

Systemische Didaktik und Lernkulturentwicklung

von Susanne Meyer, Thorsten Veith, Rebecca Wingels und Ingeborg Weidner (2009)

Kontext:

Der Buchartikel spannt den Bogen von den derzeitigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und den daraus resultierenden Anforderungen an die Bildungslandschaft, über die daran anknüpfenden bildungsbezogenen Ziele und die Didaktik des Instituts für systemische Beratung (ISB), hin zur dort entwickelten und gelebten Lernkultur sowie der Beschreibung eines möglichen Transfers dieser Lernkultur.

Die Entwicklung, Anwendung und der Transfer von Lernkultur wird anhand einiger didaktischer Konzepte und Methoden, die am Institut für systemische Beratung entwickelt und dort in den Curricula angewandt werden sowie zweier ISB-initiierten Projekte, exemplarisch beschrieben.

Über allem steht der Fokus der Unterstützung von Kulturentwicklung, durch den Transfer der gelebten Lernkultur einer Weiterbildungsorganisation in andere relevante gesellschaftliche Bereiche.

Inhalt:

A) Systemische Didaktik

Hintergrund

Beschreibung der Anforderungen an gelingende, gesellschaftlich relevante Lernprozesse und des damit verbundenen Verständnisses für Lernkultur und Qualifizierung am ISB.

Lernen und Arbeiten

Einführung in das didaktische Konzept des Instituts für systemische Beratung (ISB) und Einbettung in den größeren Bezugsrahmen der Bildungslandschaft und allgemeiner gesellschaftlicher Entwicklung.

Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungen wird - als besondere zukünftige Herausforderung für den Einzelnen und die Organisation - die Herstellung von persönlichen Sinnzusammenhängen und stärkerer Bewusstheit für eigene Steuerungsmöglichkeiten gesehen. Dies im Hinblick darauf, zunehmender Entgrenzung entgegen zu wirken und erneut persönliche Wirksamkeit im Gesamtbild erleben zu können.

Für Organisationen bedeutet dies, Identitätsbildung zu fördern; Bernd Schmid prägte hierfür den Begriff der *Integrationsverantwortung*. Dies einerseits, durch die Ausbildung einer

Dialogkultur und andererseits - im Bereich der Qualifizierung – durch die Identifizierung persönlich relevanter Lernbereiche für die Mitarbeiter sowie die Organisation und die Abkehr von Standardlösungen. Hierzu gehört auch, Lernen wieder zunehmend in den Prozess der Arbeit zu re-integrieren, um eine Einbettung des eigenen Arbeitsprozesses in größere Unternehmenszusammenhänge erlebbar zu machen.

Um dies vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität und Aufsplittung von Arbeitsprozessen zu ermöglichen, ist das Konzept des *fragmentarischen Lernens*, als wesentlicher Bestandteil der Didaktik am ISB, entwickelt worden. Zunächst wird hierbei ein qualitativ hochwertiger Lernbereich mit Relevanz für das Gesamtsystem im Kontext der Teilnehmer ermittelt. Dieser Lernbereich wird dann zunächst durch spezifische Methodik in seiner Komplexität reduziert und die als relevant erkannten Unterbereiche daraufhin unter spezifischen Fokussen betrachtet, wie z.B. Selbststeuerung, Verantwortung oder Prozessgestaltung, wodurch wiederum ein umfassenderes Verständnis und eine Rückübertragung auf den Gesamtzusammenhang ermöglicht wird.

Kulturentwicklung, Professionalisierung, Qualifizierung

Beschreibung dreier zentraler Begriffe zum Verständnis der Lernkultur am ISB.

Kulturentwicklung - im Sinne des ISB - bedeutet die Leistungsfähigkeit und Identität von Organisationen, mit der Leistungsfähigkeit und Sinnerfüllung der zugehörigen Mitarbeiter, auf dem Hintergrund der Organisationsziele und -strukturen abzustimmen. Sie ist sowohl Medium als auch Ziel der Curricula am ISB.

Professionalisierung am ISB bedeutet die Auseinandersetzung mit den Facetten der eigenen Persönlichkeit, dem eigenen professionellen Können und dem gelebten Berufsverständnis. Dies mit dem Ziel, eine professionelle Identität zu entwickeln und diese mit der gelebten professionellen Rolle und dem aktuellen professionellen Kontext abzustimmen. Diese Integrationsleistung hat Bernd Schmid in der Formel *Rollenkompetenz x Kontextkompetenz x Passung* erfasst.

Qualifizierung am ISB meint Weiterentwicklung von Personen in den Bereichen Personen- und Systemqualifizierung. Personenqualifizierung beinhaltet die Kompetenzentwicklung innerhalb professioneller Rollen und Systemqualifizierung die Entwicklung von Maßnahmen zur Systemoptimierung. Diese beiden Perspektiven werden verschränkt betrachtet innerhalb der Konzepte der *systemintelligenten Personenqualifizierung* sowie *personenintelligenten Systemqualifizierung*. Das Qualifizierungskonzept ist im Wesentlichen geprägt durch (a) systemisches und (b) wirklichkeitskonstruktives Denken.

- (a) Systemisches Denken meint u.a. einzelne Aspekte als Teile eines Gesamtbildes erklär- und verstehbar zu machen, womit bei einer Intervention an einem Aspekt - ähnlich wie bei der Berührung eines einzelnen Teiles eines Mobiles - immer auch die Veränderung im Gesamtbild betrachtet werden kann.
- (b) Wirklichkeitskonstruktives Denken meint das Verständnis dafür, dass Menschen eine eigene Form der Wirklichkeit entlang ihrer inneren Strukturen, z.B. Wahrnehmungsgewohnheiten oder Denkstilen, formen und somit unterschiedliche Sichtweisen auf vermeintlich gleiche Phänomene entstehen.

Im Rahmen der Qualifizierung verwendet das ISB - unter der Metaorientierung der Entwicklung von *Selbststeuerung* - Methoden, Konzepte und Schaubilder, die max. 2-3 Aspekte in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen. Diese formieren sich im Rahmen der Weiterbildung zu einem *Mosaik*, welches in seiner Gesamtheit die Komposition der Professionalisierung ergibt.

Das Lernkonzept

Beschreibung der didaktischen Kernelemente des Lernkonzeptes am ISB.

Das Ziel der Curricula am ISB ist die Ausbildung personaler Professionalität. Im *3-Welten Modell der Persönlichkeit* wird diese auch als Integration persönlicher Fähigkeiten innerhalb der Privat-, Organisations- und Professionswelt beschrieben. Da ein vollständiges Abbilden der persönlichen Welten innerhalb der Qualifizierung nicht leistbar ist, wird durch das *fragmentarische Lernen*, anhand hochwertiger, persönlich relevanter Beispiele, exemplarisch gelernt.

Die systemische Lernkultur ist durch die folgenden drei didaktischen Kernelemente geprägt:

Deduktives Lernen durch beispielhafte Anwendung neu- oder weiterentwickelter Konzepte;

Induktives Lernen durch die Verknüpfung bewusst methodischer mit intuitiven Arbeitsformen, im Rahmen kollegialer Beratung und Supervision;

Kultur- und Persönlichkeitsarbeit durch Spiegelung zu persönlicher Entwicklung, Reflektion professioneller Identität, Pflege von Lerngruppen.

Ziel des deduktiven Lernens ist zum einen, die Kenntnis von Modellen, die auf der Metaebene wichtige Sichtweisen und Haltungen vermitteln (Metaprogramme), durch welche passendes situationsspezifisches Vorgehen ermöglicht wird und zum anderen, die Kenntnis konkreter Methoden (Steuerungsprogramme), die dann in der spezifischen Situation angewandt werden können. Das wiederholte Einbinden der Modelle - in unterschiedlichen

Kontexten und im Laufe des Curriculums - ermöglicht Lernschleifen, in denen die Modelle in Varianz erfahren und integriert werden.

Das begleitende, teilnehmergesteuerte Lernen über die Praxis, bei welchem - in kollegialen und praxisnahen Lernformen - Lernen und Arbeiten verknüpft werden, wird als induktives Lernen verstanden.

Das Zusammenspiel deduktiver und induktiver Lernformen bildet ein Lernen zwischen den Ebenen der Meta- und operativen Programme sowie der Praxis, wodurch sich Lernprozesse vom Konkreten zum Abstrakten und zurück ergeben.

Die ergänzende Kultur- und Persönlichkeitsarbeit ermöglicht wesentliche Begegnung der Lernenden miteinander. Hier wird über Intuition und der Gruppe als Resonanzform, persönliche Reflexion und Weiterentwicklung ermöglicht.

Lernsettings

Vorstellung der Lernsettings am ISB.

Impulsreferate zur Vermittlung von Konzepten, Vorgehensweisen und Hintergründen mit dem Schwerpunkt auf Erhöhung der Steuerungskompetenz.

Modellhafte Plenum-Supervisionen mit dem Ziel persönliche Optimierungsstrategien für die Teilnehmer, in Bezug auf Steuerungsfragen und Arbeitsprojekte, zu erarbeiten.

Kollegiale Beratungen in Untergruppen, in denen die Teilnehmer Problemlösehilfe und Anregungen zu persönlicher Weiterentwicklung, in Beratungs-, Management- und Führungsfragen, durch einen kollegialen Berater erhalten. Der Beratungsprozess wird im Anschluss, in Bezug auf Kommunikationsprozesse, angemessenes Vorgehen und Selbststeuerung, durch die Untergruppe reflektiert.

Übung in professioneller Intuition, als Grundkompetenz im Umgang mit Komplexität, zum Erlangen der Fähigkeit, komplexe Fragestellungen zu Kernüberlegungen zu verdichten und entscheidende Gesichtspunkte sowie hilfreichste Ergänzungen zu erkennen.

Fachliches Feedback übersichtlich und in persönlich relevanter und würdiger Weise formulieren zu können, wird als Kernkompetenz von Professionellen im Bereich HR gesehen und wird in allen Lernformen gepflegt und eingeübt.

Individuelle Spiegelung persönlicher Stile und Entwicklungen in Untergruppen fördert die Wahrnehmung eigener Entwicklungsbereiche und Kraftfelder und führt zu Optimierung der eigenen Persönlichkeit und Wirksamkeit.

B) Praktische Beispiele

Anhand zweier ISB-initiierten Projekte wird die praktische Umsetzung von Lernkulturentwicklung beschrieben.

Zusatzstudium Organisations- und Personalentwicklung

Die Universitäten Heidelberg und Mannheim bieten im Rahmen des Projektes POP (Praxisorientierte Personal- und Organisationsentwicklung) ein didaktisch vom ISB mitentwickeltes, dreisemestriges Zusatzstudium an, in welchem – neben Personal- und Organisationsentwicklungskonzepten – das Erlangen von Beratungskompetenz im Fokus der Wissensvermittlung steht.

In selbstorganisierten Intervisionsgruppen üben die Studierenden Beratungs- und Fragetechniken und pflegen kollegiale Beratung sowie den Aufbau einer spezifischen Lernkultur, mit Fokus auf die Reflexion individueller Lernprozesse und Kompetenzen.

Diese Lernkultur unterscheidet sich von derer universitärer Lehrveranstaltungen, durch die Abkehr von vorgegebenen Inhalten und die Fokussierung auf persönliche Lerninteressen und -themen und ermöglicht es den Studierenden, professionelles Feedback zu erhalten sowie sich als kompetente Beratungspartner zu erleben.

In regelmäßigem Turnus werden die Erfahrungen aus den Intervisionsgruppen unter allen Studierenden reflektiert sowie spezifische Beratungsfälle im Plenum betrachtet.

Lernwerkstatt zur Berufsorientierung

Mitarbeiter des ISB führen einen dreitägigen Workshop (Lernwerkstatt für Orientierungs- und Kompetenzdialog) zur Berufsorientierung für Schüler und Studenten durch, mit dem Fokus auf Feedback zu persönlichen Fragestellungen und Einschätzungen sowie der Wahrnehmung eigener Stärken.

Die Säulen des Konzeptes sind

- a) die Gruppe als Spiegel- und Resonanzkörper
- b) die Arbeit mit Erfolgsgeschichten.

Die Verknüpfung der Methoden ermöglicht die optimale Nutzung der Gruppen- sowie der intuitiven Intelligenz und ermöglicht so größtmögliche Lerneffekte im Bereich der Wahrnehmung eigener Stärken und der Ausbildung von (Selbst-) Reflexionsfähigkeit.

C) Kultur und Transfer

Beschreibung des Beitrages der Lernkultur des ISB zur Kulturentwicklung.

Einige spezifische Methoden am ISB stellen Kulturkomponenten dar, d.h. Methoden, durch welche Kultur entsteht und der Einzelne gleichzeitig befähigt wird, zur Kulturbildung bei zu tragen. Hierbei spielt der Transfer - des am spezifischen Fall im Curriculum Gelernten - in andere Bereiche und Zusammenhänge eine wesentliche Rolle.

Horizontaler Transfer meint die Anwendung des Gelernten auf eine konkrete Situation in der Praxis und *vertikaler Transfer* die Abstraktion des am konkreten Fall Gelernten in andere Situationen und Bereiche, wodurch inhaltlicher, methodischer aber auch kultureller Transfer geleistet wird. Die Gewährleistung dieses *qualitativen Transfers* ist Ziel der Curricula am ISB.

Durch die spezifischen Methoden und didaktischen Konzepte des ISB entsteht somit Kultur innerhalb der Curricula und wird gleichermaßen in größere gesellschaftliche Zusammenhänge transferiert.

Fazit:

Die Schrift ist bereichernd für alle Leser, die tiefer in die Hintergründe und bildungsbezogenen Ziele der didaktischen Konzeption des ISB eintauchen oder sich generell mit Konzepten und Methoden einer Weiterbildungsorganisation der systemischen Beratung sowie den momentanen Anforderungen an die Bildungslandschaft und der Entwicklung von Lernkultur befassen möchten.

Ich habe durch die Lektüre ein tieferes Verständnis für die Didaktik und Methodik am ISB sowie die Komponenten und Rahmenbedingungen einer gelingenden Kulturentwicklung erhalten. Ebenso ist mir bewusst geworden, dass nicht nur der Transfer sondern bereits die Beschreibung einer gelebten (Lern-)Kultur eine Herausforderung darstellt. Kultur entzieht sich in mancher Hinsicht der Beschreibung und wird m. E. erst durch das eigene Erleben wesentlich begreifbar. Daher bietet die Schrift besonders für die Leser, die bereits persönliche Erfahrungen mit der ISB-Kultur gemacht haben, einen tieferen Mehrwert.