der Name CIA Central Intelligence Agency zeigt, auch wenn sich diese Institution nicht unbedingt mit höheren Einsichten hervorgetan hat.

In Deutschland bezeichnet man mit Intelligenz zunächst die bloße Information, die zur öffentlichen Kenntnis gebracht werden soll. Erst Wilhelm Wundt, der 1879 in Leipzig das

erste psychologische Institut gründete, legte den Grundstein dafür, dass die Psychologie von nun an die Deutungshoheit darüber hatte, was unter Intelligenz zu verstehen sei. Seitdem hat dieser geräumige Begriffscontainer eine Reihe theoretischer Konkretisierungen erfahren, die folgende Unterscheidungen vornehmen. Dort gibt es biologische, psychologische, motorische und rationale, analytische und kreative, sprachliche und visuelle, räumliche und logisch-mathematische, kinästhetische und musikalische, pragmatische und mechanische, kristalline und flüssige Intelligenzen je nach Vorliebe und theoretischer Ausrichtung der Forscher. In neuerer Zeit, weil erst die neuen Säue, die durchs Dorf getrieben werden, höhere Renditen versprechen, ist diese unvollständige Liste zu ergänzen mit sozialer und emotionaler Intelligenz, Führungintelligenz, Erfolgsintelligenz, allesamt populistischer Prägung mit einer hohen Beratungsaffinität.

Interessanter als die Ordnungsbemühungen der Experten, dem Intelligenzbegriff einen verbindlichen Bedeutungshof zuzuweisen ist die Alltagssprache, die möglicherweise für unser Vorhaben, den Intelligenzbegriff zur Untersuchung erfolgreicher und weniger erfolgreicher Organisationen besser geeignet. Umgangssprachlich sind die Intelligenten, die Vernünftigen, die Klugen oder gar die Erz- und Blitzgescheiten. Ferner haben wir es zu tun mit dem Hell-, Weit-, und Umsichtige, der Klardenkende, der Hochbegabte, der Scharf-, der Fein- und Tiefsinnige. Auch ein findiger, heller und aufgeweckter Kopf könnte als intelligent gelten. Was den Schlaumeier und das Schlitzohr, den Siebengescheiten und den Neunmalklugen angeht, so sind wir misstrauisch. Argwöhnisch betrachten wir den Ausgefuchsten, Smarten, Cleveren, derjenige der es faustdick hinter den Ohren hat oder wer mit allen Wassern gewaschen ist, den Gewieften, den Raffinierten und den Durchtriebenen, allesamt strategisch kluge, die in der Mikropolitik von Organisation alle ein Wörtchen mitzureden haben. Unsere Ablehnung erfahren dann die Wunderknaben, den Geistesriesen, die Intelligenzbestie oder den Klugscheißer.

Dekonstruieren wir den Intelligenzbegriff und beschäftigen uns mit seiner Abwesenheit und ergänzen ihn mit dem Begriffscontainer der Dummheit, so werden wir wieder in der Alltagssprache fündig:

Unvernünftig (stroh-, sau-, stock-, bronz-) dumm; blöde, dämlich, dusselig, stupide, bekloppt, beknackt, behämmert etc. Den Dummen unterstellen wir, er sei auf den Kopf gefallen, hat das Pulver nicht erfunden, kann nicht bis drei zählen, ist nicht ganz dicht, hat einen Dachschaden, Brett vor dem Kopf, einen Sprung in der Schüssel, ist nicht ganz bei Trost oder von allen guten Geistern verlassen. Diese Liste ließe sich noch beliebig ergänzen. Dieses Vokabular neigt dazu, Krankheit und Dummheit in einen Topf zu werfen. Es gibt Menschen mit sehr niedrigem IQ und bringen doch in Einzelbereichen grandiose Leistungen. Auch wissen wir von Tieren, die sehr intelligente Leistungen erbringen können, die wir Menschen niemals erzielen können. Ein Mensch, der versucht, sich mit Hilfe eines Stadtplanes zu orientieren, wirkt hilflos im Vergleich mit der erst besten Schwalbe, die sich mit ihrem einzigartigen Navigationssystem ohne Mühe orientieren kann. Und mit Hilfe geometrischer Muster am Himmel, die im Laufe des Tages ihre Lage im Raum und ihre innere Struktur verändern, können Wüstenameisen nach geglücktem Beutefang sekundenschnell ihre direkte Rücklaufrichtung zum Nest bestimmen.

Betrachten wir den Intelligenzbegriff unter wissenschaftlichen Perspektiven, das Beispiel mit Waldameisen macht dies deutlich, scheinen intelligente Organismen eine hervorragende Anpassung an ihre Umgebung vollziehen zu können, allerdings im Tierreich häufig unter der Bedingung relativ stabiler Umweltbedingungen. Der Überlebensvorteile der Spezies Mensch war geknüpft an die Fähigkeit, sich in unterschiedlichen Umweltpären angepasst zu verhalten. Die Speicherfähigkeit des Gehirns, die Entwicklung der Sprache und die Vergemeinschaftung in Solidar- und Schutzgemeinschaften haben einen Überlebensvorteil geschaffen. In der einschlägigen Intelligenzliteratur wird demzufolge häufig zwischen zwei Intelligenzarten unterschieden: Einmal die flüssige Intelligenz, die die Fähigkeit umfasst,

neue Probleme und Situationen ohne die Hilfe früherer Erfahrung zu bewältigen und der kristallinen Intelligenz, die das Expertenwissen oder moderner bereichsspezifische Wissen umfasst. Sternberg (1999) geht hingegen von einer Dreierheit der Intelligenz aus, nämlich einer analytischen, einer kreativen und einer praktischen Intelligenz. Die analytische Intelligenz beschreibt die herkömmlichen akademischen, geistigen Fähigkeiten, wie sie mit den Standardtests auch ermittelt werden. Die kreative Intelligenz drückt sich im schöpferischen Tun, Erkunden, Entdecken, Erfinden, Vorstellen und Vermuten aus. Hier geht es um die kreative neuartige Verknüpfung von Wissens- und Erfahrungsbeständen. Die praktische Intelligenz bezieht sich auf das Lösen alltäglicher Probleme und Herausforderungen. Die Neurobiologie lehrt uns, dass die Hirngröße für die Intelligenz keine Rolle spielt, sondern die Anzahl und Qualität der synaptischen Verbindungen. Hinzu kommt die Leitungsgeschwindigkeit und die Art der Informationsverarbeitung. In Untersuchungen konnte festgestellt werden, dass gute Problemlöser sehr schnell den Kern eines Problems erfassen konnten und ebenso schnell aus den verschiedenen Gedächtnisspeicher geeignetes Wissen abzurufen und sie in kreativer Weise zusammensetzen. Schlechte Problemlöser dagegen erkennen nicht, was ein Problem schwierig macht und haben keine angepassten Strategien. Neurophysiologisch gesprochen wird beim Problemlösen nicht nur relevante Informationen aktiviert, sondern auch irrelevante Informationen unterdrückt. Sie können sich vorstellen, was es bedeutet, wenn ein Team mit der Lösung technischer oder anderer Probleme betraut wird und es in den Kommunikationsprozessen nicht gelingt, die irrelevanten Informationen zu unterdrücken, weil beispielsweise ein gärender Konflikt oder erhebliche Ängste das Alarmsystem aktivieren.

Unser Gehirn hat unterschiedliche „Wissenszentren“, die bei der Lösung von Problemen erst aktiviert werden müssen. Um überhaupt in die Lage zu kommen, gerichtete, zielbezogene Entscheidungen und Handlungen zu generieren, braucht es den präfrontalen Cortex, der eine vorhandene Situation auf ihre Bedeutung für unser Handeln bewertet und unter Berücksichtigung der eigenen Erfahrung und gegenwärtigen Motivationslage in Handlungsplanung und Handlungssteuerung umsetzt (Roth 2003). Bei Patienten mit Stirnhirnerkrankungen findet man dann die Unfähigkeit die Perspektive zu wechseln, Relevantes von Irrelevanten zu unterscheiden und das Unvermögen, Vorkenntnisse auf neue Fragestellungen zu übertragen. Dabei spielt das Arbeitsgedächtnis eine entscheidende Rolle. Interessanterweise beanspruchen Menschen mit einer hohen Problemlösefähigkeit ihr Gehirn weniger als jene, die darin ungeübt sind. Das Abrufen und Zusammenfügen von Informationen aus den verschiedensten Hirnarealen ist stoffwechselphysiologisch teuer, dauert zu lange und ist hochgradig fehleranfällig. Deshalb gilt: je weniger Aufwand, desto besser. Fassen wir zusammen: Intelligenz hängt sehr davon ab, wie schnell bestimmte Hirnareale aktiviert und die darin enthaltenen Informationen ausgelesen und zusammengesetzt werden können. Der Flaschenhals des speicherbegrenzten Arbeitsgedächtnis muss zudem in seiner Aktivität heruntergefahren werden, um sich auf die aktuelle Situation fokussieren zu können.

Wolf Singer (2002) geht einen Schritt weiter und überträgt die Architektur des Gehirns auf die Modellierung komplexer Stadtstrukturen. Kerngedanke ist, dass bei solch komplexen Organisationsstrukturen wie es Städte nun einmal sind, sich fraktale Strukturen ausbilden, die ähnlich wie das Gehirn kein zentrales Koordinationszentrum mehr benötigen, weil ihre Intelligenz darin besteht, sich auf einen begrenzten Satz von Regeln beziehen, welche die lokalen Interaktionen steuern. Systemtheoretisch gesprochen wären zentral gesteuerte Systeme nur dann wirkungsvoll, wenn die Komponenten des „koordinierenden Knotens“ intelligenter sind als die Komponenten auf niedrigen Hierarchieebenen. Für die Steuerung von komplexen System ist es demzufolge unerlässlich, um globale Ordnung und Stabilität herbeizuführen, geeignete Regeln für die lokalen Interaktionen zu identifizieren. Eine intelligente Anpassung wäre dann die Fähigkeit des Systems, dass die Regeln, nach denen

ihre interagierenden Komponenten globale Ordnung erzeugen gut angepasst sind. Wenn beispielsweise in einer Schule die Interaktionsregel gilt: Sorge für einen ordnungsgemäßen Unterricht, so kann man nicht davon ausgehen, dass in dieser Schule innovative pädagogische Ideen realisiert werden, weil die Kategorie „Ordnung“ als Leitprinzip keine Unordnung zulässt. Diese wäre aber notwendig, um pädagogische Innovationen voranzutreiben. Was schlägt Singer zur Optimierung vor:

1. Optimierung der Informationsflüsse durch Minimierung der Kommunikationsdistanzen
2. Anordnung der am meisten miteinander interagierenden Elemente in Gruppen
3. Minimierung des Energieverbrauchs durch Zusammenfassen der Einheiten, die dieselben Ressourcen benötigen
4. Schaffung von Feedbackschleifen zur Stabilisierung der Kooperation
5. Schaffung eines schnell reagierenden Lernmechanismus und einem kontrollierenden Bewertungssystem, das die globale Entwicklung mit dem vorgegeben Ziel vergleicht
6. Aufnahme von globalem Wissen über die Ermöglichung globaler Beziehungsarchitekturen
7. Prinzip: anfängliches Überangebot, Versuch und Irrtum, Konkurrenz und Beseitigung des Nichtangepassten
8. Wissen schaffen dafür, was für die Organisation gut oder schlecht ist

Zusammenfassend sagt Singer, „...auf die Vernunft der Selbstorganisation zu vertrauen, gute Regeln für lokale Interaktionen zu erfinden, effiziente Lern- und Korrekturmechanismen einzuführen, für Reziprozität der Informationsflüsse zu sorgen, die Kriterien für zentrale Bewertungssysteme festzulegen und auf zentralistische Koordinationsversuche zu verzichten (Singer 2002).“

Aus soziologischer Perspektive ist der Versuch Dirk Baeckers (2003), die Kriterien einer kompetenten, intelligenten und wirtschaftlich effizienten Organisationskultur kompatibel mit Singers Entwurf einer gehirngerechten Stadt. Zukunftsfähige Organisationen und dies ist schon fast eine Binsenweisheit müssen beweglich sein, attraktiv und eine lernfähige Unternehmenskultur aufweisen, die sich weder auf die Traditionen der Vergangenheit noch auf unsichere Aussagen über mögliche Zukünfte verlassen muss.

1. Klarheit über das Selbstverständnis eines Unternehmens
2. Ableitung aller Prozesse aus diesem Selbstverständnis
3. Vereinigung von Flexibilität und Konsistenz
4. Fokus auf die Logik des Geschäfts: Gewinn orientierte Befriedigung von Kundenbedürfnissen

Dabei wird die Organisation selbst zu einer intellektuellen Leistung, die dafür Sorge trägt, dass die Mitarbeiter befähigt, Märkte und Kunden zu beobachten, Probleme mehrdimensional zu beschreiben und Veränderungsprozesse mitzugestalten. Die Unternehmenskultur der Zukunft braucht Kompensationen dafür, dass weder das Kapital, die Technologie, der Markt determinieren, wie eine Unternehmung zu organisieren ist. Baecker (2003) analogisiert die Unternehmung mit einem Hochleistungsrechner, der mit einfachen Grundelementen vielfältige Vernetzungen erzeugt und Strukturen schafft, die eine schnelle und effiziente Informationsverarbeitung generieren kann. Psychosozial gesprochen geht es dabei um eine neuartige Logik der Verantwortung und des Vertrauens in die Selbstorganisationsprozesse relativ autonom operierender Subsysteme, die mit einfachen Interaktionsregeln komplexe Prozesse steuern und regulieren. Der Umgang mit Fehlern, mit Ungewissheit und dem Bewusstsein, dass die Datenbasis für Entscheidungen meist unzureichend ist, ist die Basis für wertschöpfende Reflexionen.

Lernende Organisation und Organisationales Lernen

Lernen bedeutet den Erwerb einer relativ überdauernden Verhaltensänderung (oder des Potenzials dazu), lernen bedeutet Neues ausprobieren und untersuchen, Neugier zeigen und Routinen verlassen. Organisieren impliziert hingegen die Festlegung von Standards und Routinen und eine Einengung des Verhaltensspektrums (meist unter Effizienzgesichtspunkten). Damit sind alle Zusammensetzungen aus „Lernen“ und „Organisation“ eine Redefigur aus sich im Kern widersprechenden Begriffen, ein Oximoron (Weick & Westley, 1996). Nachdem der Begriff „Organisationales Lernen“ als wenig gelungene deutsche Übersetzung des englischen Begriffs „organizational learning“ von Argyris und Schön (1978) einmal eingeführt war, gab es verschiedenen Versuche das unglückliche Begriffspaar miteinander auszusöhnen:

Fasst man „Organisation“ als ein Regelwerk auf, das die erwünschte Funktionsweise eines sozialen Systems beschreibt, dann ist dies eine „instrumentelle Perspektive“, in der präskriptiv Vorgaben enthalten sind, welche Merkmale die Organisation haben sollte („How-to“ Ansätze; vgl. Tsang, 1997). Sieht man in einer Organisation eine soziale Lerngemeinschaft aus vielen Individuen, so entspricht dies einer „institutionalen Perspektive“ beruhend auf deskriptiven Ansätzen, wie kollektive Lernprozesse tatsächlich aussehen (vgl. Tsang, 1997).

Diskutiert wurde auch, ob Managementwissen eine Kombination aus „Know-What“ (Sachwissen) „Know-How“ (Methodenwissen) und „Know-Why“ (Begründungswissen) ist (Kim, 1993) oder eine Mischung aus explizit darstellbarem und implizitem oder schweigendem Wissen (tacit knowledge; Nonaka, 1994). Kluge und Schilling (2000) schlagen vor, „Organisationales Lernen“ (OL) als kooperatives Lernen in einem sozialen System zu verstehen und „Lernende Organisation“ (LO) als das formale Regelwerk dazu, das kontinuierliches Lernen ermöglichen soll.

Tabelle 1: Bildung in der Wissensgesellschaft

„old economy“	„new economy“
Abschluss in 4 Jahren (Universität etc.)	Abschluss in 40 Jahren (lebenslanges Lernen)
Bildung als Cost-Center	Bildung als Wettbewerbsvorteil
Mobilität der Lernenden	Mobilität des Inhalts
Fernlehre im Einzelstudium	Verteiltes und kooperatives Lernen
Email, Brief und Printprodukte	Multimedia-Leistungszentren mit online Medien
Allgemeine Angebote für alle	Maßgeschneiderte, individuelle Angebote
Regionale Anbieter	(meist internationale) Markenamen und Prominente
Bildung nach Bedarfsmeldung (just-in-case)	Bildung immer wenn nötig (just-in-time)
Selbststudium, Eigenverantwortung	Lernpartnerschaften, organisationelles Lernen

nach Merrill Lynch, The Book of Knowledge, 1999.

Empirische Ergebnisse zur Lernenden Organisation (nach Kluge Schilling 2002):

1. Befragungen und Simulationen zeigen, dass Organisationen am meisten Wissen sammeln von Individuen, die sich nur langsam anpassen. Das meiste Wissen in Organisationen wird durch informelle und selbstorganisierte Kommunikation weiter gegeben (Klimecki und Lassleben 1998). Eine starke Lernorientierung der Mitarbeiter bewirkt, dass mehr marktrelevante Daten erzeugt und verteilt werden.

2. Wenig Evidenz für die Lernwirksamkeit technischer Einrichtungen. Die Nutzung technischer Potenziale benötigt die Einführung der Technik als partizipativen Lernprozess.
3. Barrieren bei der Einführung von Wissensmanagement sind Zeitdruck, unbekannter Wissensbedarf, fehlende Anreizsysteme, fehlende Bereitschaft zur Wissensteilung und unsystematisches Vorgehen (Beispiel Fortbildungsplanung Schulen)
4. „Learning by Doing“ durch Teamarbeit überträgt rund die Hälfte des produktionsbezogenen Wissens auf neue Teammitglieder.
5. Bei hoch standardisierten Arbeiten wird Lernen maximiert durch klar definierte und begrenzte Tätigkeiten. (Schreiben lernt man eben durch schreiben)
6. Teams ohne eigene Verantwortlichkeit (z.B. Budget), Anreizsysteme und soziale Unterstützung geben wenig Wissen weiter und neigen zu organisationaler Vergessenheit.
7. Interkulturelle Studien zeigen, dass beispielsweise in Japan das Lernen aus Fehlern gefördert wird in USA dagegen nicht oder nur kaum.
8. Die Weitergabe von Unternehmensgeschichten hilft Erfahrungen narrativ zu strukturieren, weiter zu geben und Fehler zu vermeiden
9. Lernen unter Anleitung erfahrener Vorbilder unterstützt den praktischen Wissenserwerb durch Modelllernen.
10. Gemeinsame Diskussion und rückblickende Projektbewertung führen zwar zu abgestimmten Vorstellungen und Erinnerungen, aber oft nicht zu besserem Handeln in der Zukunft (Reflexion ohne optimiertes Handeln ist suboptimal!)
11. Lernumgebungen, die technische und soziale Fähigkeiten gleichzeitig trainieren sind erfolgreicher als isolierte Trainings.
12. Trainings im „Systemischen Denken“ ändern zwar die Zielstrukturen sowie Selbsteinschätzung- und Zufriedenheit von Managern, schlagen sich aber betriebswirtschaftlich nicht messbar nieder (Cavaleri und Serman 1997)
13. Eine Studie von von Van de Ven und Polley 1992(zeigt, dass Informationen verzerrt („geschönt“) werden, für Mitarbeiter teilweise verändert oder vorenthalten („gefiltert“) werden sowie Zusammenhänge (etwa bei der Aufdeckung von Misserfolgen) verschleiert werden.

Kluge und Schilling (2000) kommen in ihrer Übersichtsarbeit zu den folgenden Schlussfolgerungen:

1. Organisationales Lernen im Sinne einer Veränderung und Angleichung der „mentalen Modelle“ der Organisationsmitglieder findet vor allem durch direkte, meist informelle Interaktion statt. Informationstechnologie spielt eine untergeordnete Rolle bei der Informationsaufnahme und –bewertung, sondern ist eher als Speicher und Transportmittel wichtig.
2. Es gibt Organisationsprozesse und Produkt- bzw. Produktionsmerkmale, die Informationsverarbeitung und –transfer verbessern, zum Beispiel Lernorientierung, Lernen aus Fehlern, Teamarbeit und Standardisierung.
3. Ein Gleichgewicht aus Beständigkeit und Fluktuation ist essentiell, da sich schon nach wenigen Monaten eine Stabilisierung von sozialen Beziehungen ergibt, die die Organisation stützen, aber gleichzeitig Innovationen verhindern; lernen kann eine Organisation nur durch von Bekanntem abweichendes Wissen.

Blickle (2000) gibt einen Überblick über die Entwicklung und Bedeutung informeller, persönlicher Beziehungen in Unternehmen: Schon nach etwa 5 Tagen verfestigen sich soziale Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Die eigentlich einzelnen Karrieren aber auch dem Unternehmen insgesamt förderlichen Beziehungen von „Mentor und Protegé“ entwickeln sich jedoch erst innerhalb von Monaten oder gar Jahren. Ein aktives Modell-Lernen und Coaching ist nur möglich, wenn die Führungsspanne klein ist (kleiner als 10

Personen) und die Unternehmenskultur die Nachahmung von Leitbildern unterstützt. Eine starke persönliche Unterstützung am Arbeitsplatz wirkt sich in vielfältiger Weise positiv auf: Die Zufriedenheit und die Selbstwirksamkeitserwartung steigt, die Identifikation mit dem Unternehmen nimmt zu. Diese positiven Entwicklungen sind eher zu erwarten, wenn das Ausbildungsniveau und die Gestaltungsspielräume von Mentor und Protégé hoch sind. Solche Beziehungen sind, hingegen einiger Theorien zum OL, jedoch kaum durch organisatorischen Maßnahmen zu „erzwingen“, sondern ergeben sich zumeist als informelle Beziehungen. Als günstig für die Herstellung solcher informellen Beziehungen haben sich Job-Rotationspläne, übergreifende Projektgruppen und eine systematische Nachfolgeplanung erwiesen.

Zwischenfazit:

„Langfristig erfolgreich sind vor allem diejenigen Unternehmen, die es schaffen, sich rechtzeitig an Veränderungen der Umwelt anzupassen, auch wenn das Unternehmen dazu seine Gestalt vollständig verändern muss.“

Lernend ist eine Organisation dann, wenn sie kontinuierlich ihre Fähigkeiten erweitert, wenn sie das Lernen sämtlicher Organisationsmitglieder ermöglicht und sich kontinuierlich selbst transformiert.“

Lernende Organisation bezeichnet eine anpassungsfähige, auf äußere und innere Reize reagierende Organisation. Eine Lernende Organisation ist idealerweise ein System welches sich ständig in Bewegung befindet.“ (www.wikipedia.org/wiki/Lernende_Organisation):

Konsens der Organisationsmitglieder

- gemeinsame Vision
- gemeinsames Wertesystem

Umweltorientierung der Organisation:

- Interpretation der Umwelt
- Anpassung an Veränderungen durch Selbsttransformation (Selbstentwicklung)

Förderung von Lernprozessen:

- kooperative Teams und Arbeitsgruppen
- Beseitigung von Lernhemmnissen
- Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit, wechselseitiges Vertrauen und Teamgeist
- demokratischer und partizipativer Führungsstil

Konservierung und Distribution von Wissen:

- Wissensverankerung durch Nutzung
- unterschiedlicher Wissensspeicher (menschl. Gehirn; Datenbanken; Akten)
- Aufbereitung und Kollektivierung von Wissen

„Im lernenden Unternehmen sind Lernen und Arbeiten synonym, sind Menschen Kollegen und Partner, nicht Vorgesetzte, Untergebene und Arbeiter. Im lernenden Unternehmen werden die eigene Innenwelt und die Außenwelt der Organisation laufend auf Innovation hin abgeklopft und untersucht- auf neue Ideen, neue Probleme und neue Möglichkeiten des Lernens hin.“ (Pedler; Boydell; Burgoyne)

• Verschiedene Sichtweisen des Lernens:

- organisationales Lernen = Erhöhung der Effizienz organisatorischen Handelns bzw. des Problemlösungspotenzials
- Lernen aus Erfahrung bzw. Adaption an die Umwelt

- Veränderung von Wissen und Wissensstrukturen in Organisationen
- Prozess der Entstehung oder Veränderung organisatorischer Systeme

Wenn wir wirksames Lernen als Voraussetzung für organisationale Intelligenz betrachten, so wäre in einem nächsten Schritt zu fragen, wie Lernprozesse in Organisationen initiiert, geplant, realisiert und evaluiert werden können. Da wir organisationale Intelligenz als die Fähigkeit von Organisationen begreifen, ihr implizites und explizites Wissen und Können für die Lösung anstehender Probleme abzurufen und dort verfügbar zu machen, wo es gebraucht wird. Dieses Wissen und Können ist nicht nur in den Köpfen der einzelnen Mitarbeiter abgespeichert, sondern in den Operationsformen eines sozialen Systems. Das organisationale Gedächtnis ist sozusagen in den Beziehungsarchitekturen der handelnden Subjekte enthalten und wird durch Kommunikation wach gehalten. Daneben befindet es sich in Leitlinien, Kodifizierungen, Arbeitsprozessbeschreibungen, Routinen, Datenbanken und in den Merkmalen der spezifischen Kultur einer Organisation wie generalisierte Werte, leitende Mythen und normativ eingefärbte Selbstbeschreibungen. Das Wissen und Können steckt ebenso in den Strukturen, Prozessen und Regelsystemen, die Willke als genuin systemischen Merkmale von Organisationen gelten. Nun würde in diesem Verständnis organisationales Lernen darin bestehen, dass Organisationen in ihre Strukturen, Prozesse und Regelsysteme Wissen und Können einbauen, sprich dass sie intelligent werden. So ist es nicht entscheidend, ob Organisationen lernen, sondern wie und was sie lernen.

Senge sagt selbst, die lernende Organisation sei eine Vision und kein Modell. Ebenso wenig ist sie eine Synthese von Best Practice. Es gäbe keine Lernenden Organisationen im Sinne von speziellen Einrichtungen, die es geschafft haben und denen nachgeeifert werden sollte. Es bleibt keiner Organisation erspart, einen eigenen Weg zu finden, Lernprozesse Werte schöpfend zu erzeugen und beizubehalten. Senge (2000) entwirft eine Theorie zur Entwicklung elementarer Lernfähigkeiten, die sich in drei Bereiche gliedern lassen:

1. Aspiration

Inwieweit sind Menschen daran interessiert, das zu erschaffen, wonach sie streben, oder geht es ihnen bei ihrer Arbeit lediglich um die Lösung unmittelbarer Probleme, um die Reaktion auf Krisen und um die Realisierung von Zielen, die ihnen jemand vorgegeben hat?

2. Reflexion und Gespräch

Die Art wie Menschen miteinander reden, vor allem im Zusammenhang mit komplexen und konfliktbeladenen Themen, bestimmt den Ton beim gemeinsamen Lernen. In welchem Ausmaß machen uns Gespräche unsere eigenen Annahmen und Ansichten bewusster? Sind wir bereit, über den Tellerrand hinauszuschauen? Streben wir nach einer gemeinsam tragfähigen Lösung oder reden wir in ewigen Win-Lose Auseinandersetzungen gegeneinander?

3. Verständnis von Komplexität

Während die Welt immer vernetzter und dynamischer wird, wird unser konditioniertes Denken immer dysfunktionaler. Inwieweit erkennen die Menschen, dass ihre Probleme durch die eigenen Handlungen und Arbeitsgewohnheiten entstehen können und sind bereit, ihren Beitrag zu reflektieren? Inwieweit erkennen sie, dass ihre eigenen Lösungen vor Ort die Problemquelle für andere an anderen Stellen der Organisation sein könnten?

Scharmer (2000) geht in seinem Entwurf der lernenden Hochschule noch einen Schritt weiter und kreiert den unternehmerischen Menschen, der in starken Lernumgebungen sich selbst neu erfindet und transzendiert. Er überschreitet die von Nonaka und Takeuchi vertretene These des fortwährenden Austauschs impliziten und expliziten Wissens und deren Verfügbarmachung durch entsprechende Verfahren in Organisationen. Er kritisiert, dass diese beschriebenen Formen des Wissens keine wirkliche Grundlage bieten, um an die zentralen Herausforderungen strategischer Führung heranzugehen. Die entscheidende Herausforderung besteht nicht mehr nur darin, das implizite Wissen innerhalb der Organisation quasi wie einen Schatz zu heben und das explizite Wissen sinnvoll zu vernetzen, sondern: Wie kann ich lernen, die emergenten neuen Möglichkeiten und Zukunftspotenziale früher zu sehen, besser zu verdichten und schneller in unternehmerische Initiativen umzuformen und zu aktualisieren? Die Tools, die im Kontext der Lernenden Organisation entstanden sind, sind hierfür wenig hilfreich, weil sie alle auf die Reflexion von Erfahrungen der Vergangenheit zielen. Der Kernpunkt zielt auf das Erwecken und Steigern einer schöpferischen Fähigkeit des Menschen, die sich auf Sehen, Spüren, Vergegenwärtigen und in die Welt-Bringen von Zukunftspotenzialen bezieht. „Die Fähigkeit, schöpferische Imagination, Inspiration und Intuition zu vergegenwärtigen und in die Welt zu bringen, ist der entscheidende Engpassfaktor heutiger Unternehmensentwicklung und konstituiert eine dritte Form des Wissens, die als „self-transcending-knowledge“ beschrieben wird. Somit benötigen alle drei Wissensformen implizites, explizites und selbsttranszendierendes Wissen und Können unterschiedliche Lernumwelten und Lernstrategien. Für die Universität gelten demzufolge sieben Kernaussagen:

1. Embodiment: Primat der persönlich verkörperten Praxis

Trotz aller heilsversprechender Tools und best practices und neue Theorien über Veränderungsprozesse muss für die überwiegende Zahl aller Veränderungsprojekte in Unternehmen festgestellt werden, dass sie scheitern. 2/3 aller Total Quality Management Programme sind frühzeitig gestoppt worden (The Economist 1992), Das Gleiche gilt für Reengineering Projekte, deren Erfolgsrate zwischen 20 und 50% liegen, von den gescheiterten Fusionen und anderen Change Management Projekten abgesehen. Embodiment im universitären Kontext hieße, mit Leib und Seele in Praxisprojekten Erfahrungen sammeln und diese auswerten. Ed Schein berichtet vom Massachusetts Institute of Technology oder Sloan school of Management, in dem Studierende Seminar- und Vortragsreihen zum Thema Entrepreneurship organisieren, sie entwickeln Konzepte für die Einführung neuer Recycling Modelle für Universität, sie reorganisieren die Webseite der Sloan School of Management. Das heißt, jeder TeilnehmerIn definiert zwei Projekte und führt sie durch: ein Projekt ist organisationales Veränderungsprojekt (das im Team implementiert wird) und ein persönliches Veränderungsprojekt wie bessere Fitness, finanzielle Konsolidierung, Einübung meditativer Praxis etc.

Empathy Walk: In Zweiergruppen nehmen die Studierenden Kontakt mit einer Person auf und versuchen mit dieser Person ein Gespräch zu führen, dass man die Welt durch die Augen des Anderen sehen lernt. Obdachlose, Prostituierte, Republikaner, einen Rabbi etc.. Empathie Walks im Unternehmen (Vertrieb spricht mit Marketing) wäre eine gute Aktion, um Vorurteilsbildungen entgegen zu wirken.

2. Lernende Infrastrukturen: Soziale Lernprozesse erfordern „Parallelstrukturen des Lernens“

Infrastrukturen sind alle Räume, Werkzeuge und Hilfsmittel, die Mitglieder einer Organisation helfen, schneller und besser Erfahrungen zu machen und aus ihnen zu lernen. In den Kursen von Ed Schein ist dies beispielsweise der wöchentliche Fortschrittsbericht oder kollegiale Feedback Runden. Die wöchentlichen

Veranstaltungen sind nicht durch den Lehrplan definiert, sondern ergeben sich aus den Notwendigkeiten der jeweiligen Projekten. Die Aufgabe der Professoren/Dozenten ist, die dafür jeweiligen Methoden und Lernumwelten zur Verfügung zu stellen. Hier gibt es eine Nähe zur Freiarbeit in der Montessoripädagogik.

3. Gemeinsame Willensbildung: Strategische Mobilisierung von Zukunftsenergien

Hier geht es um die Fähigkeit, individuelle und gemeinsame Energie- und Kraftquellen zu mobilisieren vor allem durch anspruchsvolle Ziele und attraktiven Visionen,

4. Ein entstehender Kernprozess von sozialer Wissens- und Willensbildung

Die zentrale Frage der „New economy“ im Kontext der Wissensökonomie ist, wie können Wertschöpfungseffekte generiert werden, die durch Wissen und Können erzeugt werden. Dieser Kernprozess der Wissens- und Willensentwicklung hat etwas mit den drei folgenden Wissens- und Handlungsräumen zu tun:

- der Handlungs- und Wertschöpfungsraum (Praxis)
- der Lern- und Wissensraum (Reflexion)
- der Raume der gemeinsamen Intentions- und Willensbildung

Je besser und schneller Teams und Organisationen diese fraktale Prozessstruktur differenzierend und integrierend verkörpern, desto höher wird die Fähigkeit sein, sich beweglich an verändernden Umwelten anzupassen sowie Zukunftschancen wahrzunehmen und zu realisieren. Dabei geht es darum, diese drei Prozesse nicht mehr wie bisher unterschiedlichen Abteilungen zuzuweisen, sondern in jedem Subsystem des Unternehmens zu implementieren und funktionsfähig zu halten.

5. Schöpferischer Dialog: Über die Aktualisierung sozialer Feldintelligenz

Die Verbesserung von Lernprozessen hängt allerdings davon ab, in welcher Qualität Kommunikation und Diskursivität gebaut sind. Vier qualitativ unterschiedliche Felder sind hier zu differenzieren.

- Harmoniesauce (Talking nice)
- Debatte (talking tough)
- Reflektierter Dialog
- Schöpferischer Dialog

Was offenbar am meisten fehlt und zwar nicht nur an Universitäten, sondern in vielen Organisationen und Institutionen, ist die Fähigkeit, schöpferische Dialogfelder aufzubauen und zu gestalten. Hier geht es um die Aktualisierung einer „intersubjektiven Feldintelligenz“, nämlich der Erwerb der Fähigkeit, in unterschiedlichsten kulturellen Umgebungen in eine wertschätzende und werterzeugende Beziehung zu anderen Menschen treten zu können. Die Nähe zu den Konzepten der Konvivialität, Intersubjektivität und Polylog in der Integrativen Theorie Petzolds ist evident.

6. Presencing: Die Geburt des unternehmerischen Menschen

Das unternehmerische Selbst setzt voraus, dass dieser Mensch mit seinen schöpferischen Kräften zutiefst in Berührung kommt. Die Praktiken und Techniken, die dafür notwendig sind, kommen aus den kreativen Künsten, meditativer Techniken der Selbstversenkung, Trance und so weiter. Michael Ray, der an der Stanford University arbeitet wurde gefragt, was er denn mache, um den Teilnehmern zu helfen, auf die Quellen ihres schöpferischen Wissens zuzugreifen antwortete er, er baue Umwelten, die seinen Teilnehmern erlauben die beiden Schlüsselfragen der Kreativität zu adressieren: „Who is my Self?“ und „What is my work?“ Mit Self ist nicht das „Ego“ gemeint, sondern die höchste Zukunftsmöglichkeit des betreffenden Menschen. Mit Work ist nicht der Job gemeint, sondern mein Daseinszweck, meine Aufgabe, meine Berufung in der Welt.

7. Die Umstülpung der Universität als soziale Skulptur

Diese Formulierung bezieht sich auf die Feldqualität der Universität. Die Universität hat drei Möglichkeiten, sich zu ihrer Umwelt zu verhalten:

- sie ist komplett abgekoppelt und kreist als autopoietisches System nur um die Binnenwelt des eigenen Elfenbeinturms.
- Sie ist transaktional mit dem gesellschaftlichen Umfeld verknüpft. Wissenschaftler sind Dienstleister, Gefälligkeitsgutachter, Auftragsforscher etc.
- Sie setzt sich transformativ mit ihrem Umfeld in Beziehung, d. h. Wissenschaftler sind Aktionsforscher, die mit Haut und haaren in die Praxis hineingehen und buchstäblich zu dem werden, was ihre Forschung untersucht. Sie schafft Räume, in denen Praktiker die ihrer Praxis innewohnende Theorie reflektieren können und die gemeinsam mit Praktikern neue Wirklichkeiten in die Welt bringen und in Szene setzen. Dies führt, so Scharmer zur Umstülpung der Institution Universität in die Gesellschaft und umgekehrt.

Welchen Beitrag leistet Supervision zur Entwicklung intelligenter Organisationen in Thesenform?

- Supervision macht sich anschlussfähig an die Kultur der jeweiligen Organisation, an die Wissensbestände der Kunden und an die Art und Weise wie sie lernen. Supervision ist in der Lage, trotz ihrer Anschlussfähigkeit eine Abweichungsverstärkung einzuführen, die Erkundungsneugierde weckt vor dem Hintergrund einer Sicherheit spendenden emotionalen Atmosphäre. Supervision beansprucht für sich keine absolute Deutungshoheit, sondern assistiert bei der Entwicklung der Deutungskompetenz des Kundensystems. Supervision öffnet den Blick für die Umwelt des Kundensystems.
- Supervision schafft starke Lernumgebungen, die Klarheit darüber abgeben, wozu, wie und wodurch gelernt wird. Supervision begreift sich selbst als lernendes System, das koorrigierendes Feed Back vom Kunden aufgreift. Supervision ermöglicht, dass die Wissens- und Könnensbestände der Kunden in einen emergenten Polylog eintreten können. Supervision aktiviert Kompetenz und Performanzerfahrungen und das dazu gehörige Belohnungssystem. Supervision systematisiert Problemlösungsprozesse und macht ihre Vorgehensweise transparent. Supervision weigert sich nur das zu spiegeln was das Kundensystem ohnehin schon kennt.
- Supervision erfindet mit dem Kunden einen Handlungsentwurf in die Zukunft und überprüft dessen Wirksamkeit. Supervision informiert die Organisation über das in Supervisionsprozessen gewonnene Wissen und Können
- Supervision lässt sich auf die Ungewissheit des eigenen Wissens ein und nutzt den Irrtum als Antrieb für weitere Erkundungsaktivitäten. Supervision verabschiedet sich, wenn sie beginnt, den Kunden für dumm zu verkaufen oder ihm nicht mehr den Respekt entgegenbringt, der für jeglichen Lernprozess grundlegend ist.

Literatur beim Autor