



Uwe Vigerschow

Lernende Organisationen

Das Management komplexer Aufgaben
und Strukturen zukunftssicher gestalten

→ Mit Beiträgen von Andrea Stricker und Michele Ceccarelli

dpunkt.verlag



Uwe Vigneschow ist Abteilungsleiter bei Körber Pharma Software. Er ist seit 20 Jahren Führungskraft, Berater, Trainer und Coach in verschiedenen Firmen und Branchen und Experte für Agilität, Leadership, Wissenstransfer, Veränderungsprozesse und den Aufbau flexibler, dynamischer Teams und Abteilungen. Er hat bereits mehrere Bücher u.a. über agiles Projektmanagement, Soft Skills für Ingenieure und Führungskräfte geschrieben wie auch zahlreiche Artikel zu diesen Themen verfasst.



Mit Beiträgen von ...

Dr. Andrea Stricker startete nach dem Chemiestudium in Hamburg mit Promotion in der Polymerchemie im Jahr 2000 als Produktentwicklerin bei 3M in Neuss. Es folgten Positionen im technischen Kundenservice, Business Development, Produktsicherheit und Innovationsmanagement. Sie hat dabei für verschiedene Industrien, wie der Druck-, Automobil- und Elektronikindustrie, gearbeitet. Kundennähe, Netzwerke und die Übersicht über die verschiedenen Technologieplattformen bei 3M sind die Schwerpunkte ihrer Arbeit.

(Foto mit freundlicher Genehmigung durch 3M)



Dr. Michele Ceccarelli, Certified Lean Six Sigma Master Black Belt, ist EMEA Operational Excellence Manager bei Rotork in Lucca, Italien. Michele führt konzernweite Operational-Excellence-Programme durch, mit denen er kulturelle Veränderungen fördert und die leitenden Angestellten bei der Anpassung ihrer Führungsaufgaben unterstützt. Dabei erhöht er die Performanz, eliminiert überflüssige Prozessschritte, minimiert Produktqualitätsschwankungen und entwickelt die Fähigkeiten der Mitarbeiter und die Unternehmenskultur weiter. Er ist Autor eines Buches zu Lean Six Sigma und zahlreicher Artikel.

Papier
plus⁺
PDF.

Zu diesem Buch – sowie zu vielen weiteren dpunkt.büchern – können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei dpunkt.plus⁺:

www.dpunkt.plus

Uwe Vigerschow

Lernende Organisationen

**Das Management komplexer Aufgaben und
Strukturen zukunftssicher gestalten**

→ Mit Beiträgen von Andrea Stricker und Michele Ceccarelli



dpunkt.verlag

Uwe Vigerschow
uwe@vigerschow.com

Lektorat: Christa Preisendanz
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg
Satz: Uwe Vigerschow
Herstellung: Stefanie Weidner
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN:
Print 978-3-86490-798-2
PDF 978-3-96910-126-1
ePub 978-3-96910-127-8
mobi 978-3-96910-128-5

1. Auflage 2021
Copyright © 2021 dpunkt.verlag GmbH
Wieblinger Weg 17
69123 Heidelberg

Hinweis:

Dieses Buch wurde auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir zusätzlich auf die Einschweißfolie.



Schreiben Sie uns:

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen: hallo@dpunkt.de.

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Vorwort

Agilität kann doch nicht das Allheilmittel sein, die Silberkugel, die alle unsere Probleme löst. Wie geht es also weiter? Diese Gedanken kamen mir während der Projektarbeit der letzten Jahre. Agilität ist sicher ein zentrales Element einer dynamischen Organisation, doch braucht es mehr. Nur was fehlt?

Im Reflektieren über meine Erfahrungen aus den letzten 20 Jahren als Führungskraft, Berater, Trainer und Coach erkannte ich in der Zusammenarbeit mit anderen Wissensarbeitern verschiedene Muster. Muster, die funktionieren, und solche, die es nicht tun, sogenannte Antipattern. Für ihre Analyse brachte ich verschiedene Wissensstränge zusammen, die ich mehr oder weniger unabhängig voneinander in der Zeit aufgebaut habe. Ein Konzept entstand durch die Leitlinie meiner Arbeit: direkte Arbeit mit den Menschen auf Basis fundierter Methoden.

Eine Analyse der von mir eingesetzten Methoden lieferte eine schwer handhabbare Menge an Ideen, Einflüssen und Techniken. Ein Muster war jedoch erkennbar: Es geht immer wieder darum, in der Zusammenarbeit verschiedene wertvolle Aspekte in eine Balance zu bringen oder diese wieder herzustellen. Das erinnerte mich an das Wertemodell aus dem Agilen Manifest¹. So wendete ich die Idee der Wertepaare auf mein Analyseergebnis an und kam

analog zu einem Wertemodell, den Werte unterstützenden Prinzipien und konkreten Praktiken, um diese Prinzipien anzuwenden. Dazu nahm ich wieder die grundlegende Literatur von Organisationsentwicklern wie Peter Senge, Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi, Managementvordenkern wie Peter Drucker, Gary Hamel, Henry Mintzberg, Robert Kaplan und David Norton, aber auch Systemtheoretikern wie Gregory Bateson und Niklas Luhmann in die Hand. Im Kontext mit neueren Veröffentlichungen von Lernexperten wie David A. Kolb, Chris Argyris und Donald Schön, Vordenkern des »New Work« wie Frederick Laloux, Markus Vöth, Gerhard Wohland und Matthias Wiemeyer sowie etablierten Organisationsexperten wie James March oder Stefan Kühl, die mich in den letzten zehn Jahre inspiriert haben, zeigte sich, wie die unterschiedlichen Konzepte weiterentwickelt wurden. So entstand für mich ein in sich geschlossenes Bild, das meine Erfahrungen beim Auf- und Ausbau von dynamikrobusten und damit zukunftssicheren Organisationseinheiten wiedergibt und für mich ausreichend fundiert ist.

Diese Synthese zeichnet das Buch aus. Mir ist keine Veröffentlichung bekannt, in der versucht wird, die verschiedenen Stränge aus Organisationslehre, Systemtheorie, Wissensmanagement, Agilität und erfahrungsbasiertem Lernen unter einem Dach zusammenzuführen, um ein Modell einer lernenden Organisation zu schaffen. So entstand die Idee für dieses Buch.

»Wenn wir die Menschen nur nehmen, wie sie sind, so machen wir sie schlechter; wenn wir sie behandeln, als wären sie, was sie sein sollten, so bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind.« Bei aller Theorie beschreibt dieses Zitat von Johann Wolfgang von Goethe sehr gut, was

ich praktisch damit versuche, zu erreichen. Oder wie es im letzten Jahrhundert William McKnight, ehemaliger Präsident und Aufsichtsratsvorsitzender des Unternehmens 3M, sagte: »Wer Zäune um Menschen baut, bekommt Schafe. Geben Sie Menschen den Raum, den sie brauchen!« Es geht darum, mit Menschen in Gruppen und in Teams zu arbeiten. Dabei ist unser Umfeld in den letzten Jahrzehnten durch die Globalisierung und Digitalisierung schrittweise immer komplexer und dynamischer geworden. Die traditionellen Konzepte greifen nicht mehr und Alternativen sind erst am Entstehen. Der Weg kann nur über die Mitarbeiter und Kollegen gehen. Führung bedeutet daher für mich stets, die Mitarbeiter sich weiterentwickeln zu lassen, sie dabei zu unterstützen, neue Türen in noch unbekannte Räume aufzustoßen und so die Flexibilität und Kreativität in einer Abteilung, einem Fachbereich oder einer ganzen Organisation zu entfalten.

Dabei gibt es keine einfachen Lösungen für die komplexen Aufgaben, die es zu bewältigen gilt. Oder wie es der amerikanische Autor, Satiriker und Journalist Henry Louis Mencken im Jahr 1921 sagte: »Erklärungen gibt es und hat es seit ewigen Zeiten gegeben; stets weiß man für jedes menschliche Problem eine Lösung - sauber, einleuchtend und falsch.« Die Führungskräfte geben den Mitarbeitern die notwendige Sicherheit und Orientierung, um gemeinsam passende Antworten zu finden. Dabei transformieren sie *Irritation in Information*, wie Niklas Luhmann es sinngemäß treffend beschreibt². Bei den Führungskräften liegt für mich der Schlüssel zu einer lernenden Organisation. Weil diese Transformation einer Organisation so komplex und damit kaum planbar ist, können wir uns dabei nur auf unsere Tugenden verlassen. Die Disziplin jeder einzelnen Person innerhalb einer

Organisation bildet die Grundlage dafür, kreativ und innovativ zu sein.

Dieser Gedanke führt zu einer Einschränkung: Der Fokus in diesem Buch liegt auf *Wissensarbeit*. Damit sind Banken, Versicherungen, Beratungshäuser und zahlreiche Dienstleister gemeint sowie die Ingenieurbereiche wie z.B. der Maschinen-, Automobil-, Flugzeug- und Schiffsbau oder die Softwareentwicklung bzw. die Automatisierungsbranche oder die chemische Industrie und Pharmazeutik. Das sind nur einige Beispiele. Überall dort, wo hoch qualifizierte Menschen zusammenarbeiten, um ein komplexes Ergebnis zu schaffen, dominiert die Wissensarbeit. Dieser Teil der Wirtschaft ist bereits riesig und wächst ständig.

Wir wissen bisher nur grob, was uns im 21. Jahrhundert erwartet. Nach John P. Kotter, Professor für Führungsmanagement, ist eine fundamental neue Form von Organisation notwendig und der Begriff Strategie bedarf einer Neudefinition. Lassen Sie sich auf die Reise einstimmen, auf die ich Sie in diesem Buch mitnehmen möchte. Eine Reise auf dem Weg in die lernende Organisation. Und bleiben Sie trotz aller guter Ideen in diesem Buch kritisch, denn »mit nichts ist man freigiebiger als mit Ratschlägen, und mit nichts sollte man zurückhaltender sein«, wie es François de La Rochefoucauld so passend anmerkt.

Hamburg, im November 2020

Uwe Vigerschow

Inhaltsverzeichnis

Scheitern ist Silber, Lernen ist Gold - ein Einstieg

I Die Ausgangslage

1 Wir brauchen lernende Organisationen

1.1 Ein Lernmodell für Organisationen

1.2 Erfolgsfaktoren: Dynamik und Innovation

2 Organisationen lernen sich anzupassen

2.1 Die fünf Disziplinen

2.2 Der Wandel ist in vollem Gange!

II Konzepte für die lernende Organisation

3 Überblick über die Konzepte

4 Innovation und Wissensarbeit

4.1 Konkurrenz belebt das Geschäft

4.2 Innovationen erzeugen Marktdruck

5 Organisationstheorie

- 5.1 Organisation – eine Definition
- 5.2 Firmenstrategie und ihre Umsetzung
- 5.3 Ziele, ihre Struktur und Erfolgsgrößen
- 5.4 Wie lernen Organisationen?
- 5.5 Führung in Organisationen
- 5.6 Organisationen entwickeln

6 Theorie komplexer Systeme

- 6.1 Komplexe Systeme
- 6.2 Direkte und indirekte Regelkreise
- 6.3 Retrospektive Kohärenz – die Steuerung

7 Systemisches Denken

- 7.1 Konstruktivismus und Systemik
- 7.2 Systemgesetze
- 7.3 Bedeutung in der Praxis

8 Gruppendynamik

- 8.1 Emergenz: $2 + 2 = 7$
- 8.2 Erkenntnisse aus der Organisationspsychologie

9 Agilität

- 9.1 Definition
- 9.2 Rahmen für die Praxis
- 9.3 Regeln zur Entscheidungsfindung

10 Werte und Kulturveränderung

- 10.1 Werte im Zusammenspiel
- 10.2 Werte, Kultur und Mindset

11 Diversität

- 11.1 Was steckt hinter Diversität?
- 11.2 Der Preis für Diversität
- 11.3 Langfristig wirksame Entscheidungen

12 Erfahrungsbasierter Lernprozess

- 12.1 Lernen – Was steckt dahinter?
- 12.2 Vom Wissen zum Können
- 12.3 Lernen in Organisationen
- 12.4 Experiential Learning Theory

13 Wissensmanagement

- 13.1 Daten, Informationen und Wissen
- 13.2 Kreislauf des Wissensmanagements
- 13.3 Wissen schaffen im Unternehmen

III So funktioniert eine lernende Organisation

14 Lernmodell und Werte

- 14.1 Archetyp des Lernmodells
- 14.2 Das Wertesystem

15 Prinzipien und Praktiken

- 15.1 Grundlegende Prinzipien
- 15.2 Zentrale Praktiken

16 Die vernetzten Konzepte

- 16.1 Ziele – das Führungskonzept
- 16.2 Rhythmus – das Steuerungskonzept
- 16.3 Miteinander reden – der Kommunikationsplan
- 16.4 Experiential Learning – das Lernkonzept
- 16.5 Werte vermitteln – Personalentwicklung
- 16.6 Beratung – das Kontrollkonzept
- 16.7 Kultur – das Wissensmanagementkonzept
- 16.8 Exzellenz – das Erfolgskonzept
- 16.9 Verantwortlichkeiten – das Rollenkonzept

16.10 Supervision – das Metakonzept

17 Ziele einer lernenden Organisation

17.1 Universelle Lernziele

17.2 Lernziele durch Lernpläne erreichen

17.3 Nutzen und Wert ermitteln

18 Lernen lernen in Organisationen

18.1 Lernen in drei Dimensionen

18.2 Die drei Stufen des Lernens in Organisationen

18.3 Ethische Höchstleitung

18.4 Veränderungen gestalten lernen

19 Risiken einer lernenden Organisation

19.1 Typische Risiken für den Lernprozess

19.2 Typische Risiken für die Organisation

20 Learning on Demand

20.1 Was bedeutet Lernen bei Bedarf?

20.2 Vier schlanke Beispiele

20.3 Ein umfassendes Beispiel

IV Praxisberichte

21 Praxisbericht: Operational Excellence erreichen

21.1 Veränderung und Führung

21.2 Menschen, Leadership und Verantwortung

21.3 Engagement führt zu Performanz

22 Praxisbericht: Innovationen schaffen

22.1 Wie alles begann

22.2 Was bedeutet das heute?

22.3 Flexibel und fokussiert bleiben

V Wie kann es weitergehen?

23 Wie sieht der Anfang aus?

23.1 Erste Maßnahmen

23.2 Aus dem Lernen ein Lernprojekt machen

24 Sinnhaftes, selbstbestimmtes Arbeiten

24.1 New Work

24.2 Ein kurzer Blick in die Zukunft

VI Anhang

Thematische Vertiefungen

Danksagung

Referenzen

Index

Scheitern ist Silber, Lernen ist Gold

Gebe ich als Suchbegriff bei Google *scheitern* ein, wird mir auf der ersten Seite eine bunte Sammlung von Artikeln angezeigt, die sich mehr oder weniger darum drehen, wie wichtig Scheitern für den wirtschaftlichen Erfolg ist. Da geht es um die Kunst des Scheiterns, Scheitern als Normalfall, das falsche Verhältnis zum Versagen, Scheitern als Chance usw. Aber mal im Ernst: Scheitern fühlt sich einfach nicht gut an. Warum dann der ganze Hype um das Scheitern?

Fehler begehen oder gar Scheitern alleine nützt gar nichts. Daraus zu lernen, ist die entscheidende Kernkompetenz! Doch wie funktioniert es, in einer Gruppe oder Organisation zu lernen?³

Kulturveränderung

In vielen dieser Artikel geht es eher darum, dass insbesondere in unserem Kulturkreis eine destruktive Fehlerkultur herrscht. Aus Angst vor Fehlern wird lieber gar nichts gemacht und erst recht nichts entschieden bzw. Verantwortung übernommen. Fehler kommen im traditionellen Management nicht vor und

Planungsabweichungen machen einfach nur Arbeit. Hier ist ein Umdenken sicherlich dringend angebracht.

Was ist ein Fehler? Jemand macht einen Fehler, wenn er wider besseres Wissen handelt. Solange man in einer konkreten Situation kein Wissen hat bzw. sich aus der Literatur, über Berater oder andere Experten keines aneignen kann, begibt man sich in eine Lernschleife. In solch einer Situation kann man keinen Fehler machen!

Dazu ein Beispiel zur Illustration: Solange jemand keine Erfahrung im Lösen von Differenzialgleichungen hat, gehören Fehler noch zum Lernprozess. Einem Auszubildenden lässt sich schlecht vorwerfen, dass er eine zu lernende Vorgehensweise noch nicht kann. Wenn jemand jedoch das Lösen von Differenzialgleichungen gelernt hat, wäre ein Fehler, der dabei gemacht wird, ein echter Fehler. Natürlich ist es durchaus wertvoll, herauszufinden, warum es zu dem Fehler gekommen ist. Doch damit ist bereits im Lernprozess die nächsthöhere Ebene erreicht.

Mir geht es in diesem Buch um den notwendigen Folgeschritt: das Lernen. Nur zu einem konstruktiven Umgang mit Fehlern zu kommen, bringt einen letzten Endes nicht weiter. Es gilt, aus ihnen zu lernen, um die Fehler konstruktiv zu nutzen. Doch was bedeutet es eigentlich, zu lernen? Und selbst wenn der Einzelne lernt, wie lernen Teams oder gar eine Organisation? Bereits 1990 hat Peter Senge zu dem Thema die erste Auflage seines Klassikers *Die fünfte Disziplin* herausgebracht [Senge 2017]⁴. Er war damit seiner Zeit voraus und hat Lösungswege aufgezeigt, die im Wesentlichen immer noch gültig sind. Doch wie verhält es sich 30 Jahre später mit der Lernfähigkeit von Organisationen? Warum ist das überhaupt noch ein Thema? Zum einen findet sich zu selten eine konstruktive Fehlerkultur in Organisationen. Zum anderen ist Lernen ein komplizierter Prozess.

Wie funktioniert Lernen?

Es gibt keine einheitliche Definition des Lernens. Meist werden damit »relativ überdauernde Änderungen der Verhaltensmöglichkeiten bezeichnet, soweit sie auf Erfahrungen zurückgehen« [Arnold u.a. 2007]. Der Lerntheoretiker und emeritierte Professor David A. Kolb bringt seine Definition von Lernen stärker auf den Punkt: »Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience« [Kolb 2015]. Lernen erzeugt Wissen und basiert auf Erfahrung. Das kann bewusst oder unbewusst erfolgen und mehr oder weniger gut beschreibbar oder messbar ablaufen.

Lernen ist ein Prozess und damit in seinem Ergebnis von den Rahmen- und Umweltbedingungen abhängig. Lernen ist mit der Wahrnehmung und Bewertung der Umwelt verbunden, der Verknüpfung mit Bekanntem und dem Erkennen von Mustern [Schräder 2007; Zimbardo und Gerrig 1999]. Zu Beginn eines Lernprozesses stehen alle Beteiligten auf ihrem individuellen Niveau an Erfahrung und Fertigkeiten. Nach dem Lernprozess hat sich dieses Niveau individuell verändert.

Menschen lernen, sobald sie auf der Welt sind [Zimbardo und Gerrig 1999]. Menschen sind Lernmaschinen. Leider hängt es von den inneren und äußeren Parametern ab, was ein Mensch in einem Lernprozess wirklich für sich lernt. Und das ist nicht immer das vom Lehrenden Gewünschte. In einem Unternehmen mit einer eher destruktiven Fehlerkultur, in der jegliche Abweichung vom Plan sofort sanktioniert wird, indem der Überbringer schlechter Nachrichten unabhängig von den Zusammenhängen zum Schuldigen erkoren wird, lernen Mitarbeiter schnell, unbemerkt mit der Gruppe mit zu schwimmen, auf keinen Fall alleine Verantwortung zu

übernehmen und bei Problemen ggf. wegzuschauen. Wohin das schlimmstenfalls führen kann, zeigen die Abgasskandale in der Automobilindustrie der letzten Zeit.

Der Lernprozess

Wenn Fehler als Chance zum Lernen begriffen werden, können die Dinge gelernt werden, die ein Individuum, Team und eine Organisation weiterbringen. Ein Lernprozess benötigt daher auch die entsprechende Unternehmenskultur, die ein solches Lernen nicht nur zulässt, sondern einfordert und fördert. Hier sind die Führungskräfte als Gestalter und Vorbilder gefragt [Vigenschow u.a. 2016].

Auch in einer entsprechenden Kultur läuft nur wenig von alleine. Ein expliziter Lernprozess muss daher entsprechend gestaltet sein. David Kolb hat dafür den *Experiential Learning Cycle* entwickelt ([Abb. 1](#)).

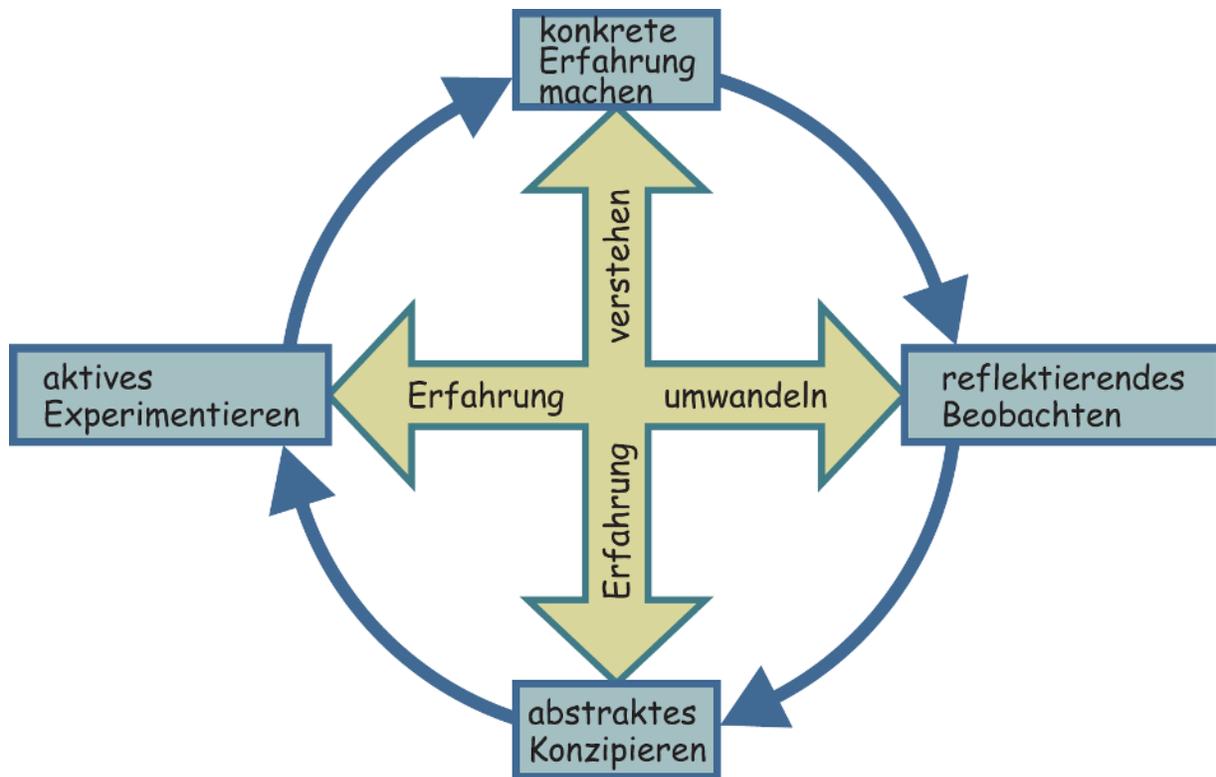


Abbildung 1: Experiential Learning Cycle [Kolb 2015]

Dabei werden in den Zyklus immer wieder die beiden zusammenwirkenden Gegenspieler Handlung-Reflektion (horizontaler Bezug *Erfahrung umwandeln* in [Abb. 1](#)) und Erfahrung-Abstraktion (vertikaler Bezug *Erfahrung verstehen* in [Abb. 1](#)) durchlaufen [Kolb 2015]. Es geht also in dem Kreislauf darum, Erfahrungen zu verstehen und durch deren Transformation zu neuen Ideen zu gelangen. Der Anthropologe und Systemtheoretiker Gregory Bateson bezeichnet diese Ebene als Lernen 2. Ordnung: Menschen lernen zu lernen. Auf dieser Ebene liegt auch die Basis für eine lernende Organisation.

Lerntypologie nach Gregory Bateson

Man kann nicht nicht lernen [Simon 2007]. Selbst wenn man aus dem Erleben einer problematischen Situation keine neuen Denk- oder Verhaltensweisen ableitet, hat man gelernt, gleiche Muster zu wiederholen. Diese Muster sind in destruktiven Fehlerkulturen z.B. das In-Deckung-Gehen vor und das starre Aushalten der Schelte vom Chef. Gregory Bateson bezeichnet diese Fähigkeit, bestimmten Situationen immer wieder mit denselben Mustern zu begegnen, als Lernen 0.

Mit Lernen I (Lernen 1. Ordnung) bezeichnet Bateson das klassische schulische Lernen, indem ein definierter Lernstoff den Schülern vom Lehrer vermittelt wird. Wer lernt, wie er lernt, hat bereits einen Teil von Lernen II erreicht. Das Lernen 2. Ordnung beinhaltet des Weiteren noch das Verstehen der Zusammenhänge und Herausbilden eigener Sichtweisen. Außerdem wird das Gelernte und auch der Lernprozess mit den Werten in Beziehung gebracht. Die eigene Lebens- und Praxiserfahrung wird damit als zusätzliche Ressource nutzbar.

Lernen III kann als Persönlichkeitsentwicklung betrachtet werden, in der Sichtweisen entwickelt und verändert werden und auch dieser Veränderungsprozess bewusst gelernt wird. Mit Lernen IV wird eine Ebene erreicht, die kein einzelnes Lebewesen mehr erreichen kann, sondern in der der Evolutionsprozess selbst als lernfähige Einheit betrachtet wird [Bateson 1981].

Lernende Organisation

Warum braucht es eine lernende Organisation? Zum einen bedarf es einer hohen Flexibilität, um neue Ideen zu generieren und auf Ideen von Konkurrenten, über die sie auf den Markt Druck ausüben, schnell reagieren zu können. Flexibilität wird benötigt, um immer wieder zügig

neue Technologien, Vorgehensweisen usw. zu lernen, da immer häufiger komplexe Projekte zu bewältigen sind. Diese unterscheiden sich von komplizierten Projekten dadurch, dass sie nicht wirklich planbar sind, und daher iterativ vorgegangen wird. Die Iterationen haben dabei den Charakter einer Lernschleife.

Es ist daher unvermeidlich, Organisationen lernfähig zu machen, um langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Das Topmanagement steht dabei in der Verantwortung, durch sein eigenes Vorbild und Handeln eine konstruktive Fehlerkultur zu ermöglichen. Doch was bedeutet das für die einzelnen Abteilungen und Teams? Gerade die mittlere Führungsebene ist der Schlüssel zum Erfolg. Teams benötigen, um lernende Organisationseinheiten zu werden, drei Dinge: Vertrauen, Freiräume und Moderation.

Die Teammitglieder können bei der Bewältigung komplexer Aufgaben das Vertrauen ihrer Kollegen und Führungskräfte in ihre Arbeit genießen. Ich gehe davon aus, dass jeder gemäß seinen Möglichkeiten und unter den äußeren Rahmenbedingungen sein Bestmögliches geben wird. Ich bin immer wieder überwältigt, wie viele Menschen ein in sie gesetztes Vertrauen bestätigen. Vertrauen bildet den Rahmen dafür, dass sich Mitarbeiter eigenverantwortlich einbringen und motiviert bleiben [Sprenger 2007]. Dieses Vertrauen kommt von den Führungskräften! Deren Rolle ist es, über inhaltliche Visionen und Ziele sowie Randbedingungen und grundsätzliche Regeln den Raum und die Leitplanken zu schaffen, in dem bzw. zwischen denen sich die Organisation durch Lernen weiterentwickeln kann.

Lernen benötigt Zeit und Lernschleifen erst recht. Auch komplexe Projekte profitieren von einer iterativen Planung, selbst wenn man weiß, dass sich viele Aufgaben nicht wirklich planen lassen, weil sie zu viele unvorhersehbare

Überraschungen beinhalten. Auch das benötigt Zeit, ebenso wie das erneute Ansetzen einer weiteren Lernschleife. Je nach Komplexität des Projekts braucht es dafür unterschiedlich große Freiräume im Sinne nicht verplanter Zeit bzw. Kapazität. Ein komplexes Projekt kann daher nicht effizient ablaufen, aber effektiv im Sinne des Ergebnisses und seiner Bewertung durch den Kunden. Ohne ausreichende Freiräume kann kein Lernen erfolgen, das über das Lernen des Individuums hinausgeht.

Moderation bedeutet hierbei, nicht nur Meetings zu organisieren und durchzuführen, sondern vielmehr verantwortlich für den Lernprozess zu sein. Im Lernen 1. Ordnung hätte diese Rolle der Lehrer inne. Ab dem Lernen 2. Ordnung, und dabei geht es bei einer lernenden Organisation, kann es keinen Lehrer geben, der die Lösungswege bereits kennt. Daher ist eine Moderation bzw. Begleitung notwendig, die das Lernen ab der 2. Ordnung mit dem Team gestaltet und die Verantwortung für den Lernprozess trägt. Eine Moderator*in ist also die Prozessexpert*in, während das Team aus den Lösungsexperten besteht. Wenn bereits qualifizierte Moderator*innen in einer Organisation vorhanden sind, können diese dafür eingesetzt werden. Anderenfalls werden geeignete externe Personen hinzugezogen.

Systemik

Der Lernprozess selbst kann als entwicklungs-fokussiertes Lernen gesehen werden, wobei es ebenso um die Entwicklung der einzelnen Personen wie auch um die Entwicklung von Organisationseinheiten und die Gestaltung des Lernprozesses selbst geht. Damit wird Lernen zu einem Veränderungsprozess, der von einer in solchen Prozessen und systemischen Grundlagen

erfahrenen Person begleitet wird. Die systemische Ordnung in Gruppen ist dabei ebenso von zentraler Bedeutung wie der Dreiklang aus Bindung (Zugehörigkeit), Ordnung und Ausgleich. Aus dem Zusammenspiel dieser drei Aspekte ergeben sich systemische Grundregeln für das Verhalten von Menschen in Gruppen. Ursachen für Probleme und ihre sichtbaren Auswirkungen können dabei auf verschiedenen Ebenen liegen (Abb. 2) [Vigenschow u.a. 2016].

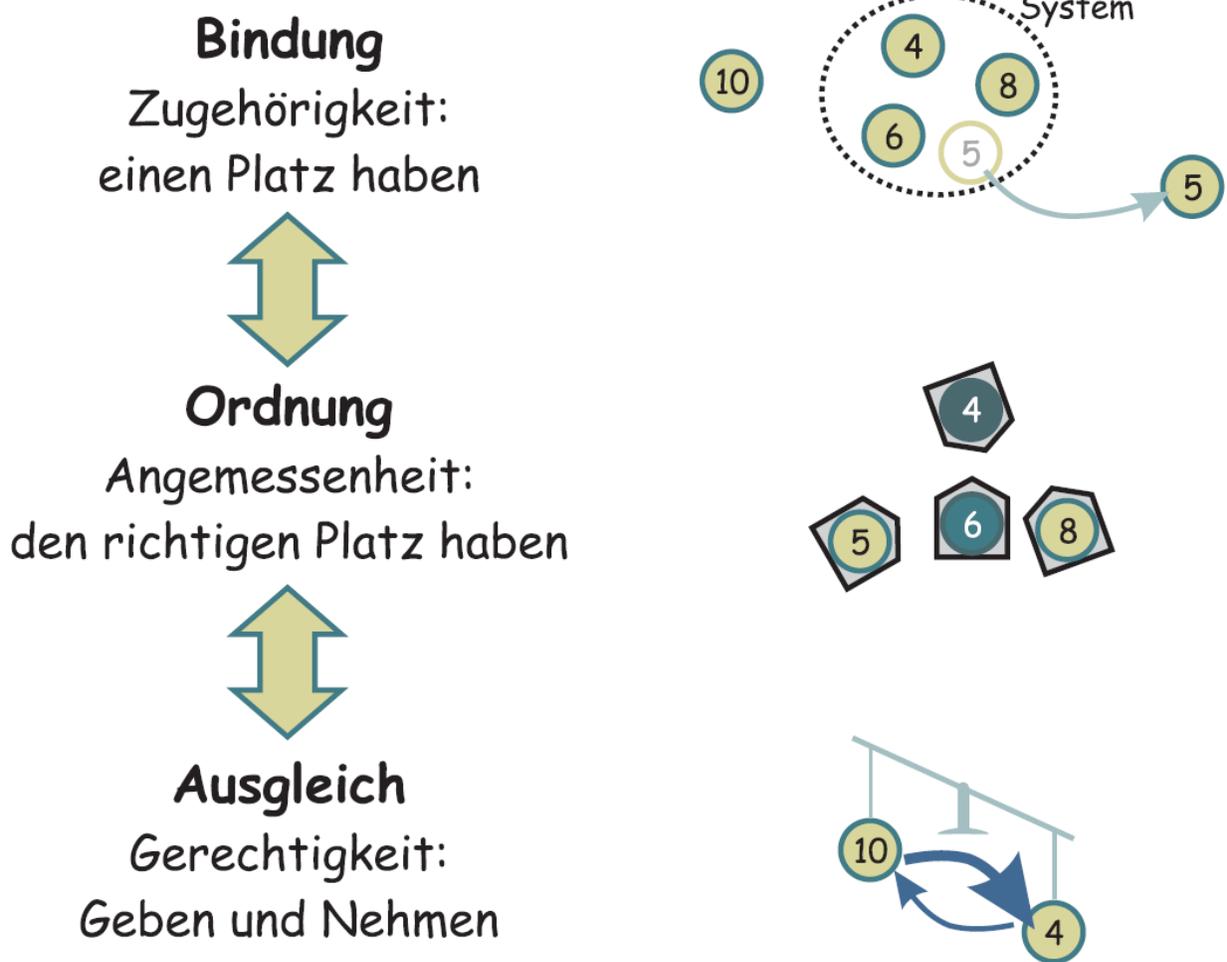


Abbildung 2: Das Zusammenspiel aus Bindung (Zugehörigkeit), Ordnung und Ausgleich [Vigenschow u.a. 2016]

Damit aus dem Lernprozess über das Wissen und dessen Anwendung ein praxisrelevantes Können bei jedem einzelnen Teammitglied aufgebaut werden kann, läuft der Lernprozess parallel zur Bewältigung des komplexen Vorhabens ab. Das Lernen ist damit am Thema und am fachlichen Ergebnis orientiert. Es wird das gelernt, was eine Gruppe zur Bewältigung der Aufgaben benötigt. Damit wird ein Team mit der Zeit flexibler und lernt, im Kontext der Organisation zu lernen.

Agilität und Lernen

Da agile Verfahren dafür geschaffen wurden, um mit ihnen komplexe Aufgaben zu bewältigen, sollte es eine enge Beziehung zwischen der hier dargestellten Lerntheorie, lernenden Organisationen und Agilität geben. Am Beispiel Scrum wird dies schnell deutlich. Der Inspect-and-adapt-Regelkreis aus [Abbildung 3](#) ist ein vereinfachter Lernprozess, wie er in [Abbildung 1](#) dargestellt ist [Sutherland und Schwaber 2017]. Die oben benannte Rolle der Moderator*in ist der Scrum Master.

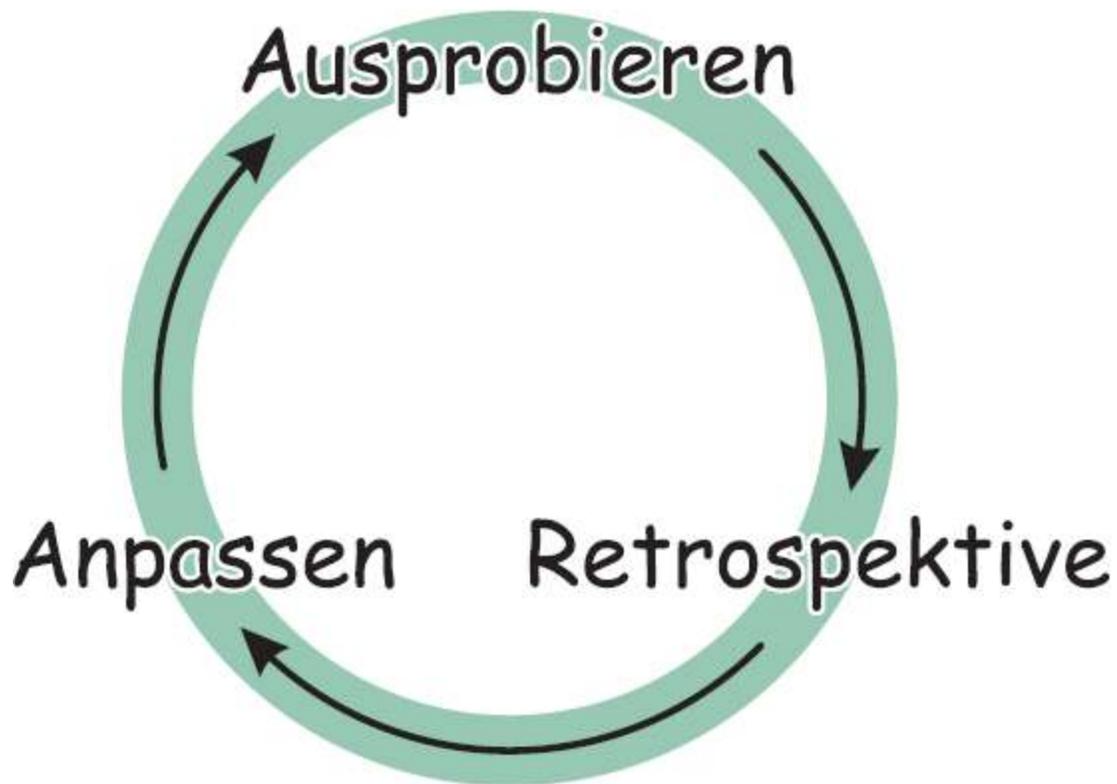


Abbildung 3: Regelkreis nach Scrum: *Inspect and adapt* inkl. der notwendigen Retrospektive [Vigenschow 2015]

Agile Verfahren sind adaptive Verfahren, die um einen Lernprozess herum aufgebaut sind. Das zentrale Schlüsselement des Lernens ist die rückblickende Reflektion, die auch in [Abbildung 1](#) dargestellt ist. In agilen Vorgehensweisen wird dies durch die regelmäßigen Retrospektiven erreicht [Derby und Larsen 2006; Kerth 2005]. Das ganze Team nutzt diese Meetings am Ende jeder Iteration, um auf den Projektverlauf und die Zusammenarbeit zurückzublicken, auftretende Muster zu erkennen, daraus Erkenntnisse abzuleiten und kurzfristig umsetzbare Maßnahmen zu initiieren. So kann bereits der Verlauf der nächsten Iteration weiter verbessert werden [Vigenschow 2015].

Das Mittel der Retrospektive kann universell eingesetzt werden, um den Lernprozess aus [Abbildung 1](#) zu

ermöglichen (reflektierendes Beobachten). Unterstützt wird der Lernprozess durch die Planung der nächsten Iteration (Konzept), ihre Umsetzung (experimentieren und Erfahrungen machen). In der Retrospektive versucht ein Team die Erfahrungen zu verstehen und erst in neues Wissen und dann durch das praktische Ausprobieren in der Folgeiteration in Können umzuwandeln.

Dieser Lernprozess wird auf jeder Hierarchieebene von Teams über Abteilungen zu Bereichen bis in die Geschäftsführung aufgesetzt. Für den iterativen Lernprozess auf jeder Ebene ist es unwichtig, ob alle Iterationen aufeinander abgestimmt sind. Auch dieses Prozessdetail unterliegt den Erfahrungen aus dem Lernprozess. Das bedeutet, dass es auf jeder Ebene, Vertrauen, Freiräume und Moderator*innen gibt. Das klingt aufwendig, ist es auch und gleichzeitig ist das der Weg, eine lernende Organisation zu schaffen und die Flexibilität zu erhöhen.

Retrospektive Kohärenz

Warum ist die Retrospektive ein so zentrales Element in Regelkreisen und damit auch im Lernprozess selbst? Damit das Lernen durch Ausprobieren in komplexen Situationen kein planloses *Herumstochern im Nebel* wird, sondern ein Team gezielt weiterbringt, benötigt es innerhalb des Lernprozesses feste Orientierungsphasen, in denen es den aktuellen Zustand bewertet und Veränderungsideen entwickelt. Dies erfolgt in regelmäßigen Intervallen in Form einer Retrospektive.

In einem komplexen System können die Wirkungen einer Ursache nicht deterministisch vorhergesagt werden. Dies definiert ja gerade Komplexität. Es kann nur jeweils *im Nachhinein* erkannt werden, welche Idee wie

funktioniert hat. Derartige Erkenntnisgewinne können nur rückblickend herausgezogen werden. Das Verhalten eines komplexen Systems wird allein im Rückblick kohärent. Dies bezieht sich nicht nur auf das Gesamtsystem als Ganzes, sondern im Gegenteil primär auf einzelne Aspekte des Systems. Daher ist die Retrospektive eine Maßnahme, die regelmäßig parallel zu den laufenden Prozessen in einem System durchgeführt wird.

Dieser Weg des Erkenntnisgewinns heißt daher retrospektive Kohärenz. Für die Optimierung von Abläufen oder anderen Veränderungen in komplexen Systemen ist daher der rückblickende Erkenntnisgewinn die einzige Möglichkeit, Erklärungen und Zusammenhänge für ein spezifisches komplexes System zu erkennen. Diese Retrospektiven müssen, damit sie auch wirklich durchgeführt werden, von vornherein regelmäßig eingeplant werden, denn nur rückblickend wird ein bewusstes Lernen möglich.

Sind Fehler zum Lernen notwendig?

Lassen Sie mich zum Abschluss dieser Einführung auf die Eingangsfrage zurückkommen. Je komplexer, also weniger planbarer, ein Vorhaben ist, desto weniger lassen sich Lernschleifen durch Scheitern vermeiden. Wenn etwas nicht vorab geplant werden kann, bleibt nichts anderes übrig, als verschiedene Ideen und Ansätze auszuprobieren. Um komplexe Vorhaben zu bewältigen, braucht es daher iterative Prozesse. Echte Fehler, also Handlungen wider besseres Wissen, können so vermieden werden. Notwendige Lernschleifen jedoch nicht.

Die Kunst besteht darin, diese Lernschleifen so zu gestalten, dass sie das Vorhaben nicht wirtschaftlich gefährden. So beginnt der Weg zu einer dauerhaft