

Klaus Marwitz

Generatives Lernen

Motor der Lernenden Organisation

Während bei uns »Lernen« meist mit Schule, Anstrengung, Streß, Fortkommen (allein dieses Wort!...) und seltener mit Freude, Begeisterung und geistigem Wohlstand assoziiert wird, ist es im Englischen die Verbindung von »learning« zu »earning«, wobei nicht zwingend Geld gemeint ist. Lernen ist besonders im amerikanischen Umfeld oft ein beiläufiger, selbstverständlicher Vorgang, weswegen vielleicht auch nicht so häufig darüber geredet wird. Beiden Vorstellungen gemein ist immer noch der »Lernstoffaspekt«, im Besonderen geht es dabei um

- die Aufbereitung,
- den Transport,
- die Verankerung und
- das Wiederfinden des »Gelernten«.

Diese alte, mechanistische Auffassung geistert wohl auch durch die Köpfe von einigen Wissenschaftlern, wenn sie sich dem Thema »Lernende Organisation« zuwenden. Da zweifelte ein Lernfachmann jüngst im Internet daran, daß eine Organisation wie ein Mensch lernen könne, zudem der Organisation die entsprechenden Organe fehlten. Ein anderer warnt vor der Pädagogisierung der Wirtschaft. Setzt man auf dieses Pferd, kann man lange auf einen Erfolg warten. Da hilft auch nicht die Etablierung einer neuen Wissenschaft »Wissensmanagement« genannt, in der es unter anderem darum geht, in einer Organisation Fakten aufzunehmen und logistisch zu betreuen.

Das Lernen in einer Lernenden Organisation funktioniert anders, hat andere Aufgaben und Ziele und letztlich auch einen anderen geistigen Hintergrund, als unser altes, in die Jahre gekommenes Stofflernen. Die umfassendste Darstellung des »neuen« Lernens findet sich in Peter Senge's »Die fünfte Disziplin« (Klett-Cotta 96), die pragmatischste in Peter Klines »10 Schritte zur Lernenden Organisation« (Junfermann 96), die körperlich packendste in Dawna Markova »Die lernende Intelligenz« (Junfermann Verlag). Nach Senge setzt das generative Lernen die Fähigkeit des Denkens im Zusammenhang, das systemische Denken, voraus. Dazu benötigen die beteiligten Menschen ein hohes

Maß an Selbstkompetenz (Personal Mastery) und natürlich gewisse innere Einstellungen und auch Arbeitstechniken (Mentale Modelle). Das sich weiter aufschaukelnde Lernen entwickelt sich in dem Übergangsprozeß vom Gruppen- zum Teamdenken und setzt eine klare Vorstellung von dem voraus, was das eigentliche Ziel darstellt (gemeinsame Visionen).

Was ist denn nun genau darunter zu verstehen? Das generative Lernen setzt keine besondere Aufbereitung des Lernstoffs voraus. Potentieller Stoff ist alles, was noch nicht im Modell der Welt des Lernenden ist. Lernen ist also gleichzusetzen mit Leben. Wichtig ist die »Aufbereitung« des lernenden Menschen. Er sollte alle mentalen Lernmodelle verinnerlicht haben, als da sind Streßstabilität, Toleranz, Weitblick und vor allem Neugier. Dies bedeutet gleichzeitig ein hohes Maß an Selbstkompetenz, in der Neid, Mißgunst, Wettbewerbsdenken und Vorurteile keinen Platz mehr haben. Vielmehr finden sich dort Persönlichkeitsmerkmale wie Engagement, persönliche Integrität und Visionsfähigkeit. Fakten werden auf ihren Neuigkeits- und Brauchbarkeitsgrad hin untersucht und unmittelbar mit den hohen (visionären) und praktischen Zielen in Verbindung gebracht. Die visionären Ziele erzeugen die von innen kommende (intrinsische) Motivation, die nötig ist, um auch Blockaden wie Frust und vorübergehend abhanden gekommenen Durchblick zu überstehen. Die Verbindung von Fakten, Zielen und Motivation kann nun eingesetzt werden, um eben diese Ziele zu erreichen. In der Regel braucht man dazu andere Menschen, denen nun aber nicht mehr bloße Fakten vorgesetzt werden, sondern die eben beschriebene zündende Mischung, die weiteren Durchblick und Motivation stiftet. Dieser Mensch bereichert das »Gelernte« um weitere Fakten, die gleichzeitig die inzwischen erkannten höheren Ziele und die damit verbundene Motivation als Motor benutzen, um den Weg zu den nächsten Menschen zurückzulegen. Um die volle Wirksamkeit zu erreichen, muß die Mög-

lichkeit vorgesehen sein, daß jeder Mensch auf mehrere andere wirken kann, und nicht nur linear entlang dem Dienstweg wie bei den herkömmlichen Matrixorganisationen.

Kurz: Jeder setzt die erweiterten Ressourcen dafür ein, daß andere ihre Ressourcen erweitern können, um anderen wiederum die Möglichkeit zu bieten, ihrerseits ihre Ressourcen zu erweitern, um diese wiederum anderen Menschen... Das ist das generative Muster.

Es setzt immer mindestens einen Menschen voraus, der an der Vergrößerung seiner Selbstkompetenz interessiert ist, um diese anderen zugänglicher machen zu können. Dieser Mensch muß Veränderungen initiieren können, die die wahrgenommene Lücke zwischen dem visionären Ziel und der Realität schließen oder mindestens verkleinern.

Somit ist nicht der Mensch der eigentliche Motor, sondern die Beziehungen zwischen den Menschen in einer Organisation. Ist diese schlecht, getrübt oder verrotten, endet jeder gutgemeinte Impuls am Widerstand des Nächsten. Wenn wir vom Lernen in der Lernenden Organisation sprechen, meinen wir stets das kreative Bearbeiten von Demotivationen, indem wir sie wahrnehmen, auf ihren Faktengehalt untersuchen und die ihnen innewohnenden Energien umwandeln in Treibstoff für den Organisationszielerreichungsmotor.

Quasi nebenbei haben die von diesem Prozeß erfaßten Menschen ihre Möglichkeiten erweitert, sie haben ganz persönlich dazugewonnen, etwas was sich in der Qualität ihrer Entscheidungen und in ihrem Erscheinungsbild äußert. Sie sind gernkonsultierte Ratgeber, Schlichter und Führungskräfte geworden. Das hohe Maß an Verantwortungsgefühl und Engagement des einzelnen prägt das Team, das vordem eine Gruppe war. Lernende Organisationen setzen sich aus Teams zusammen, deren Mitglieder stets wiederum Mitglieder in mehreren Teams sind. Da nun auch jeder Mensch gleichzeitig viele private, berufliche und persönliche Rollen spielt (Roger von Oech: Der kreative Kick, Junfermann 94), hat er als generativer Lerner eine große Breitenwirkung. Schön, wenn er dann Trainer ist – oder gar Lehrer...

© 97 Klaus Marwitz – www.marwitz.de