

„EIN BISSCHEN ANGST MUSS SEIN ...?!“

WIE KÖNNEN ORGANISATIONEN SCHNELLER LERNEN



WIE KÖNNEN ORGANISATIONEN SCHNELLER LERNEN



Noch vor wenigen Jahren waren wir der Meinung, dass „Management of Change“ die größte Herausforderung für Leiter von Organisationen ist. Heute hören wir, dass das Problem nicht mehr ist, den Wandel sondern das „Überraschende“ zu managen. Wir Akademiker werden zunehmend nicht mehr nur gefragt, wie Organisationen große Veränderungen bewerkstelligen können, sondern wie sie diese Tätigkeiten beschleunigen können. Die Welt ändert sich rasant. Um zu überleben und zu wachsen, müssen Organisationen lernen, sich schneller und schneller anzupassen oder sie werden im ökonomischen Evolutionsprozess unterliegen.

Es ist überraschend, wie wenig wir über die Dynamik von Organisationen und sozialen Systemen wissen, und wie wenig über den Lernprozess. Nach einer Beobachtung von Donald Michael ist heutzutage eines der schwierigsten Probleme, dass Manager und vielleicht auch Akademiker nicht zugeben können, dass die Dinge außer Kontrolle geraten sind, und sie nicht wissen, was zu tun ist. Wir haben zu viele Informationen, aber begrenzte

Fähigkeiten in systemischen Begriffen zu denken, und einen Unwillen, die kulturelle Norm aufzugeben, dass Vorgesetzte stets so tun müssen, als hätten sie alles unter Kontrolle und für jedes Problem eine Lösung. Wir befürchten, wenn wir unsere Konfusion zugeben, dass wir damit unsere Mitarbeiter und Studenten verängstigen und desillusionieren.

Aber heute wissen wir, dass Lernen nicht mehr nur eine Wahlmöglichkeit sondern eine Notwendigkeit ist, und dass wir vor allem lernen müssen, wie man lernt – und schneller lernt. Dann müssen wir aber auch einige Dinge ansprechen, die in Managerkreisen eher vermieden werden, nämlich die Rolle der Angst beim Lernen, und die Bedeutung von Gruppen und Gemeinschaften, die uns helfen, diese Angst zu bewältigen, und uns so das Lernen erleichtern.

DREI ARTEN DES LERNENS

Zunächst gilt es zu verstehen, dass Lernen kein einheitlicher Vorgang ist. Es lassen sich drei Arten des Lernens unterscheiden, die unterschiedliche Zeithorizonte bedürfen und auf unterschiedliche Stadien organisatorischer Veränderungsprozesse bezogen werden können:

- Aneignung von Wissen und Einsichten
- Verhaltens- und Fähigkeitslernen
- emotionale Konditionierung und erlernte Ängste

ANEIGNUNG VON WISSEN UND EINSICHTEN

Unsere gebräuchlichste Auffassung des Lernens ist: Ansammlung, Aneignung von Informationen, um unsere Wissensbasis aufzubauen. Wir sehen hierin häufig einen langsamen und ermüdenden Prozess, etwas wie Informationen auflesen und auswendig lernen. Wir wissen auch, dass bei einigen Arten kognitiven Lernens – Kreuzworträtsel lösen, Denksportaufgaben

oder Beschäftigung mit einem mathematischen Problem – die Antwort plötzlich im Kopf auftaucht, manchmal Stunden später, wenn wir uns gar nicht damit beschäftigen. Wenn wir diese Lösung einmal gefunden haben, können wir notwendige kognitive Veränderung sehr schnell erreichen. Einsichten eröffnen uns ein neues Niveau von Verstehen und eine neue Perspektive.

WENN WIR EIN PROBLEM NICHT LÖSEN KÖNNEN, WEIL ES ZU KOMPLEX IST, WERDEN WIR FRUSTRIERT UND ÄNGSTLICH.

Einsicht ist oft schwierig zu erreichen, und wenn wir ein Problem nicht lösen können, weil es zu komplex ist, werden wir frustriert und ängstlich. Diese Ängstlichkeit will ich Angst 1. Ordnung nennen: ein Gefühl, das verbunden ist mit unserer Unfähigkeit oder Unwilligkeit, etwas Neues zu lernen, weil es zu schwierig erscheint oder zu störend. Um die Angst 1 zu vermeiden, leugnen wir das Problem, oder wir vereinfachen es, auch wenn dadurch das Problem verzerrt wird, oder wir projizieren das Problem auf jemanden anderes, oder was uns sonst noch an Abwehrmechanismen einfällt, um Lernen zu vermeiden.

Führungskräfte versuchen manchmal, die Angst 1 zu überwinden und Lernen durch Einsicht zu beschleunigen, indem sie eine lebendige Vision artikulieren und diese breit kommunizieren. Wenn sie erfolgreich sind, kann die Organisation manchmal ihre Richtung schnell und dramatisch ändern. Allerdings gibt es wenigstens zwei Gründe, warum es unwahrscheinlich ist, dass die Vision der Führungskräfte ein solches Ergebnis bringt. Unsere Organisationskultur kann man sich vorstellen als die Summe unseres früheren Lernens, basierend auf früheren Erfolgen. Sie begrenzt und beeinflusst typischerweise unsere Fähigkeit, eine neue Vision wahrzunehmen und zu verstehen. Manchmal ist auch unsere kognitive Möglichkeit unzureichend, um die Komplexität dessen, was geschieht, zu begreifen, ebenso wie die Fähigkeit unserer Führungskräfte, realistische Visionen zu ent-

wickeln und unsere Fähigkeit, sie zu verstehen. Unser heutiges Interesse an systemischem Denken spiegelt das wachsende Verstehen darüber, dass unsere Fähigkeit zu begreifen, wie die Welt funktioniert, begrenzt ist und dass wir spezieller analytischer Techniken bedürfen, die uns helfen, die Dynamiken der realen Welt zu entziffern.

EINSICHT VERÄNDERT NICHT AUTOMATISCH DAS VERHALTEN.

Die meisten Theorien über Organisationslernen beziehen sich auf Wissenserwerb und Einsicht. Sie unterstellen, dass das Wesen des Lernens die Ansammlung von Informationen und Wissen durch verschiedene Arten von kognitiven Aktivitäten ist. Dieser Standpunkt ignoriert zwei Fakten. Zum einen: diese Art des Lernens tritt nur ein, wenn der Lernende ein Problem erkennt und dadurch motiviert ist, die Angst 1 hinreichend zu überwinden. Zum zweiten, auch mit Einsicht kann der Lernende häufig nicht dauerhaft das richtige Verhalten oder die richtigen Fähigkeiten erzeugen, um das Problem zu lösen. Einsicht verändert nicht automatisch das Verhalten, und bevor wir nicht unser Verhalten verändert haben und so neue Ergebnisse beobachten können, wissen wir nicht, ob das, was wir kognitiv lernen, für uns wertvoll ist oder nicht.

LERNEN VON VERHALTEN UND FÄHIGKEITEN

Eine zweite Art des Lernens ist die Aneignung von Verhaltensmustern und Fähigkeiten; dies ist üblicherweise mit B. F. Skinner und dem Behaviorismus verbunden. Diese Art des Lernens wird symbolisiert durch den Gebrauch der Karotte anstatt des Stocks, die Schaffung von Anreizen, um die richtigen Dinge zu tun und das unmittelbare Belohnen der richtigen Verhaltensweise. In diesem Modell werden Fehler und falsches Verhalten nicht bestraft, sondern ignoriert, so dass der Lernende sein Augenmerk auf Verbesserung und Ausfeilen des korrekten

Verhaltens legt. Diese Art zu lernen ist immer langsam, weil sie Übung erfordert und die Bereitschaft, zeitweise inkompetent zu sein. Jeder der versucht hat Tennis zu spielen, Surfen zu lernen oder sinnvoll mit einem Computer umzugehen, kennt dieses Gefühl. Zeitweise unsicher zu sein, ist höchst unkomfortabel, hier erleben wir die Angst 1. Auf der anderen Seite ist diese Art zu lernen sehr zuverlässig. Wenn wir unsere Unsicherheit überwinden, und beginnen, das richtige Verhalten zu erzeugen und dafür belohnt werden, können wir wahrscheinlich neue, stabile Verhaltensmuster entwickeln.

Die schwierigsten Aspekte dieses Lernens sind: eingeschiffene Verhaltensmuster und kulturbedingte Gesetze zu überwinden. So hat z. B. Chris Argyris verschiedentlich gezeigt, dass Organisationen sehr viel effektiver wären, wenn die Menschen offener miteinander umgingen bei der Lösung von Problemen. Es ist aber extrem schwierig, sie zum offenen Umgang miteinander zu bewegen wegen der Kultur-Regel: Ich muss mein Gesicht wahren und mich selbst schützen.

Dieses Problem betrifft besonders Führungskräfte, weil bei Verhaltenslernen von ihnen gefordert wird, Fehler zu tolerieren und als wertvollen Teil des Lernprozesses mit weit geöffneten Armen zu begrüßen. Wie Donald Michael sehr überzeugend argumentiert, ist aber gerade das Begrüßen von Fehlern mit offenen Armen das letzte, was Führungskräfte zu tun bereit sind. Als Mitarbeiter stimmen wir heimlich mit unseren Führungskräften in der Hoffnung überein, dass sie keine Fehler begehen, und bringen sie so in eine Position, stets zu fordern, immer die richtigen Dinge zu tun, auch wenn jeder weiß, dass solche Forderungen falsch sind.

ENTLERNEN IST EMOTIONAL SCHWIERIG, WEIL DIE ALTE ART, WIE WIR DINGE TUN, LANGE ZEIT FUNKTIONIERT HAT.

Für bleibende Verhaltensänderungen brauchen wir Gelegenheiten, zu üben und Fehler zu machen. Wir brauchen konsequente Belohnungen nicht nur für die richtigen Reaktionen, sondern auch für Fehleraufdeckung, damit sie korrigiert werden können. Belohnungen für Fehleraufdeckungen sind selten. So kommt es, dass diese Art des Lernens nicht nur dadurch eingeschränkt ist, auf Antrieb die richtige Antwort zu bekommen, sondern auch dadurch, dass es selten ein sicheres Umfeld gibt, indem es sich lohnt, Erfahrungen zu sammeln und viele Fehler zu machen. Die Managementkultur ist um die Annahme herum entstanden, dass Fehler zwar auftauchen können, aber dass man denselben Fehler nicht zweimal machen sollte. Um eine komplexe neue Fähigkeit zu lernen, werden wir in jedem Fall Fehler über Fehler machen müssen, sofern wir üben. Und so wird es langsam besser gehen. Um die Art des Lernens schneller zu machen, müssen wir Lernfelder und Unterstützung (Coaching) in einem psychologisch sicheren Umfeld bereitstellen.

Entlernen ist emotional schwierig, weil die alte Art, wie wir Dinge tun, lange Zeit funktioniert hat und dadurch bei uns „eingraviert“ ist. Dinge wie bisher zu tun, macht das Leben stabil und vorhersagbar. Anstrengungen, etwas anders zu machen, haben in der Vergangenheit zu Fehlern und Ärger geführt. Es ist die Geschichte der vergangenen Erfolge und unser menschliches Verlangen nach einem sicheren und vorhersagbaren Umfeld, die der Kultur soviel Kraft verleiht. Kultur ist die Summe unseres vorangegangenen Lernens, und dies reflektiert unsere vorangegangenen Erfolge. Aber einige kulturbedingte Denkweisen und Verhaltensmuster werden so stabil, dass sie ganz schwer entlernt werden können, selbst wenn sie dysfunktional werden. Um dies zu verstehen, müssen wir uns die dritte Art des Lernens ansehen, die meistens ignoriert und am wenigsten verstanden wird – Lernen durch Strafe.

EMOTIONALE KONDITIONIERUNG UND GELERNT ANGST

Die dritte Art des Lernens ist die wirkungsvollste, und es ist am schwierigsten, darüber zu sprechen: die emotionale Konditionierung, verbunden mit dem Namen Pawlow. Wenn Sie einen Hund in einen grünen Raum bringen, eine Glocke läuten und dem Hund einen schmerzhaften elektrischen Schock versetzen, wird er recht schnell lernen, grüne Räume zu meiden, und wenn er eine Glocke hört, wird er weglaufen oder sich ängstlich verstecken. Auch wenn Sie den elektrischen Schock im grünen Raum ausschalten, wird der Hund den Raum nicht betreten und so nie entdecken, dass der Schock abgestellt ist. Wenn Sie dem Hund auf diese Weise beibringen, grüne Räume zu meiden, und ihm erlauben, durch einen Sprung in einen roten Raum zu entkommen, und ihm dann in dem roten Raum Schocks geben, wird der Hund zwischen dem grünen und dem roten Raum hin- und herspringen, bis er völlig erschöpft ist. Dieses Verhalten wird andauern, auch wenn die Schocks in beiden Räumen abgestellt sind. Wenn die Muster einmal gelernt sind, reicht die Angst allein aus, das Verhalten aufrecht zu halten, auch wenn nie wieder Schocks verabreicht werden. Dies ist zum Teil der psychologische Grund für menschliche Phobien – Angst 1 ist ausreichend, uns abzuhalten herauszufinden, ob das befürchtete Verhalten oder der befürchtete Platz gefährlich ist oder nicht. Wenn der Hund lernen muss, in dem grünen Raum voller Glocken zu leben, wird ein langer Prozess des Entkonditionierens und des Desensibilisierens notwendig sein, die Phobie zu überwinden.

Emotionale Konditionierung geschieht ebenso, wenn der Hund lernt, positiv auf eine Glocke zu reagieren, die geläutet wird, bevor er gefüttert wird. Wichtig hierbei ist die Feststellung, dass der Entlernprozess nicht symmetrisch verläuft. Wenn das Futter nicht nach dem Läuten kommt, nimmt der Hund dies

unmittelbar wahr, und graduelles Entlernen beginnt. Falls jedoch der Hund beim Läuten immer grüne Räume vermeidet, wird er wahrscheinlich nie entdecken, dass der Schock nicht mehr verabreicht wird. Deshalb ist Vermeidungs-Verhalten, durch Bestrafung gelernt, nicht nur stabiler als Verhalten, das durch Belohnung erlernt wurde, sondern es sagt dem Lernenden auch nicht, was die richtige Reaktion wäre, und ermutigt nicht zum Lernen durch Versuch und Irrtum. Menschen, die in einem großen Bereich ihres Verhaltens bestraft worden sind, werden sich wahrscheinlich selbst begrenzen auf einen sehr engen, sicheren Bereich, oder sie sind gelähmt vor Angst, Fehler zu machen.

Wenn unsere gemeinsamen kulturell geprägten Sichtweisen vornehmlich auf früheren Fehlern aufbauen, wird es sehr viel schwieriger sein, etwas zu verändern, als wenn sie hauptsächlich auf vorangegangenen Erfolgen aufbauen, weil wahrscheinlich schon die Idee neuer Ansätze oder neuen Verhaltens die Angst 1 hervorruft. Und die wird uns in Verhaltensmuster zurück fallen lassen, mit denen wir in der Vergangenheit zuverlässig Bestrafung vermieden. Wenn wir also, wie heute üblich, in den Führungsmodellen den Stock der Karotte vorziehen, erzeugen wir einen mächtigen Widerstand gegen neues Lernen.

WENN MITARBEITER EINIGE SCHMERZHAFTE REORGANISATIONEN MITERLEBT HABEN, WERDEN SIE ALLE VORGEGEHENEN VERÄNDERUNGSVORHABEN MEIDEN.

In der Organisationswelt kann der grüne Raum etwas sein, was das Unternehmen mal versucht hat und nicht funktionierte, oder einfach etwas Neues, das früher, als gegen die Regeln geltend, bestraft wurde. Wenn Sie einen Hund auf eine schwarze Plattform stellen, und jedes mal, wenn er die Plattform verlassen will, um in den grünen Raum zu gehen, eine Klingel betätigen und ihm einen schmerzhaften Elektroschock versetzen, wird schon das Klingeln ausreichen, den Hund auf der Plattform zurück zu

halten. Solange genügend Futter auf der Plattform ist, wird der Hund glücklich sein Leben dort verbringen. Unsere momentanen Gewohnheiten, Werte und Denkhaltungen sind unsere schwarze Plattform, und manchmal kann jeder vorgesehene Wechsel wie eine Klingel wirken, die anzeigt, dass wir im Begriff sind, in den unheimlichen grünen Raum zu gehen. Das Leben auf der schwarzen Plattform kann grundsätzlich komfortabel sein. Wenn also eine neue Führungskraft mit einer neuen Vision kommt, die für manche Organisationsmitglieder ein grüner Raum ist, kann die Vision zwar gut klingen, aber die Vorstellung, dass wir unser Verhalten ändern sollen, induziert genügend Angst 1 und Furcht, so dass wir nicht hinhören oder gar etwas Neues ausprobieren.

Wenn z.B. Mitarbeiter einige schmerzhaft Reorganisationen, wie Personalreduzierung oder andere unangenehme Ereignisse miterlebt haben, werden sie alle vorgesehenen Veränderungsvorhaben als Klingeln behandeln, die ihnen wiederum signalisieren, dass sie gezwungen werden, einen grünen Raum zu betreten. Oder, was ähnlich restriktiv ist, wenn die Mitarbeiter sich erinnern, dass bestimmte, vergangene Vorgehensweisen nicht gut waren, dann werden sie diese Vorgehensweisen als grüne Räume betrachten und sie meiden oder sich ängstlich verstecken, anstatt sich konstruktiv zu beteiligen. Wenn sie sich ängstlich verstecken, werden sie nicht das neue Verhalten probieren, das der Change-Agent oder Coach bestrebt ist zu belohnen. Neue Visionen können diese Gefühle nicht überwinden, weil unser komplexer menschlicher Verstand in der Lage ist, sich selbst gegen Botschaften zu schützen, die uns ängstlich machen. Die drei häufigsten Abwehrmechanismen sind:

- Die Botschaft erst gar nicht zu hören,
- zu leugnen, dass die Botschaft zu verwenden ist und

- zu unterstellen, dass unsere Führungskraft die Situation nicht versteht.

Man kann Menschen ihre angelernte Angst 1 nicht ausreden. Wie können wir uns dann vorwärts bewegen? Wie können wir Angst 1 umgehen?

MIT ÄNGSTEN VOR VERÄNDERUNG UMGEHEN.

Die Antwort ist paradox. Wir müssen eine neue Angst erzeugen, eine Angst 2. Ordnung, und diese muss größer sein als die Angst 1, damit Lernen stattfindet. Auf der anderen Seite darf diese nicht so groß sein, dass sie Widerstand und Lähmung hervorruft. Wie ist das zu bewerkstelligen? Die gesammelten Theorien über den Wandel sagen uns, dass menschliche Systeme Homöostase und Gleichgewicht suchen. Wir bevorzugen eine vorhersagbare, stabile Welt, und wir lassen unsere kreativen Energien nicht frei, solange unsere psychologische Welt nicht ausreichend stabil ist. Wir suchen die größtmögliche schwarze Plattform, auf der wir komfortabel verweilen. Nur von Zeit zu Zeit treten wir in graue Felder, um unsere Neugier und kreativen Energien zu befriedigen. Um eine Organisation zu verändern, muss diese darum erst destabilisiert oder in Kurt Levin's Worten „aufgetaut“ werden. Um schneller zu lernen, müssen wir den Auftau-Prozess beschleunigen. Auftauen erfordert das gleichzeitige Managen von drei Prozessen.

VERUNSICHERN

Die Mitglieder der Organisation müssen wahrnehmen können, dass die jetzige Art, Dinge zu tun, nicht mehr länger funktioniert. Es gibt nicht mehr genügend Futter auf der schwarzen Plattform, oder sie fängt an ganz fürchterlich zu wackeln oder

irgendwas anders Übles geschieht auf oder mit ihr. Change Manager müssen die Verunsicherungs-Informationen und -Daten klar erkennbar allen Mitarbeitern der Organisation zugänglich machen und mitteilen. Diese Daten müssen überzeugend sein. Nur zu sagen, dass die Organisation Schwierigkeiten hat, weil die Gewinne schwinden, Marktanteile verloren gehen, die Kunden sich beschweren, die Kosten zu hoch sind und die guten Leute die Firma verlassen, ist nicht genug. Mitarbeiter und Manager auf allen Ebenen müssen die Daten glauben. Das erfordert intensive Kommunikation und Kenntnisse über wirtschaftliche Zusammenhänge, was oft in Firmen zu kurz kommt. Mitarbeiter verstehen oder glauben häufig einfach nicht, wenn das Management sagt: „Wir haben Schwierigkeiten.“

ERZEUGEN VON SCHULD UND ANGST

Selbst wenn die Menschen die Verunsicherungs-Daten glauben, müssen sie noch nicht motiviert sein, etwas zu verändern, denn sie verbinden die Daten nicht mit Dingen, die sie selbst angehen. Sie nehmen die Dinge wahr, als zu anderen Regionen der Plattform gehörig, als der, auf der sie leben. Um Veränderungsmotivation hervorzurufen, müssen sie entdecken, dass sie einige ihrer wichtigsten Ideale nicht erreichen, wenn sie nicht etwas Neues lernen. Dann fühlen sie sich schuldig. Ihr Job oder ihre Sicherheit ist in Gefahr, und das macht sie ängstlich. Wir sehen, dass Menschen in Organisationen Managementinformationen solange nicht ernst nehmen, bis sie sich schämen oder persönlich bedroht fühlen. Dies verstehe ich unter Angst 2, die Furcht, Scham oder Schuld, die verbunden ist mit dem Nicht-Lernen von etwas Neuem.

Es klingt paradox Schuld oder Angst zu erzeugen, weil ich gesagt habe, dass Angst Lernen verhindert. Aber wir müssen zwei verschiedene Arten von Angst handhaben; Angst 1 ist verbunden mit dem Tun von etwas Neuem, Angst 2 ist verknüpft mit

dem Wissen, dass wir etwas Falsches tun, wenn wir weiter machen wie bisher. Menschen zum Lernen zu motivieren, erfordert demnach genügend Verunsicherungsdaten zu erzeugen, die die Angst 2 hervorrufen, um die frühere zu überstrahlen, ohne soviel Angst aufzubauen, dass die Leute in Erstattung geraten. Angst 2 zu erzeugen ist, was man gemeinhin mit „die Aufmerksamkeit von jemanden erlangen“ bezeichnet. Paradoxaerweise verhindert Angst das Lernen, und ebenso ist Angst notwendig, um Lernen zu beginnen. Einen Lern- oder Veränderungsprozess zu managen heißt, diese zwei Arten der Angst zu handhaben. Hier sind wieder drei Prozesse beteiligt.

- Angst 1 muss vorhanden sein oder erzeugt werden, um unmittelbar schlechte Erfahrungen zu vermeiden. Wir erzeugen z.B. Angst 1, wenn wir einem Kind beibringen, dass es gefährlich ist, eine Straße zu überqueren.
- Angst 2 muss präsent sein oder erzeugt werden, indem wir dem Kind sagen, dass es ganz schrecklich ist, niemals die Straße zu überqueren, weil nie die Straße zu überqueren dazu führt, dass wir nirgendwo hingehen können.
- Die Angst 2 muss am Ende größer sein als Angst 1. Wir können dies sicherstellen, indem wir den Abbau von Angst 1 begleiten, bis die Angst 2 ausreichend größer ist, um Handlung zu bewirken. Dies geschieht, indem wir psychologische Sicherheit liefern.

SCHAFFEN PSYCHOLOGISCHER SICHERHEIT

Wenn wir einem Kind beibringen, über die Straße zu gehen, werden wir es an der Hand halten beim Überqueren, oder wir bringen ihm sicherheitsförderndes Verhalten bei, vor dem Überqueren nach beiden Seiten zu schauen. Wir zeigen einen Weg,

eine Richtung und einige erste Schritte, um sich auf die gefährliche Reise zu machen. Wir stellen Ermutigung, Unterstützung und Coaching zur Verfügung. Wir sagen, wenn du nach beiden Seiten schaust, auf Autos hörst, wirst du wissen, ob es sicher ist oder nicht. Nachdem wir die Angst vor dem Nichtprobieren aufgebaut haben (Angst 2), schaffen wir eine kognitive Lösung, eine Möglichkeit, die Angst 1 zu überwinden, die Straße zu überqueren, den grünen Raum zu betreten oder eine Organisationsveränderung zu machen.

UM VERÄNDERUNGEN ZUZULASSEN, MÜSSEN SICH DIE LEUTE PSYCHOLOGISCH SICHER FÜHLEN.

Um Veränderungen zuzulassen, müssen sich die Leute psychologisch sicher fühlen. Das heißt, sie müssen einen gangbaren Weg sehen, eine Richtung, die nicht katastrophal erscheint. Sie müssen fühlen, dass eine Veränderung ihr momentanes Empfinden für ihre Identität und Ganzheit nicht gefährdet. Sie müssen spüren, dass neue Verhaltensweisen möglich sind, dass sie etwas Neues lernen können und vielleicht sogar den grünen Raum betreten können, ohne sich allzu ängstlich zu fühlen. Gute Coaches nehmen diese Spannung sehr genau wahr. Sie sind Meister, genügend Angst 2 zu erzeugen, die zum Lernen motiviert, und sie unterstützen die Reduktion der Angst 1 soweit, dass Lernen möglich wird.

Charismatische Führungskräfte können mitunter kraftvolle Visionen artikulieren, die die nötige psychologische Sicherheit bieten, wenn sie nicht nur eine erstrebenswerte Zukunft skizzieren, sondern auch unmittelbare Schritte, die gehbar sind. Diese Schritte erlauben uns einen vorsichtigen Eintritt in den grünen Raum, so dass wir feststellen können, dass der Schock abgestellt ist. Oder die Führungskräfte können die Grenzen der schwarzen Plattform und des grünen Raums neu definieren und so die Leute verführen zu entdecken, dass der grüne Raum gar

nicht so gefährlich ist, da sie bereits ein wenig in ihm drin sind. Führungskräfte benutzen diesen Mechanismus, wenn sie den Leuten zeigen, dass sie bereits innovative Dinge tun und sie dann dafür belohnen.

Einige grundlegende Elemente für ein psychologisch sicheres Umfeld sind:

- Gelegenheiten zum Üben und Praktizieren
- Unterstützung und Ermutigung, die Angst und die Scham zu überwinden, die mit Fehlermachen verbunden sind
- Coaching und Belohnung bei Anstrengungen in die richtige Richtung
- Normen, die Fehlermachen zulassen und Normen, die innovatives Denken und Experimentieren belohnen.

Diese Normen (Spielregeln) sind schwierig zu entwickeln im Alltagsrhythmus von Wirtschaft und Verwaltung, weil mit dem Fehlermachen Ängste verbunden sind. Um ein fehlertolerantes Umfeld zu schaffen, in dem geübt werden kann, müssen wir zeitweise aus dem Druck des Tagesgeschäftes aussteigen. Wie schaffen wir dies?

Der Schlüssel zur Angstreduktion in Organisationen liegt in der Tatsache, dass es einfacher ist, Ängste in Gegenwart mitfühlender Menschen auszuhalten, als allein. Um den Lernprozess zu beschleunigen, müssen wir psychologische Sicherheit dadurch herstellen, dass wir zeitweilig Parallelsysteme schaffen, in denen neue Normen entwickelt werden, die Lernen fördern. Diese Parallelsysteme sind um Unterstützungsgruppen herum aufzubauen, die helfen, die Angst 1 aufzufangen und zu reduzieren.

PARALLELE LERNSYSTEME

Die folgenden Vorschläge basieren auf vier Annahmen.

- I Erstens kann man nicht andere auffordern, etwas Neues zu lernen, wenn man selbst nicht dazu bereit ist.
- II Zweitens, Lernen erfordert es, für einige Zeit aus der eigenen Kultur – national oder organisational – herauszutreten, bevor man die Begrenzungen der eigenen Realität (schwarze Plattform) und die Möglichkeiten, die in anderen Kulturen (grüner Raum) vorhanden sind, erkennen kann.
- III Drittens, die Ängste, die in dieser Lernsituation auftauchen, sind nur zu handhaben, wenn sie gemeinsam geteilt und erlebt werden in einer Gruppe, die sich verantwortlich fühlt für das wirkliche Wohlergehen der Organisation. Eine Vertrauensgruppe kann Führungskräften helfen, ihre Ängste anzunehmen und mit ihnen umzugehen. Dies ist ein notwendiger Prozess, wenn realistisches Planen und Lernen stattfinden soll.
- IV Und, viertens, der Lernprozess wird nicht auf die übrige Organisation ausgeweitet, bevor nicht eine Gruppe geschaffen wurde, die dafür verantwortlich ist, den Lernprozess auf die Organisation zu übertragen. Diese Gruppe ist notwendig, um das unterstützende Klima zu schaffen, das den Führungskräften ein Gefühl von psychologischer Sicherheit gibt und ihnen hilft, den vollständigen organisatorischen Lernprozess anzunehmen. Dieser Prozess kann in den folgenden Schritten beschrieben werden.

FÜHRUNGSKRÄFTE MÜSSEN ETWAS NEUES LERNEN

Bevor irgend jemand sich ändert, müssen Führungskräfte ihre eigenen kulturbedingten Annahmen überwinden und zwei

Dinge wahrnehmen: neue Wege, wie sie Dinge tun können, und neue Kontexte, in denen sie Dinge tun können. Sie müssen ihre eigene Angst 1 erkennen, annehmen und sie handhaben lernen, bevor sie die Ängste anderer einschätzen und damit umgehen können. Dieses Lernen kann beschleunigt werden, wenn Führungskräfte mehr Zeit außerhalb ihrer Organisation verbringen. Sie können keine Einsichten über die Begrenzungen ihrer Organisationskultur gewinnen, wenn sie sich nicht anderen Kulturen aussetzen – national, arbeitsmäßig und organisational. Führungskräfte sollten systematisch Programme und Konferenzen besuchen, wo sie neuen Ideen, anderen Führungskräften, Professoren, Beratern und Beschäftigten anderer Unternehmen begegnen. Außerdem sollten sie sich engagieren bei Aktivitäten, die ihnen ermöglichen, ihre Angst 1 zu entdecken, sich mit ihr zu konfrontieren und mit ihr umzugehen lernen.

Bevor irgend jemand sich ändert, müssen Führungskräfte ihre eigene Angst erkennen und handhaben lernen.

Aufsichtsräte, Investoren und andere, die Führungskräfte auswählen und beaufsichtigen, spielen eine Schlüsselrolle in diesem Prozess. Sie müssen den Auftau-Prozess für die Führungskräfte managen. Sie müssen Wege finden, deren gegenwärtige Annahmen zu verunsichern, um Angst 2 zu erzeugen. Am wichtigsten aber ist, den Führungskräften ein Gefühl von psychologischer Sicherheit zu vermitteln, damit sie etwas Neues lernen können, bevor sie ihre Organisation „auftauen“.

FÜHRUNGSKRÄFTE MÜSSEN EINE CHANGE MANAGEMENT GRUPPE GRÜNDEN.

Diese Gruppe muss ihrerseits etwas Neues lernen und dann dem Rest der Organisation in den grünen Raum helfen. Solche Gruppen werden manchmal Steuerkreis genannt. Sie nehmen

einige kritische Funktionen wahr. Erstens liefern sie ein unterstützendes Umfeld, in dem die Führungskräfte ihre eigenen Ängste und Unsicherheiten ausdrücken und damit umgehen lernen. Zweitens repräsentieren sie die Unternehmenskultur und liefern damit einen ersten Test für den möglichen Grad an Veränderung, der machbar ist ohne zu große Brüche mit der gegenwärtigen Kultur. Drittens schaffen und überwachen sie die Arbeits- und Problemlösungsgruppen, die die verschiedenen Veränderungsprogramme aufgreifen. Und viertens kommunizieren sie sowohl einzeln als auch gemeinsam, warum Veränderung notwendig ist, und wie sie bewerkstelligt wird. Durch ihr eigenes Lern-Beispiel schaffen sie die psychologische Sicherheit für andere. Der Steuerkreis enthält einige Mitglieder des Topmanagements, aber nicht notwendigerweise alle. Er kann Mitglieder aller relevanten Subkulturen enthalten, die möglicherweise in den Veränderungsprozess involviert sind. Die Arbeit im Steuerkreis erfordert die Hälfte bis Dreiviertel der Arbeitszeit, wenn der Lernprozess mit hoher Geschwindigkeit laufen soll.

DER STEUERKREIS MUSS SEINEN EIGENEN LERNPROZESS DURCHLAUFEN

Um neue Spielregeln im Unternehmen zu verbreiten, muss der Steuerkreis diese Regeln in sich entwickeln. Das erfordert normalerweise den Besuch anderer Organisationen, das Einbeziehen von OE-Beratern und gemeinsame Team-Trainings. Es kommt darauf an, eine Kultur zu entwickeln, die sich unterscheidet von der der Haupt-Organisation. Eine Kultur, die Innovation und Lernen erzeugt. Damit diese Gruppe gut funktioniert, ist ein hoher Grad gegenseitigen Vertrauens zu schaffen. Auch muss sie sich als Gruppe verantwortlich fühlen für das Lernen der Organisation. Der schwierigste Schritt in ihrer Arbeit ist herauszufinden, wie wirkungsvoll beide Arten der Angst das Organisationslernen untergraben. Zum Beispiel müssen die Mitglieder der

Gruppe erkennen, dass auch Verhaltensweisen wie Streitsucht, Verteidigungshaltung, „Nicht-Aushalten-Können, wie lange Dinge dauern“ und Ungeduld mit anderen Sichtweisen Symptome für Angst 2 sein können (dass der Wechsel nicht stattfindet). Sie müssen herausfinden, wie sie mit diesen Verhaltensweisen umgehen können. Die Probleme innerhalb des Steuerkreises sind Prototypen der Art von Problemen, mit denen man in Berührung kommt, wenn die Veränderung in größerem Maßstab versucht wird. In diesem Sinne muss der Steuerkreis lernen, wie er lernt. Dies schließt nicht nur ein, was zu lernen ist, sondern wie zu lernen ist.

DER STEUERKREIS MUSS DEN LERNPROZESS

DER ORGANISATION ENTWERFEN

Dazu gehört, den Lernbedarf der Organisation zu ermitteln, um dann den Lernprozess für sie zu entwerfen und zu planen, durch Schaffung einer Anzahl von Arbeits- oder Lerngruppen, die sich mit den Hauptthemen befassen. Da muss der Steuerkreis seine eigenen diagnostischen Aktivitäten intensivieren und lernen, wie er seine übergeordnete Aufgabe (wohin sich die Organisation als Ganzes entwickeln soll), in eine Anzahl kleiner zu bewältigender Aufgaben umsetzt. Sind diese im einzelnen identifiziert, gilt es eine Arbeitsgruppe ins Leben zu rufen, die dann Veränderungspläne für jeden dieser Bereiche entwickelt. Der Steuerkreis sucht entsprechend den Aufgaben, die gelöst werden müssen, die Mitglieder dieser Gruppe aus. Die Arbeit in der Arbeitsgruppe ist die Hauptaufgabe für die Mitglieder.

DIE ARBEITSGRUPPEN MÜSSEN LERNEN, WIE MAN LERNT

Sie brauchen eine intensive und schnelle Lernerfahrung, um dann effektiv für die Organisation planen zu können. Wenn sie es nicht schaffen, neue Spielregeln und Fähigkeiten zu entwi-

ckeln, die förderlicher sind für Lernen, werden sie auch keine Veränderung in der größeren Organisationen erreichen.

DIE ARBEITSGRUPPEN MÜSSEN SPEZIELLE VERÄNDERUNGS-PROGRAMME ENTWICKELN

Nachdem die Arbeitsgruppen ihre Pläne entwickelt haben, überprüft der Steuerkreis diese, um sicherzustellen, dass sie realistisch sind und mit der Arbeit der anderen Gruppen zusammen passen.

WÄHREND DES PROZESSES MUSS DER STEUERKREIS DIE KOMMUNIKATION AUFRECHT ERHALTEN

Die Mitglieder des Steuerkreises kommunizieren umfassend und intensiv mit der gesamten Organisation, um jeden in Kenntnis zu setzen, was da passiert. Sie setzen den Auftau-Prozess fort, indem sie in der Masse psychologische Sicherheit schaffen, wie sich der Druck für Veränderungen erhöht. Falls die Organisation nicht schon in Ausbildung investiert hat, speziell in betriebswirtschaftliches Wissen, dann muss die Kommunikation des Steuerkreises dieses intensiv lehren, damit eine Glaubwürdigkeit geschaffen wird für die Botschaften, die als Teil des Veränderungsprozesses gesendet werden.

DAS STEUERUNGSKOMITEE MUSS MECHANISMEN DES KONTINUIERLICHEN LERNENS ENTWICKELN

Obwohl der Lernprozess als ein Projekt beginnt, um eine größere Veränderung durchzuführen, wird eine „lernende Organisation“ entdecken, dass das, was sie angefangen hat, ihr neuer „way of life“ werden muss, und dass die Normen, die Lernen unterstützen, immer weiter verstärkt werden müssen.

ZUSAMMENFASSUNG

Der Gesamtprozess umfasst viele Schritte und viele Zusammenkünfte, aber um zu starten, bedarf es nicht viel Zeit, vorausgesetzt wir überwinden unsere kulturbedingte Sicht von Zeitmanagement. Komitees können ernannt werden und sich intensiven Lernerfahrungen unterziehen. Das ist eine Sache von Tagen oder Wochen. Arbeitsgruppen können ähnlich schnell arbeiten, wenn sie für Tage oder Wochen am Stück arbeiten anstatt der üblichen „ein-Treffen-pro-Woche-Routine“. Jeweils 2 bis 3-tägige Treffen sind sinnvoll außerhalb des Unternehmens. Führungskräfte und die Steuerkreismitglieder sind gefordert, hier Beispiele zu geben und dadurch die Normen für Zeitzuteilung zu verändern.

Der Schlüssel bleibt, sich zu erinnern, dass Menschen ängstlich sind. Aber die Angst 2 ist eine Quelle konstruktiver Motivation für Veränderungen, wenn sie auf glaubhaften Verunsicherungsinformationen beruht. Auf der anderen Seite: neue Antworten, Verhaltensweisen und Annahmen werden nicht gelernt ohne die psychologische Sicherheit einer Parallelstruktur und die Gelegenheit zum Fehlermachen, zum Üben und zum innovativen Probieren in einem sicheren Umfeld – um die Angst 1 zu überwinden. Wenn die neuen Muster einmal gelernt sind, muss ein Belohnungssystem vorhanden sein, um sie zu verstärken.

Neue Verhaltensweisen werden nicht gelernt ohne die Gelegenheit zum Fehlermachen, zum Üben und zum innovativen Probieren.

Um es nochmal ganz schlicht auszudrücken, das Problem des Organisationslernen und der Transformation ist, die negativen Effekte der vergangenen Karotten und Stöcke – speziell der Stöcke – zu überwinden. Um die Menschen sich bei ihrem Lernprozess sicher fühlen zu lassen, müssen sie ein Motiv haben, einen

Sinn sehen können in der eingeschlagenen Richtung und die Gelegenheit haben, neue Dinge zu probieren, ohne Furcht vor Strafe. Der Stock ist nicht sehr sinnvoll in diesem Lernprozess. Wenn das Lernen begonnen hat, ist die Karotte das wesentliche Lernwerkzeug. Das Umfeld wird dafür sorgen, dass die Stöcke geliefert werden, wenn die Organisation auf dem falschen Weg ist.

Die Einzelheiten, wie dies funktioniert, sind für jede Organisation verschieden. Aber die wesentlichen Dynamiken der Angst, der Einflüsse auf die Organisationskultur und des Bedarfs an psychologischer Sicherheit während des Lernprozesses sind eher universell und sollten nicht übersehen werden.

Wenn Sie als Führungskräfte den Lernprozess in ihrer Organisation beschleunigen wollen, beginnen Sie mit der Analyse Ihrer selbst und Ihres Lernbedarfs. Dann erwägen Sie, welche Ängste, Abwehrhaltungen und kulturbedingten Annahmen Ihnen im Wege stehen. Denken Sie besonders darüber nach, wie Sie die notwendige psychologische Sicherheit für die Menschen herstellen können, so dass diese das Gefühl haben, lernen zu können. Denken Sie darüber nach, wie Sie ein paralleles Lernsystem schaffen können, in dem eine Kultur entsteht, die zu mehr kontinuierlichem Lernen führt und speziell darauf ausgerichtet ist, sich gegenseitig zu unterstützen, Angst zu bewältigen. Nur wenn Sie all dies getan haben, werden Sie wissen, ob Ihre Vision und Ihr Ansporn ausreichen, um die Menschen in Ihrer Organisation zu befähigen, das Betreten des grünen Raums zu wagen.

Der Artikel basiert auf einem Vortrag auf dem Weltwirtschafts-Forum am 6. Februar 1992 in Davos und ist im Sloan Management Review (Winter 1993), S. 85 – 92 erschienen.
Übersetzung von Jens Hennings, freiberuflicher Organisationsberater und Coach, Stolzenberg-
ring 20, 30657 Hannover).

(Quelle: Edgar Schein)

ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Wenn Sie dazu Fragen haben,

rufen Sie mich einfach an.

Ich freue mich von Ihnen zu hören.

A photograph of Oliver Kritzler, a middle-aged man with short brown hair, wearing a dark blue button-down shirt and jeans, smiling at the camera. He is standing with his hands in his pockets.

Oliver Kritzler

Geschäftsführender Gesellschafter des AVL-Instituts

Mobil: +43(0)664/1044999

E-MAIL: o.kritzler@avl-institut.at

AVL-INSTITUT
Beratung.Training.Kommunikation GmbH
A-4114 Neuhaus 9
Tel: 07232/3065-0
www.avl-institut.at

|| Analysieren || Verstehen || Lösen