
„Alles Leben steht unter dem Paradox, dass wenn es beim Alten bleiben soll,
es nicht beim Alten bleiben darf.“

Franz von Baader, deutscher Theologe und Philosoph

Durch Veränderungen lernen – durch Lernen verändern

Mathias Hofmann

„Change“ und „Wandel“ zählen nicht nur zu den Schlüsselworten in der politischen Auseinandersetzung, sie bestimmen auch die Diskussion, wenn über Sinn und Wirksamkeit betrieblicher Weiterbildung gesprochen wird. „Change“ und „Lernen“ werden dabei meist nicht nur in einem Atemzug genannt, sie werden auch zunehmend synonym genutzt. In Unternehmen stehen Veränderungsprozesse in aller Regel im direkten Zusammenhang mit Veränderungen des Marktes, bei Kunden, bei Wettbewerbern, bei Mitarbeitern oder im gesellschaftlichen Umfeld. Jedes Unternehmen am Markt muss über eine hohe Anpassungsfähigkeit an diese Umwelt verfügen und schnell reagieren können, wenn es eine lange Lebensdauer erreichen will. „Survival of the Fittest“ bedeutet ganz unsportlich, dass diejenigen überleben, die sich am besten an sich verändernde Marktsituationen anpassen können. Die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 hat diesen Wandlungsbedarf sehr drastisch vor Augen geführt, Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft sind selbst zu einem Erfolgsfaktor für Unternehmen geworden, die „Lernende Organisation“ ist ein strategisches Ziel.¹

Die enge Verbindung von individuellem und organisationalem Lernen im Change

Den Begriff der Lernenden Organisation haben Chris Argyris² und andere in den 1970er und 1980er Jahren geprägt und ausdifferenziert: Selbstreflexion, Wahrnehmung der Umwelt und der Beziehung zur Umwelt, Weiterentwicklung der eigenen Kommunikation und Kooperation im Sinne eines Wissensmanagements (Lernen lernen) und Bildungscontrolling sind ihre Instrumente für ein vorausschauend sich anpassendes Unternehmen. Übertragen auf Change-Management bedeutet dies, während einer Veränderung bewusst die Veränderungsprozesse und Lernprozesse zu reflektieren und zu optimieren, um die

1 Vgl. Wilfried Krüger: Excellence in Change. Wiesbaden 2006, S. 29-37.

2 Siehe z.B. Chris Argyris: Wissen in Action: Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart 1997.

ständig folgenden Veränderungen optimal zu bewältigen: im Change am Change für den nächsten Change lernen.

Wie lernt ein Unternehmen konkret? Welche Lernprozesse finden statt, wenn zum Beispiel ein Pharmariese seinen Marktauftritt verändert, eine Behörde zum Dienstleister im Wettbewerb wird oder eine Bank ein neues Geschäftsfeld aufbaut? Ich unterscheide drei Ebenen, auf denen Lernprozesse geschehen und werde im Folgenden mit Beispielen aus der Beratungspraxis die Verbindung dieser Ebenen durch ein konsequentes Management des Wandels darstellen.

1. Das klassische lebenslange **Lernen der einzelnen Mitarbeiter** ist die erste Ebene der Lernprozesse: Die Führungskräfte und Mitarbeiter entwickeln auf der Basis ihrer Potenziale motiviert neue Kompetenzen, eventuell auch eine neue Einstellung zu ihrer Tätigkeit und neue Fertigkeiten. Der Lernbedarf richtet sich zum einen danach, was diese Mitarbeiter für die Umsetzung der Veränderung benötigen (zum Beispiel Change-Management). Zum anderen richten sich die Lernziele danach, welche Personalkompetenz die „neue Situation“ nach der Veränderung erfordert.
2. Gleichzeitig verändern Führungskräfte mit Mitarbeitern die **Kommunikation und Struktur der Zusammenarbeit untereinander**, sodass sie ihre Ziele bestmöglich gemeinsam erreichen können: Organisation und Zusammenarbeit werden neu gestaltet, neue Formen der Kommunikation gelernt. Auch hier gilt: Zum einen muss die Veränderung durch spezifische Zusammenarbeit bewältigt werden, zum Beispiel in Pro-

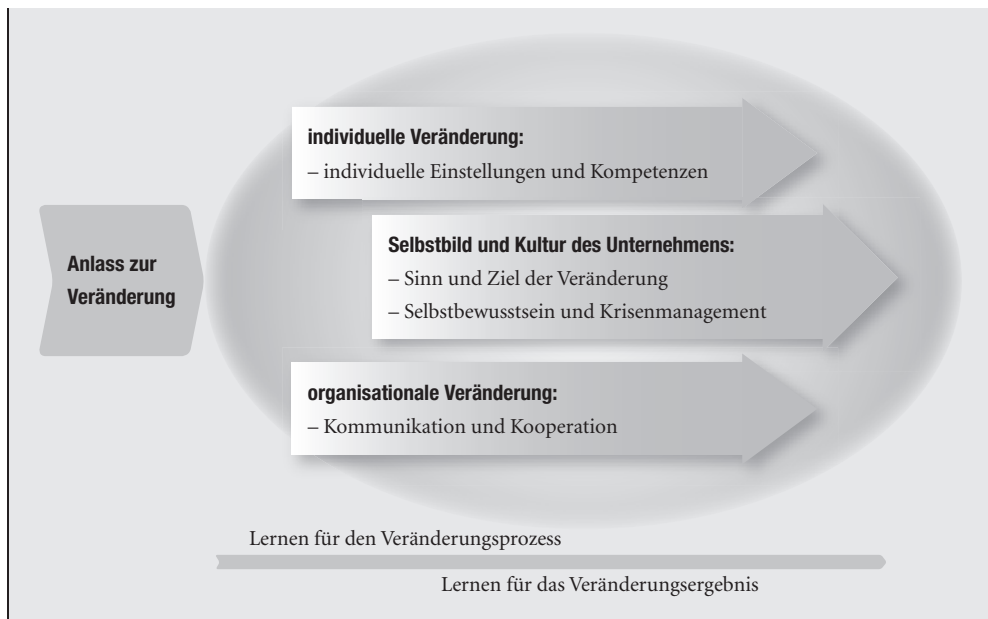


Abb. 1: Veränderung zu managen bedeutet, individuelles Lernen und organisationale Veränderung mit der kulturellen Entwicklung und dem Sinn des Change-Prozesses zu verbinden ³

jektgruppen, Task-Forces, Steuerungsgruppen und Workshops. Nach der Veränderung sind eventuell neue Formen der Zusammenarbeit angemessen, wie Key-Account-Teams oder Business-Units oder nach einer Matrixphase eine neue Spartenorganisation.

3. Für **das Unternehmen im Change** – also für das System der Mitarbeiter, der Führungskräfte und ihrer Zusammenarbeit – ist es bedeutsam, wie der Veränderungsbedarf mit einem Sinn, einer Zukunftsaussicht und einer klaren Richtung verbunden ist: Wird die Veränderung als überraschend erlebt und muss sich das Unternehmen als Spielball der Umwelt empfinden – oder wird sie als beabsichtigt erlebt und als Chance empfunden, auf die direkte Unternehmensumwelt mitgestaltend Einfluss zu nehmen? Im ersten Fall werden Personen wie Strukturen – falls sie sich nicht trennen bzw. auflösen – kurzfristiges Überleben und Krisenmanagement lernen. Im zweiten Fall werden sie sensibles Wahrnehmen von Veränderungsbedarfen und vorausschauende Veränderung lernen. Welche Unternehmenskultur sich entwickelt, wird von der Führung wesentlich beeinflusst, die mit ihrer Kommunikation das Erleben der Veränderung im Unternehmen mitbestimmt. Je glaubwürdiger die Führung den Sinn einer Veränderung vermitteln und eine plausible Richtung für Zukunftschancen darstellen kann sowie klare Entscheidungen trifft, desto weniger krisenhaft wird die Veränderung erlebt.⁴

Die Gleichzeitigkeit ist eine Herausforderung: Veränderungen zu managen bedeutet, individuelles Lernen im sich verändernden sozialen Gefüge des Unternehmens anzuregen und zu organisieren. Dies gelingt nur, wenn die einzelnen Mitarbeiter vom Sinn des Change überzeugt sind – und die Verbindung zwischen den organisationalen und

³ Vgl. auch das Konzept des komplementären Coachings bei Heidrun Strikker (2007) und Frank Strikker (2008).

⁴ Vgl.: „Evolutionäre, revolutionäre und überraschende Change-Prozesse“ Leao, Hofmann: Change managen. Das richtige Tool im richtigen Moment. In: dieselben (Hrsg.): Fit for Change. Bonn 2007, Seite 11.

individuellen Veränderungswegen verständlich ist. Die kommunikative Aufgabe besteht darin, ein Lernsystem zu etablieren, in dem sich die sozialen Strukturen wie die individuellen Kompetenzen entsprechend den Zielen des Change entwickeln (siehe Abb. 1). Die folgenden Beispiele werden es zeigen: Im Pharmavertrieb werden neue Führungs- und Produktlinien entschieden und die individuelle Verantwortlichkeit und Kompetenzen der Regionalleiter durch Projektthemen intensiviert; die Führungskräfte der Behörde denken unternehmerisch und verschlanken Kommunikationsprozesse; Banker führen Key-Account-Management-Teams ein und entwickeln verkäuferische Kompetenz.

Learning by Change als Lernen in Echtzeit

Bildungsprogramme in Unternehmen verändern sich mit den ständig wechselnden Anforderungen der betrieblichen Prozesse. Mit zunehmendem Tempo von Veränderungen und sich überlagernden Veränderungsprozessen ohne zwischenzeitliche Stabilitätsphasen entwickelt sich neben dem klassischen Training off the Job im Seminar abseits der Produktion sowie dem Training on the Job als arbeitsplatznahe Schulung eine neue Variante: Training by Change.

In Workshops werden die Fähigkeiten entschieden, die für den Erfolg des Change benötigt werden und die es zu vermitteln gilt. Es werden dann neue Qualitäten und Kompetenzen entwickelt, wenn sie gebraucht werden. Mit den konkreten Fragestellungen der Teilnehmer werden direkt an den Problemen der Prozesskette neue Lösungen und neue Fähigkeiten/Fertigkeiten entwickelt. Lernen geschieht für die erfolgreiche Veränderung. Der Austausch zur praktischen Umsetzung von Veränderungsvorhaben über angeleitete Projekte und Best-Practice-Workshops schult den Umgang mit Veränderung selbst. Seminare zu grundlegenden Themen des Führens oder der Kundenorientierung unterstützen die Entwicklung von Spezialwissen für die Veränderung.

Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Pharmavertrieb reagiert auf unbefriedigende Marktkennzahlen und setzt sich daher zum Ziel, die verkäuferische Kompetenz der Außendienstmitarbeiter zu stärken. Die Führungskräfte sollen dabei als Motor der Veränderung zunehmend Verantwortung übernehmen. Sie entwickeln in Workshops und Projektgruppen Maßnahmen. Eine Projektgruppe schlägt vor, qualitative Zielvereinbarung als Führungsinstrument einzuführen und so die Außendienstmitarbeiter einheitlich zu einem besseren Auftreten als Verkäufer zu führen. Sie entwickelt gemeinsam mit Personalabteilung und Trainern eine entsprechende Qualifizierung „qualitative Zielvereinbarungsgespräche“ für die Kollegen. Die Steuerungsgruppe unterstützt dies und alle Führungskräfte werden in Seminaren geschult, dabei stehen die Fälle und Fragestellungen aus der Praxis im Mittelpunkt. Nach einer praktischen Umsetzungsphase mit den Mitarbeitern im Außendienst werden die Qualifizierungen in Workshops daraufhin ausgewertet, was sie beigetragen haben, um die Ziele des Veränderungsvorhabens (bessere Marktkennzahlen) zu erreichen.

- Qualifizierung und Training entstehen aus dem Veränderungsvorhaben und werden während der Veränderung zur Zielerreichung des Veränderungsvorhabens durchgeführt.

Individuelle Kompetenzentwicklung – wie kommt das Können in die Menschen?

Als Schüler lernten wir angeblich nicht für die Schule, sondern für das Leben. „Das Leben“ ist für Teenager nicht unbedingt dasselbe wie für Eltern und Lehrer, aber Schüler setzen diesen Spruch zumindest in der Hinsicht um, dass sie ihren aktuellen Lebensvorstellungen entsprechend mehr oder weniger für die Schule arbeiten. Sie bemühen sich, Noten zu erreichen, die ihrem Selbstbild entsprechen. Dabei legt der eine mehr Wert darauf, als „guter Schüler“ gesehen zu werden als der andere. Auch außerschulische Aktivitäten haben eine unterschiedliche Bedeutung für verschiedene Jugendliche. Es ist von Beginn an ihr eigenes persönliches Leben, für das Schüler lernen – und das ist eine sehr subjektive Angelegenheit. Gerade Jugendliche können sich dabei mit hoher Übungsfrequenz und -ausdauer Fähigkeiten aneignen und überraschen zum Beispiel mit spektakulären Skateboardtricks oder Hochgeschwindigkeits-SMS.

Wie kommt das Wissen in die Menschen und wie entwickeln diese daraus Kompetenzen als funktionale Verbindung von Wissen, Verstehen, Wollen und Können? Verständlicherweise haben hieran nicht nur Schule und Eltern, sondern auch die Skateboard-Produzenten und Telekommunikationsanbieter ein Interesse.

In den klassischen Lerntheorien wird Lernen als Geschehen im Individuum beschrieben: Die Theorien der Konditionierung, des Modell-Lernens, des Lernens durch Versuch und Irrtum und des Lernens durch Einsicht bestätigen unsere Alltagserfahrungen, wie wir uns Wissen aneignen und Verhaltensnormen einüben. Sie beschreiben allerdings weniger gut anspruchsvolle aktive Lernformen, wie zum Beispiel ein Problemlöseverhalten, den Umgang mit Unsicherheit oder sicheres Handeln ohne sicheres Wissen – wenn also „nach Gefühl“ oder „instinktiv richtig“ agiert werden muss.⁵

Gerade in Veränderungsprozessen geht es weniger darum, dass Menschen sich bekanntes Wissen aneignen oder bekannte Kompetenzen entwickeln, denn das benötigte Wissen und die erforderlichen Kompetenzen sind bei dringendem Wandlungsbedarf kein präexistenter Bestand, auf den sich zurückgreifen ließe. Im Change wird von Subjekten vielmehr neues Wissen entwickelt, das für die Zukunft wesentlich ist. Von den Mitarbeitern wird die Fähigkeit zur Veränderung bei gleichzeitig gänzlich neuen Erfahrungen verlangt, eine Auseinandersetzung mit neuen Gegebenheiten, bei der mit Lernmotivation an vorhandenem Wissen angeschlossen wird. Werte, Motive, Interessen, Widerstände des Lernenden beeinflussen das Ergebnis ebenso maßgeblich wie die direkte Lernumwelt oder Lernlandschaft, also die Bereitstellung von Lerngelegenheiten und Lernbeziehungen.

Lernende sind, so betrachtet, Kunden im Lerngeschehen, also Subjekte mit individuellen Persönlichkeitsmerkmalen, die für ein erfolgreiches Lernen beachtet werden sollten. Sie lernen dann besonders effektiv, wenn sie selbst wissen, wie sie Lösungswege finden können und wie ihre Lernprozesse verlaufen.⁶ Der „Lehrer“ oder die „Lernumwelt“ fördern diese Reflexionsprozesse beim Einzelnen: Welches Wissen und welche Kompetenzen waren bereits vorhanden? Welche Stärken sind typisch? Was wurde zusätzlich gelernt? Wie wurden

5 Vgl. Nicole Becker: Lernen und Gert Biesta: Problemlösen. Beide in: Andresen, Casale u.a. (Hrsg.): Handwörterbuch Erziehungswissenschaft. Weinheim 2009.

6 Vgl. das Konzept der „kognitiven Aktivierung“ nach Eckhard Klieme, Kurt Reusser.

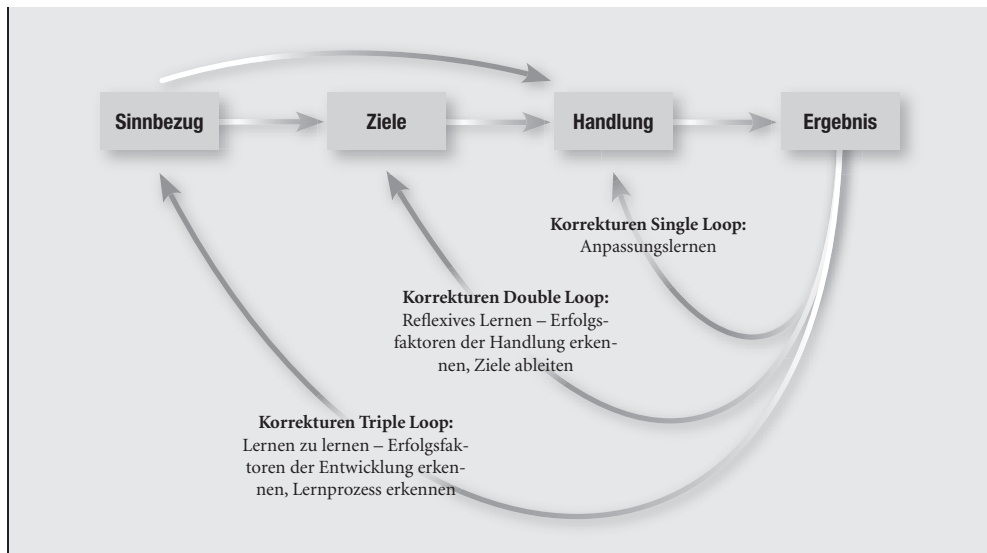


Abb. 2: Prozesslernen (Deutero-Learning) nach Bateson

diese neuen Kompetenzen entwickelt? Was war hilfreich, was hinderlich beim Lernen? Wie lerne ich selbst optimal – und hat sich das seit meiner letzten Reflexion verändert?

Der Weg zum Lernen lernen

Klieme und Reusser folgen mit diesem pädagogischen Konzept der individuellen kognitiven Aktivierung dem, was Bateson für Systeme als „Deutero-Lernen“ oder „Lernen zu lernen“ bezeichnet ⁷ (siehe Abb. 2):

- ▶ In der ersten Schleife reflektiert der Lernende eine Handlung anhand des Ergebnisses und korrigiert eventuell daraufhin seine Handlung – bis er mit dem Ergebnis zufrieden ist. Dieser Schleife entsprechen die Lerntheorien des klassischen Konditionierens, des Behaviourismus und des Modell-Lernens.
- ▶ In der zweiten Schleife reflektiert der Lernende die Erfolgsfaktoren dieses Lernens und analysiert, wie er beim nächsten Problem schneller zum Ergebnis kommt. Er kann von Mal zu Mal besser Nachahmen, wichtige Teilschritte erkennen und setzt sich mit der Erfahrung erreichbare Ziele.
- ▶ In der dritten Schleife reflektiert der Lernende diesen Ziel-Handlungs-Ergebnis-Prozess im Durchlauf und begreift, wie er auf Dauer stetig leichter höhere Ziele erreichen kann. Die Zielsetzungen und die Handlungen bekommen einen Sinn im ständigen Lernen für eine langfristige persönliche Entwicklung. Er verbessert mit der Analyse des Prozesses seine eigene Lernfähigkeit.

⁷ Gregory Bateson: Ökologie des Geistes (5. Aufl.). Frankfurt a.M. 1983.

Ein Beispiel aus der Praxis: Bei der Einführung von Key-Account-Management-Teams werden von Vertriebsmitarbeitern einer Bank neue Fähigkeiten verlangt: die Steuerung von Projektteams, Verhandlungsführung und Beziehungsmanagement. Die einzelnen Mitarbeiter haben alters- und erfahrungsbedingt sehr unterschiedliche Vorkenntnisse. Vor den einzelnen Bausteinen einer Qualifizierungsreihe werden neben den Kompetenzen und Erwartungen vor allem individuelle Vorlieben zur Lernform abgefragt. Anschließend werden individuelle Lernvereinbarungen getroffen, in denen Textarbeiten, Seminar, Coaching, Transferplanung und -controlling unterschiedlich gewichtet werden. Nach dem ersten Baustein werden Projektvorhaben vergeben und Lernpartnerschaften von je zwei Mitarbeitern gebildet, die sich regelmäßig zwischen den Bausteinen zu ihrem Fortschritt austauschen. Im Abschluss der Reihe präsentieren die Mitarbeiter ihre eigene Entwicklung von der ersten Fragestellung bis zum direkt anschließenden Umsetzungsvorhaben.

Die Individualisierung der Lerninhalte und Lernmethoden folgt dem Prinzip: Jeder bringt sich dort ein, wo er das größte Interesse und die besten Kompetenzen einbringen kann – zum Lernerfolg aller.

Die Verbindung der individuellen Entwicklung und Lernprozesse erfolgt über den Sinn des Vorhabens (Schlüsselkunden durch herausragenden Service gewinnen), den gemeinsam daraus abgeleiteten Zielen und über die gemeinsam vereinbarten Aufgaben.



Sinn und Ziele gelten für alle. Die Wege, dorthin zu gelangen, können unterschiedlich sein, die Unterschiedlichkeit wird transparent verabredet.

Wenn die Veränderung gelungen ist, die Prozesse gelebt werden und (zum Beispiel) die Umsätze bei den Schlüsselkunden überdurchschnittlich zunehmen, ist dies ein Erfolg aller Beteiligten. Und alle haben einen individuellen Nutzen.

- Veränderungen in Unternehmen sollen unterschiedliche Lernprozesse ermöglichen. Zur gemeinsamen Zielerreichung tragen Mitarbeiter mit individuellem Lernstil je nach Bedarf und Potenzial mit ihrer Kompetenzentwicklung bei.

Menschen zum Lernen in Veränderungen zu motivieren gelingt, wenn sie selbst verstehen, wie sie gerne lernen, warum sie sich für welches Lernen entscheiden und wie diese Wege im Gesamtprozess nützlich sind. Diese Fragen lassen sich mit den Beteiligten beantworten, diese Selbsterkenntnis ist direkt lernförderlich.

Was bedeutet das für Change-Management?

- ▶ Starten Sie Change-Prozesse mit einem Kernsatz oder **Leitgedanken**, den alle als Sinn der Veränderung mittragen können. Dieser Sinn stiftet einen Nutzen für jeden Einzelnen und belohnt den individuellen Aufwand zu lernen und sich zu verändern.
- ▶ Vereinbaren Sie mit verschiedenen Personen verschiedene Wege, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen (**individuelle Entwicklungsziele**). Jeder ist dafür verantwortlich, seine individuellen Lerngewohnheiten und Entwicklungsmöglichkeiten für den Erfolg des Change einzubringen.
- ▶ Bilden Sie **Partnerschaften** (Lerntandems) zwischen Lernenden mit verschiedenen Kompetenzen und Lernstilen, sodass aus der gegenseitigen Anleitung und dem Verschränken der Lernprozesse für beide ein Nutzen entsteht. Eventuell brauchen Sie zwischen verschiedenen Berufsgruppen einen „Übersetzer“, der die gemeinsame Arbeit und Reflexion moderiert.
- ▶ **Reflektieren** Sie in Zwischenevaluationen und zum Abschluss jedes Change-Prozesses die **individuellen Lernprozesse**: Was hat jeder individuell gelernt, wie hat jeder gelernt? Was heißt das für den nächsten Change-Prozess?
- ▶ Kalkulieren Sie im Change **Ressourcen für die Qualifizierung** der Mitarbeiter ein: Zeit, Budget, Kooperations- und Kommunikationsaufwand.

Soziale Lernsysteme oder: Lernen geht nie allein

Wenn Sie einmal Ihre Kollegen fragen, wo sie besonders viel gelernt haben, dann hören Sie bei den Erzählungen sehr wahrscheinlich alsbald von bestimmten Personen, die für einzelne Kollegen in der beruflichen Entwicklung besonders wichtig waren. Das kann ein Professor im Studium gewesen sein, der einen besonderen Eindruck hinterlassen hat, oder eine Führungskraft, ein Mentor oder auch ein externer Berater oder Trainer. Neben

den Hinweisen auf die fachliche Kompetenz sind diese Schilderungen meist mit hoher Anerkennung für die jeweilige Person verbunden, selbst wenn man „damals“ nicht immer einer Meinung war.

Nicht jede Person ist für jeden Schüler als Lehrer geeignet: Der Skilehrer Toni muss den richtigen Ton treffen, damit die Flachländer mit Spaß das Carven lernen. Es wird ihm gelingen, da alle Beteiligten eine Idee davon haben, was so ein Skilehrer draufhaben sollte – und diese Erwartungen wird der Toni als Profi zu erfüllen wissen. Der eigene Ehemann ist dagegen selbst als hervorragender Skifahrer und Pädagoge nicht immer der geeignete Skilehrer: Die Ehe fährt mit am Hang – und die Reduktion der Beziehung auf den Spaß am Carven ist mitunter etwas schwierig – gerade wenn die ersten Kurven nicht sofort elegant gelingen wollen.

- Lernen ist ein soziales Phänomen: Es findet (fast) immer in Gemeinschaft statt – auch der Autodidakt nutzt Medien, die andere produziert haben oder schaut anderen etwas ab.

Neu Gelerntes beinhaltet immer etwas von anderen Personen zuvor Gelerntes – kein Ingenieur beschäftigt sich heute noch mit den Newton'schen Gravitationsgesetzen oder der Statik alter Baumeister – er baut auf diesem gemeinsamen Wissen auf.

In Unternehmenseinheiten – z.B. in Teams oder Abteilungen – besteht ein gemeinsames Wissen. Offensichtlich wird dies, wenn neue Kollegen hinzukommen: Sie werden möglichst schnell „eingearbeitet“, lernen die bestehenden Prozesse und das bestehende Wissen kennen. Dieser soziale Lernprozess folgt keinem professionellen Curriculum, zum großen Teil vollzieht er sich unbewusst in der sozialen Gemeinschaft. Über gemeinsames Wissen zu verfügen fördert wiederum die soziale Gemeinschaft: Der neue Kollege wird über die „Einarbeitung“ in das Team aufgenommen. Etienne Wenger bringt das so auf den Punkt: „Knowing is an act of participation in complex social learning systems.“⁸

Umgekehrt kann es auch sein, dass Einzelne Ideen entwickeln und ihre neuen Erfahrungen und Erkenntnisse in ein Team oder eine Abteilung hineinragen. Gerade Ideen, die zu Veränderungen führen, entstehen zunächst bei einzelnen Personen und kleinen Gruppen, die dann gefordert sind, die Kollegen und Mitarbeiter zu überzeugen, die notwendige Kompetenz für das Bestehen am Markt neu zu definieren. Dazu gehören eine tragfähige Beziehung und die entsprechende Kommunikation, sonst besteht die Gefahr, dass die neue Idee aus nichtsachlichen Gründen abgelehnt wird.⁹ Nach Wenger ist „Lernen – so definiert – ein Wechselspiel zwischen sozialer Kompetenz und persönlicher Erfahrung; eine dynamische Beziehung zwischen Personen und den ‚social learning systems‘, denen sie angehören. Lernen kombiniert persönliche Weiterentwicklung mit der Emergenz sozialer Strukturen.“¹⁰ Wenn man von Systemen ausgeht, gehört auch die Definition der Grenze hinzu, mit wem Wissen geteilt wird und wem die Möglichkeit gegeben ist, seine Erkenntnisse einzubringen.

8 Etienne Wenger (2002): Communities of practice and social learning systems. In F. Reeve/M. Cartwright/R. Edwards (Eds): Supporting lifelong learning. Vol. 2, London S. 160-179.

9 Zur Ungleichzeitigkeit im Change siehe: Mathias Hofmann: Change-Kreisel. In: Leao, Hofmann (Hrsg.): Fit for change, Band 2. Bonn 2009, Seite 12ff.

10 Wenger, a.a.O. S. 162, Übersetzung: M.H.

- Damit ein Lernsystem sozial funktionieren kann, muss es übersichtlich sein und Kommunikation unter allen ermöglichen.

Ein virtuelles, über den Erdball verstreutes Team hat es deutlich schwerer, gemeinsame Lernprozesse zu initiieren als eine Einheit, deren Mitarbeiter mit offenen Türen auf einem Flur angesiedelt sind. Es ist Führungsaufgabe im Change, die notwendige Kommunikation und Kooperation für die Entwicklung und Praktizierung eines gemeinsamen Lernens zu initiieren. So sollte sich ein global agierendes virtuelles Team neben allen technischen kommunikativen Möglichkeiten mindestens einmal im Jahr komplett persönlich zusammenfinden.

Ein Beispiel aus der Praxis: Eine Krankenkasse mit zwei Standorten in Deutschland ist im starken Wettbewerb innerhalb von fünf Jahren außergewöhnlich gewachsen. Die durch Gesundheitsreformen geschaffene Wettbewerbssituation mit starker Verdrängungs- und Konsolidierungstendenz verlangt außerdem eine neue Einstellung von allen Führungskräften und Mitarbeitern. Der Vorstand beschließt eine umfassende Qualifizierung aller Führungskräfte, um das Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen. Als externe Organisation zur Beratung und Umsetzung wird ein regional anerkannter öffentlich-rechtlicher Träger engagiert. Dieser zieht auf seine Verantwortung hin eine Person aus einem ihm vertrauten Beratungsunternehmen mit Expertise im Change-Management hinzu. Hier gilt bereits, dass das Vertrauen und die Beziehung die wichtigste Basis für die Dienstleistung in diesem Entwicklungsprozess sind. Im Folgenden stehen dem Unternehmen zwei Personen zur Verfügung, für verschiedene Teilprozesse werden die verschiedenen Stärken – und persönlichen Bindungen – genutzt.

Im üblichen Rahmen eines Change-Prozesses finden eine Vielzahl von Seminaren für die Führungskräfte zu Themen wie Mitarbeitergespräche, Teamentwicklung, Projektmanagement, Moderation usw. statt, die von den Führungskräften in Feedbackbögen durchweg positiv bewertet werden. Zum Abschluss der Qualifizierungsreihe wird ein offener Austausch zur Umsetzung des Gelernten initiiert: In Gruppen wird die einfache Frage reflektiert: Und wie machen Sie das nun konkret? Die Rückmeldungen zu dieser Arbeitsform sind außerordentlich positiv: Genau das müsste öfter stattfinden. Ein weiterer Workshop „Best Practice“ wird vereinbart, in dessen Rahmen auch die weitere Institutionalisierung des Austauschs unter den Führungskräften erarbeitet werden soll. Die Verbindung unter den Führungskräften der beiden Standorte ist durch die Seminare und Workshops wesentlich enger geworden. Schließlich entscheiden sich die Führungskräfte auch für die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsleitbildes.

Während in den einzelnen Qualifizierungen die individuelle Kompetenzentwicklung im Mittelpunkt stand und der Gewinn für das Unternehmen bis dato in der Summe der Qualifizierung der Einzelnen gesehen wurde, steht nun die Entwicklung der Kommunikationsstrukturen für ein gemeinsames Lernen im Mittelpunkt. Über den Austausch mit anderen lernen die Führungskräfte voneinander und für ihre Führungsaufgabe im Unternehmen. Darüber hinaus entsteht durch die Auseinandersetzung mit dem Thema „Führungsleitbild“ eine gemeinsame Orientierung.

Was bedeutet das für Change-Management?

- ▶ Führen Sie die Vielzahl der verschiedenen Personen mit ihren Kompetenzen bewusst zusammen: Entscheidungsträger, Prozessbegleiter aus dem Unternehmen und externe Trainer und Berater bringen **verschiedene Stärken in den Prozess** ein und können differenziert Beziehungen als Grundlage für die Lernprozesse der Beteiligten bieten.
- ▶ Gliedern Sie Qualifizierungen in die Unternehmensprozesse und die Kommunikation ein: Organisieren Sie **Erfahrungsaustausch** zu neuen Qualifizierungen und zur Kompetenzentwicklung **am Arbeitsplatz**.
- ▶ Schaffen Sie Freiraum für den Erfahrungsaustausch von Führungskräften zu Führungsthemen, zu **gegenseitiger Beratung und Intervision**.
- ▶ Klären Sie die Systemgrenzen für Social-Learning-Systems, um **Verbindlichkeiten** zu **vereinbaren** und Verpflichtung zu definieren.
- ▶ Sorgen Sie in Change-Prozessen durchgängig für **kommunikativen Austausch** zu Zwischenergebnissen, Lernfortschritten, Rückmeldungen, Abstimmung und Nachjustierung untereinander. Organisieren Sie mit einer **Steuerungsgruppe** Workshops mit der aktiven Beteiligung aller, die den Change-Prozess gestalten und umsetzen.

Widerstand im Change ist ein Symptom

Geschichte wird in aller Regel von den Siegern geschrieben. Wenn ein gewagtes Change-Vorhaben gelingt, werden die mutigen Entscheider von ihrem Erfolg berichten und die Weisheit verbreiten: „Wer wagt gewinnt.“ Wenn dagegen ein Manager mit großem Veränderungswillen nach kurzer Zeit scheitert und das Unternehmen wieder verlassen muss, werden die verbleibenden Mitarbeiter und Führungskräfte dieses Ausscheiden als ihren Erfolg vermelden und die Weisheit verbreiten: „Man darf das Kind nicht mit dem Bade ausschütten.“ Die Bewertung von Widerstand ist auch in der Geschichtsschreibung eine Frage der Sichtweise.

Bei aller Vielfalt der Personen und ihrer Einstellungen in Unternehmen treffen häufig zwei Pole aufeinander: Auf der einen Seite die Kreativen und Begeisterten, die angesichts der Umweltentwicklungen radikale Innovationen verfolgen und neue Prozesse definieren. Auf der anderen Seite die Konservativen und die Bedenkenträger, die auf den Bestand vorhandener Qualitäten achten und sich auf eine energiesparende ständige Verbesserung der Prozesse konzentrieren. Gerne reden die jeweiligen Protagonisten negativ über die jeweiligen anderen.

Widerstand in Change-Prozessen zeigt sich zum Beispiel in mangelnder Kooperation in Workshops, verdeckter Kritik an den Führungskräften (z.B. gegenüber den Beratern und Trainern in Pausen), Aufbau von Nebenkriegsschauplätzen, Verschleppung von Projektgruppen, übermäßiges Thematisieren der Risiken gegenüber den Chancen, illoyale Kommunikation gegenüber Mitarbeitern usw.

Jeder erfahrene Teamleiter weiß alle Personen in seinem Team zu schätzen und bezieht alle Sichtweisen bei wichtigen Entscheidungen mit ein. Bei Change-Prozessen dagegen scheinen die Innovativen und Antreiber allgemein einen besseren Leumund zu haben: Seit jeher sprechen Autoren von „Abwehrverhalten“¹¹ oder gar „Widerstand“ und analysieren Gründe für die „Lernunwilligkeit“. Argyris unterstellt zum Beispiel, dass bei Widerstand die „Lernangst“ einzelner Personen größer sei als die „Existenzangst“, also nicht genügend „Leidensdruck“ bestehe, um eine Veränderung durch Lernen erzeugen zu wollen. Die verschiedenen Formen der Ängste zu diagnostizieren ist allerdings diffizil. Außerdem ist erfahrungsgemäß Lernen aus Überzeugung oder aus Spaß motivierender als Lernen aus Angst.

Kurt Lewin diagnostizierte den Widerstand gemeinsam mit den jeweiligen Personen: Dialog und Erörterung der Gründe für den Widerstand sind für ihn der Ansatz für die Integration. Diese Organisationsentwicklung mit den Beteiligten mutet bei heutigen Veränderungsgeschwindigkeiten allerdings geradezu anachronistisch an.

Gleichwohl ist offensichtlich eine zügige Klärung der Motive bei einem abwartenden oder deutlich kritischen Verhalten für den Erfolg eines Veränderungsvorhabens wesentlich, analog zu einer Konfliktbereinigung in der Storming-Phase im Teamentwicklungszyklus nach Tuckmann¹². Bei dieser Auseinandersetzung nutzt modernes Change-Management alle loyalen Interessen und Kompetenzen für eine erfolgreiche effiziente Veränderung und aktiviert zunächst zögernde und kritische Beteiligte respektvoll durch Übertragung konstruktiver Rollen und Aufgaben.

Die Führung übernimmt dabei die Verantwortung für die Entscheidung zur Veränderung und für die zügige (gemeinsame) Analyse, Zielfindung und Entscheidung über Wege und Prozesse. Sie übernimmt Verantwortung, sich gegebenenfalls zu trennen oder Trennungen zu bewältigen. Sie stellt zwischen der Freude über die Veränderung und zweifelnder Passivität einen pragmatischen optimistischen Konsens her. Sie organisiert mit den Change-Managern einen offenen Austausch in geeigneter Form, in der alle Motive und Gedanken Raum und Berücksichtigung finden¹³. Dabei ist für die Beteiligten vieles zu lernen:

- ▶ **Ideengeber** müssen lernen, ihre Visionen zu verkaufen, den Nutzen deutlich zu machen, die Kritiker ernst zu nehmen, um sie mitzunehmen.
- ▶ **Praktiker** müssen lernen, ihre Kritik konkret zu formulieren und Wagnisse einzugehen, um Innovationen auszuprobieren.
- ▶ **Zufriedene** müssen lernen, dass es keine Sicherheit für vorhandene Strukturen und keine Erbhöfe gibt, dass Strukturen Prozessen dienen und diese einer Strategie für das Unternehmen.
- ▶ **Newcomer** müssen lernen, Respekt für vorhandene Kompetenzen zu zeigen, auf denen sie weitere Erfolge aufbauen wollen.

11 Argyris 1997, S. 27 ff.

12 Greif, Runde, Seeberg (2004): Erfolg und Misserfolge beim Change-Management. Göttingen, S. 141.

13 Mathias Hofmann: Talking Cure – Kommunikation mit Kritikern. In: Leao, Hofmann 2007.

- Und **alle** müssen lernen, dass sich das hohe und das geringe Einvernehmen zu Innovationen oder zur Bestandswahrung wiederkehrend abwechseln und zu verschiedenen Zeiten verschiedene Kräfte (mal die kreativen, mal die beharrlichen) die Diskussion prägen.¹⁴

Dieses Verständnis für Wandel ist eine gute Eigenschaft für eine „lernende Organisation“.

Ein Beispiel aus der Praxis: Bei einem Veränderungsprozess in einem Außendienst zeichnete sich immer deutlicher eine Teilung ab: Die Hälfte der etwa 80 beteiligten Führungskräfte war in Projektgruppen engagiert und entwickelte neue Ideen für Marktbearbeitung, Führung und Prozessstandards. Die anderen nahmen die Berichte tendenziell konsumierend und kritisch nachfragend auf. Die Projektorganisation wurde dahingehend verändert, dass alle bisher Unbeteiligten sich als „Beirat“ einer Projektgruppe zuordneten und aktiv die Rolle eines kritischen Partners übernahmen. Projektergebnisse wurden vor der Präsentation im Plenum mit ihnen diskutiert, sie übernahmen die Rolle von Testläufen und führten Pilotumsetzungen durch, sie gaben Feedback vom Markt und wiesen auf Erhaltungswertes hin. In mehreren Projektgruppen wurden „Partnerschaften“ zwischen einzelnen Projektmitarbeitern und Beiratsmitgliedern zur direkten Kommunikation vereinbart. Ein wichtiger Effekt für den Außendienst mit seinem Veränderungsvorhaben war dabei nicht nur, dass Führungskräfte, die sowieso ihre Zweifel auch im Plenum äußern, in die konstruktive Projektarbeit eingebunden wurden. Noch wesentlicher war, dass die eher zurückhaltenderen Kritiker nun integriert und aktiviert waren und ihre wertvollen Kompetenzen der Projektarbeit direkt zugute kamen.

Stille Zweifler sind wie Schüler, die sich mit Spickzetteln anstatt mit dem Lernstoff beschäftigen: Sie beteiligen sich nicht konstruktiv durch sachdienliche Beiträge im Sinne des Lehrers. Sie wenden eine hohe Energie auf, um ihr „Überleben“ zu sichern. Sie sind

¹⁴ Mathias Hofmann: Der Change Kreisel, a.a.O.



Spezialisten und haben eine besonders hohe Kompetenz im Spickzettelschreiben und -nutzen. Sie wollen aber auf keinen Fall vom Lehrer entdeckt werden, da ihnen Sanktionen für ihren Betrug (ihre Illoyalität) drohen. Innerhalb der Schülerschaft bemühen sie sich aber sehr wohl um Anerkennung ihrer Künste, hier müssen sie auch nichts befürchten und sind je nach Klima unter Umständen sogar Helden des Widerstands.

Nun wissen wir, dass gerade diejenigen, die nicht den vorgegebenen Pfaden folgen, mit viel Risiko und Eigeninitiative die wichtigsten Entdeckungen machen. Das heißt nicht, dass aus jedem Spickzettelschreiber ein Einstein wird, aber es wäre auch schade, das zweifelsfrei vorhandene Potenzial ungenutzt zu lassen.

Konflikte und Integration haben aber selbstverständlich auch ihre Grenzen: Sich mit dem Widerstand von „Emigranten“ lange zu beschäftigen, lohnt sich in aller Regel nicht. Hier gilt: Reisende soll man nicht aufhalten.

Was bedeutet das für Change-Management?

- ▶ Wenn Sie keine Kritik hören, **fördern Sie Diskussion und Austausch** in kleinen Gruppen oder moderierten Foren. Eine einheitliche Meinung aller ist mehr als ungewöhnlich. Fördern Sie den Austausch zwischen unterschiedlichen Meinungen.
- ▶ **Fördern Sie Zweifler**, indem Sie Meinungen und Argumente in die Prozesse holen und Diskussionen FÜHREN – Konflikte konstruktiv austragen und Commitment herstellen.
- ▶ Entwickeln und vereinbaren Sie **verschiedene Lernwege** einschließlich Controlling.
- ▶ Fördern Sie immer wieder Kommunikation und **Austausch zur Praxis** und zu neuen Ideen.
- ▶ Fördern Sie Teamentwicklung sowie Reflexion der Kooperation und der Prozesse.
- ▶ Nehmen Sie **Kontakt mit „Störern“** auf und reflektieren Sie Interessen und Kompetenzen, um zu erkennen: Was kann das Unternehmen vom „Störer“ lernen? Wie kann er sich einbringen und das Unternehmen voranbringen?
- ▶ **Integrieren Sie „Widerstand“**, machen Sie Zweifler zu professionellen öffentlichen Kritikern und vertrauen Sie ihnen Projekte an.

Lernen verbindet – wenn es Sinn stiftet

Die Lern- und Entwicklungsprozesse in Unternehmen und in Individuen weisen beträchtliche Parallelen auf: Konrad Lorenz sagte schon „Leben ist Lernen“, Arie de Geus bezeichnete „Lernende Organisationen“ als „Lebende Organisationen“. Erfolgreiches Change-Management fördert diese beiden lebendigen Lernprozesse in ihrer Verbindung und schürt die reflexive Kommunikation. Führungskräfte geben Orientierung in dieser Reflexion, indem sie den Sinn für den Change vermitteln und die Vision des Unternehmens repräsentieren. Sie führen die Reflexion zu Ergebnissen und nutzen sie für Entscheidungen, die einen nächsten Schritt im Change-Prozess einleiten.

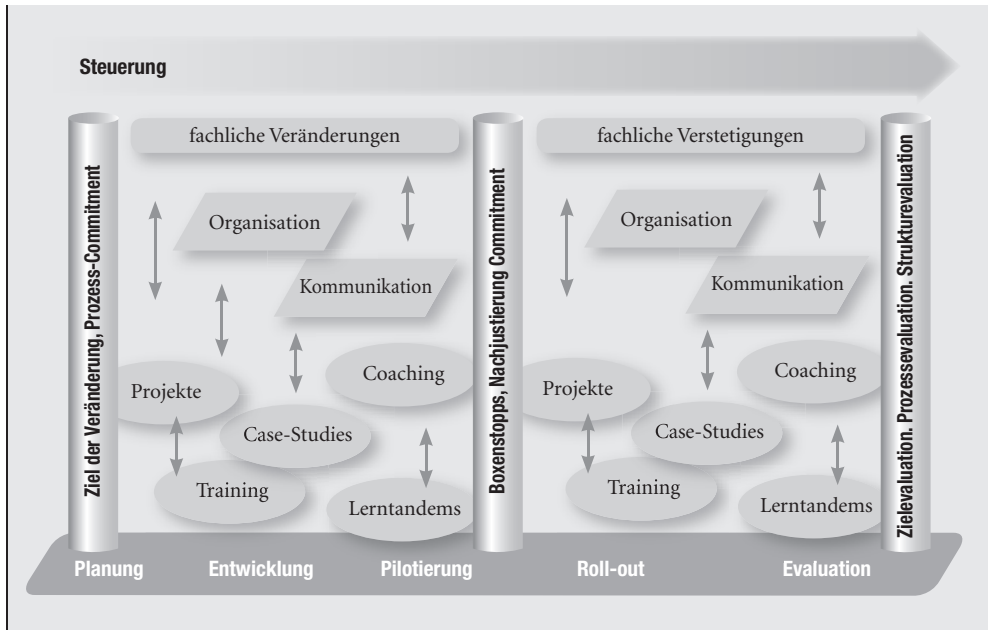


Abb. 3: Architektur eines Lernsystems im Change-Management

Die Anforderungen an den Einzelnen, ständig „up to date“ zu bleiben, nehmen ständig zu, lebenslanges Lernen ist selbstverständlich geworden. Gleichzeitig kann kein Einzelner mehr heute die Entwicklungsprobleme eines Unternehmens alleine lösen. Die Vielzahl der ständig Lernenden zusammenzuführen und ein soziales Lernsystem zu bilden, ist die herausfordernde Aufgabe für die – in diesem System beteiligten – Führungskräfte. Das ständig wachsende Wissen und Können des Einzelnen muss sich an die Summe aller möglichen Kommunikationen im Unternehmen selektiv und kontingent so anschließen können, dass diese Summe aller möglichen Kommunikationen – das Unternehmen selbst – die Entwicklungsaufgaben bewältigen kann.

Die Aufgabe der Führung und Steuerung von Change-Prozessen besteht in der Sinnstiftung und der Verbindung von individueller und organisationaler Entwicklung in ein Lernsystem (vgl. Abb. 3).

Weiterführende Literatur

- Chris Argyris (1997): Wissen in Action: Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart.
- Gregory Bateson (1983): Ökologie des Geistes (5. Aufl.). Frankfurt a. M.
- Nicole Becker: Lernen. In: Andresen, Casale, Gabriel, Horlacher, Larcher, Klee, Oelkers (Hrsg.) (2009): Handwörterbuch Erziehungswissenschaft. Weinheim, S. 577 ff.

- Gert Biesta: Problemlösen. In: Andresen, Casale, Gabriel, Horlacher, Larcher, Klee, Oelkers (Hrsg.) (2009): Handwörterbuch Erziehungswissenschaft. Weinheim, S. 666 ff.
- Carina Günther, Frank Strikker: Relaunch in der Weiterbildung: Von der allgemeinen Mitarbeiterschulung zur bedarfsgerechten Kompetenzentwicklung. In: Frank Strikker (2009) (Hrsg.): Human Ressource im Wandel. Bielefeld.
- Arie de Geus (1998): Jenseits der Ökonomie, Die Verantwortung in Unternehmen. Stuttgart.
- Mathias Hofmann: Der Change-Kreisel. In: Leao, Hofmann (Hrsg.) (2009): Fit for change. Band 2, Bonn, S. 12 ff.
- Eckhard Klieme, Kurt Reusser (2003): Unterrichtsqualität und mathematisches Verständnis im internationalen Vergleich. In: Unterrichtswissenschaft, 31 (2003) 3, S. 194-205.
- Wilfried Krüger (2006): Excellence in Change, Wiesbaden.
- Anja Leao, Mathias Hofmann (Hrsg.) (2007): Fit for Change Band 1. 44 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Trainer, Moderatoren, Coachs und Change-Manager. Bonn.
- Anja Leao, Mathias Hofmann (Hrsg.) (2009): Fit for Change Band 2. 40 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Trainer, Moderatoren, Coachs und Change-Manager. Bonn.
- Heidrun Strikker (2007): Komplementär-Coaching. Mensch und System komplementär verbinden. Paderborn.
- Frank Strikker (2008): Coaching im Change, Veränderungsprozesse gezielt managen. In: Richard Merk (Hrsg.): Coachingprozesse – Theorie und Praxis. Beiträge zur Fachtagung am 12. März 2008 in der Fachhochschule des Mittelstandes (FHM). Bielefeld.
- Etienne Wenger (2002): Communities of practice and social learning systems. In: F. Reeve/M. Cartwright/R. Edwards (Eds): Supporting lifelong learning. Vol. 2. London, S. 160-179.