

Rezension

zu Audio Nr.419 "Lernende Organisation" von B. Schmid

von Uwe Kops

Die hier rezensierte Audiodatei ist ein Mitschnitt aus einem Curriculum mit Leitung und Hauptsprecher Bernd Schmid. Es handelt sich daher nicht um einen Vortrag im eigentlichen Sinne, sondern um ein Wechselspiel von Erläuterungen und Antworten Bernd Schmidts sowie Fragen und Kommentaren aus der Curriculumsguppe.

Inhaltlich geht es im Gespräch um das Thema **Lernen** mit einem Focus auf Lernen in Organisationen. Einleitend umschreibt Bernd Schmid, was er unter dem Begriff „Lernende Organisation“ versteht:

Eine „Lernende Organisation“ betrachte Lernen als eine wichtige Perspektive der Selbststeuerung. Die Lernende Organisation baue bewusst eine Kultur des Lernens auf, um nicht nur das aktuelle zu erledigen sondern gleichzeitig eine Lernhaltung und Lerngemeinschaft zu bilden, mit der eine neue Fragestellung relativ leicht durch eine neue Antwort versorgt werden kann. Bei der Frage, wie genau eine solche Kultur entstehen bzw. gefördert werden kann, kommt Bernd Schmid zur Kernthese: Durch **fragmentarisches Lernen an qualitativ hochwertigen Beispielen**. Dafür kreiert er den Schlüsselbegriff des „qualitativen Transfers“.

Mit der Metapher einer kleiner Taschenlampe, mit deren Hilfe ein großes komplexes Bild erkannt werden muss erläutert Bernd Schmid, wie „qualitativer Transfer“ zu verstehen ist. Die Kunst liegt darin die Ausschnitte und Betrachtungsweisen so zu wählen, dass ein Eindruck des gesamten Bildes entsteht, obwohl nur Fragmente, beispielhaft für das Ganze, betrachtet wurden. Wo, wie hier, Vollständigkeit unmöglich ist, lässt sich nur mit hochwertigen Beispielen arbeiten.

Die Arbeit und Lernphilosophie des Institutes dient als ein konkretes Beispiel der Erläuterung wie fragmentarisches Lernen und qualitativer Transfer in der Praxis umgesetzt werden kann.

Es geht darum auf Teilbühnen des Unternehmens, Inszenierungen zu schaffen, die Beobachter und Mitspieler animieren auf deren eigenen Bühnen gleiche Inszenierungsmuster umzusetzen. Dieser Multiplikationseffekt ist die Kraft, die aus beispielhaften neuen Steuerungs- und Verhaltensmustern der Organisation in Teilereichen eine Unternehmensweite neue Kultur schaffen kann.

Zentral für das Fördern von Lernkultur im Speziellen und Kultur im Allgemeinen ist die richtige Balance zwischen Kulturmaßnahmen und fachlicher Ergebnisarbeit. „Wenn es regnet, muss das Dach so schnell wie möglich gedeckt werden. Erst danach kann sich das Unternehmen die Zeit nehmen über das Miteinander der Belegschaft nachzudenken,“ so eine typische Managementsicht. Bernd Schmid hält dagegen, das Dach müsse zwar sofort gedeckt werden, wenn jedoch die Zusammenarbeit nicht gut funktioniere, gehen dabei so viele Dachziegel kaputt, dass es eine sehr teure Investition werden kann. Die Aufgabe von Führung bzw. Beratung ist, ein Maß an Förderung einer Kultur der guten Zusammenarbeit im Kontext Dachdecken umzusetzen, das nötig ist, um zügig und effizient das Dach gemeinsam decken zu können.

Abschließend sei noch bemerkt, das die Audiodatei für sich ein Beispiel für fragmentarisches Lernen darstellt. Es werden unterschiedliche Themen, wie Lernen, Kulturarbeit, Beratungsdesign, Auftragsklärung u.a., die im Austausch mit der Gruppe

entstehen, scheinwerferartig betrachtet. Es gibt keine stringent logische Struktur, sondern einen eher sprunghaften Ablauf, der aber in jedem einzelnen Punkt Relevanz für das Thema Lernende Organisation hat. Schade ist nur, dass das zu Beginn angekündigte Praxisbeispiel GTZ in dieser Hördatei nicht ausgeführt wird. Für alle diejenigen Hörer, die das Institut noch nicht aus eigenen Erfahrungen kennen, bietet die Hördatei außerdem einen unmittelbaren Einblick in die Lernkultur des Institutes. So wie in diesem Beispiel zu hören, wird Lernen in den Curricula „inszeniert“.