

System-Lernen

Integrative Lernkultur für Individuen und Systeme

Von Bernd Schmid und Thorsten Veith, März 2018

Zusammenfassung

Im folgenden Artikel werden zunächst die Begrenzungen des heute vorherrschenden Lernens Einzelner auch für Organisationen aufgezeigt. Die Einführung gemeinschaftlichen Lernens gegen die vorherrschenden Gewohnheiten wird als Herausforderung dargestellt, und diese wird mit der Theatermetapher illustriert. Dann wird System-Lernen als Alternative vorgestellt. Die Darstellung von System-Lernen umfasst sowohl Gesichtspunkte für die Lerninszenierungen selbst als auch für ihre Einbettung in sonstige Belange von Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung.

System-Lernen	1
Integrative Lernkultur für Individuen und Systeme	1
1. Seminar-Lernen	1
1. Die Macht der Gewohnheiten	2
2. Die Theatermetapher	2
2. System-Lernen	3
3. Als Team lernen	3
4. In Rollen lernen	3
5. Lernen und Arbeiten im Verbund	4
6. Lernen am Arbeitsbeispiel	4
7. Lernen mit Multiplikationseffekt	5
8. Lernen im Alltag	5
9. Einbettung in Leistungskultur	5
10. Integration in Personal- und Organisationsentwicklung	6
3. Schluss	6

1. Seminar-Lernen

Jeder kennt das. Man war auf Seminar. Die Teilnehmer kamen aus verschiedenen Organisationen und Feldern, hinreichend homogen und doch so verschieden, dass man sich gegenseitig bereichern konnte. Das Seminar war sogar richtig gut. Ein kluges Lerndesign, nette und kompetente Leute, gute inhaltliche Inputs. Man kam in Fluss im gemeinsamen Lernen und Entwickeln von Ideen. Man entwickelte neue Perspektiven und probierte Dinge aus, die im Seminar auch erstaunlich gut funktionierten. Denn in der so etablierten Lernkultur war jeder gut drauf, begriff mindestens intuitiv, worauf es ankam, und man spielte einander entsprechend die Bälle zu.

Beseelt ging man auseinander, jeder zurück in seine „Heimat-Kontexte“. Man wollte die Begeisterung dorthin tragen und andere in diese Erfahrungen einbeziehen. Wo Gemeinschaftshandeln gefragt ist, braucht man die anderen, möchte sie von der Seminarkultur profitieren lassen. Vielleicht ging es in vertrauten Zirkeln noch ganz gut, obwohl es auch da nicht ganz so verständige Anteilnahme gab, wie man sich gewünscht hätte. In der Heim-Organisation, insbesondere wenn sie in einem strammen Arbeitsrhythmus unterwegs ist, ist meist weniger Platz

und Aufnahmebereitschaft für neue Inhalte und Vorgehensweisen. Man selbst hat noch deutlich das Gefühl, wie es anders gehen könnte. Doch ziehen die anderen nicht so mit wie in der Seminargruppe. Man ist irritiert auch darüber, wie leicht einem selbst verschimmt, was im Seminar noch so plausibel war. Jetzt, in anderer Umgebung klappt das irgendwie nicht. Die anderen, auch wenn sie gutwillig sind, verhalten sich nicht genügend komplementär, als dass man selbst Spur halten kann. Regie über das gemeinsame Lernen zu übernehmen, wäre hilfreich, doch ist man dafür nicht sicher genug, hat vielleicht auch nicht die Rolle dazu. Man verliert irgendwie den Faden und zieht sich auf Eingespieltes zurück. Das ist einfacher, und alle kennen sich aus. Vielleicht konnte man sogar vorübergehend begeistern. Doch wenn neues Zusammenspiel nicht aktiv verfestigt wird, geht es leicht wieder verloren. Wenn andere Themen dazwischenkommen, „verblassen“ die neuen Erfahrungen, und danach greift man auf Altgewohntes zurück.

Klar bewirken manche Seminare einiges, besonders bei Einzelnen. Und wenn diese besondere Begabungen haben, machen sie „auf eigene Faust“ für sich etwas daraus. Doch näher betrachtet, sind Transferquote und Nachhaltigkeit auf vorhandene Systeme i.d.R. erschütternd gering. Warum wird das so leicht hingenommen? Entspricht die Fixierung auf das Individuum dem Zeitgeist. Auch im Fokus der morgenländischen Bildungsgewohnheiten steht das Individuum. Der Einzelne soll sich bilden, dann umsetzen. Gemeinschaftslernen derer, die eh nachher zusammenspielen, entspricht nicht dem Organisationsmodell von Bildungseinrichtungen. Bedenkt man, dass für Seminare mit dieser Art von individualisiertem Lernen Milliarden an Bildungsgeldern ausgegeben werden, kann man sich eigentlich nur wundern, mit welcher bescheidener Wirkung man sich zufriedengibt. Doch wenn von Lernen die Rede ist, herrschen andere Gewohnheiten.

1. Die Macht der Gewohnheiten

Die Macht der Gewohnheit¹ wird völlig unterschätzt. Gewohnheiten rasten schon bei jedem Einzelnen leicht ein. Jeder weiß, wie schwierig es ist, z.B. abzunehmen, weil dies ohne Veränderung von Gewohnheiten nicht nachhaltig gelingt. Gewohnheiten steuern uns, auch wenn wir uns anderes vornehmen, weil wir uns überhaupt nicht im Klaren sind, wie wir Gewohnheitswirklichkeiten immer wieder in uns selbst und bei andern auslösen. Wenn dann ein Einzelner versucht, die Gewohnheiten einer ganzen Gemeinschaft zu ändern, braucht er beste Bedingungen, persönliches Können und eine geeignete Position im System, um überhaupt Chancen zu haben.

Selbst ein ehemaliger Lehrtrainer des isb, Personalleiter eines international agierenden Mittelständlers im Technik-Bereich, berichtet: *Wenn ich Montag morgens die Firma betrete, bin ich noch entschlossen, vieles anders zu machen. Doch schon nach der Eingangstür auf dem Weg in mein Büro, hab ich das Gefühl, dass es mir zerrinnt. Wenn dann dort die Routine losgeht, bin ich im alten Film und kann mir kaum vergegenwärtigen, was ich eigentlich anders machen wollte.*

2. Die Theatermetapher

In der Theatermetapher², mit der am isb gearbeitet wird, wird zwischen Lernen in der Schauspielschule und Lernen anlässlich einer Inszenierung unterschieden. Der offene Seminarbetrieb entspricht eher der Schauspielschule: Jeder geht einzeln dorthin, um Handwerkszeug und Grundkompetenzen als Schauspieler zu erwerben. Daraus dann eine konkrete Performance einer Inszenierung an einem Theater zu machen, ist die weit darüber hinausgreifende Anforderung. Entsteht bei Inszenierungen Lernbedarf, würde es wenig Sinn machen, die Schauspieler einzeln oder in Grüppchen auf ein Schauspielseminar zu schicken.

¹ 1987: [Gegen die Macht der Gewohnheit. Systemische und wirklichkeitskonstruktive Ansätze in Therapie, Beratung und Training.](#) Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZOE) 4/87, S. 21-42. Zeitschrift für Transaktionsanalyse (ZTA) 2-3/88, S. 68-91.

² 2001a – zusammen mit Katja Wengel: [Die Theatermetapher: Perspektiven für Coaching und Personalentwicklung.](#) Profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, 01/01, 81-90.

Was ist die Alternative?

Die Spieler müssen im Rahmen der Inszenierung Elemente der gemeinsamen Aufführung im Zusammenspiel üben. Dabei wird zwar auch bezüglich persönlicher Selbststeuerung gelernt, doch geht es in erster Linie um die gemeinsame Performance. Es entstehen Systemkompetenzen, die kaum bei Einzelnen angesiedelt werden können. Die Regie gilt der gemeinschaftlichen Lernkultur derer, die nachher auch gemeinsam auf der Bühne stehen.

2. System-Lernen

Zunächst sollen wesentliche Gesichtspunkte für System-Lernen und entsprechende Lernkultur in Organisationen dargestellt werden. Dann wird deutlich gemacht, dass solche Lernkulturen in Organisationen bewusst gepflegt und schließlich in den Arbeitsalltag, in strategische PE und OE eingebettet werden sollten.

1. Als Team lernen

Die Adressaten von System-Lernen sind Teams. Nach der isb-Definition werden solche, die gemeinsam Verantwortung³ tragen, Team⁴ genannt. Das können Teams sein, in denen verschiedene Rollen in vielfältigen Beziehungen so zusammenspielen, dass Gemeinschaftsleistung herauskommt. In diesem Verständnis ist auch Führung⁵ eine Teambeziehung. Horizontale Beziehungen (Kooperationen aller Art) und vertikale (Hierarchie-, Führungs- und Machtbeziehungen) spielen zusammen.

Es gibt kein allgemeines Schema, wer beim System-Lernen mit wem lernen soll. Dies muss organisations- aber auch vorhabenspezifisch definiert werden. Gelingt dies, dann ist auch klar, dass jedem Beteiligten Prozess und Ergebnis des Lernens ein Anliegen sein muss. Lässt sich diesbezüglich keine Gemeinschaftswirklichkeit herstellen, ist Führung gefragt.

2. In Rollen lernen

Beim System-Lernen sind die Teammitglieder in ihren Organisationsrollen gefragt und lernen aus diesen heraus mit anderen Organisationsrollenträgern zusammen. Denkt man Team von den Rollen und Vorhaben her, können die Lernprozesse begrenzt und ausgerichtet werden. Menschen haben meist verschiedene Organisationsrollen, und es macht einen Unterschied, ob z.B. ein Gruppenleiter als fachlicher Impulsgeber, als Repräsentant von Führungsentscheidungen oder als Lernunterstützer für seine Mitarbeiter aktiv ist. Überkomplexität wird oft dadurch verstärkt, dass Menschen Aufmerksamkeit brauchen, wenn sie im Moment keine Rolle spielen und unklar ist, aus welchen Rollen heraus und für welche Rollen gelernt werden soll. Für das Lernen kann begrenzt werden, wie viel Mensch und wie viel Organisation⁶ und jeweils welche Aspekte zu berücksichtigen

³ 2011: [Das 5 mal 5 des Verantwortungsdialogs](#). Verantwortungskommunikation als Training – Gesichtspunkte und Schritte. Studienschrift des Instituts für systemische Beratung, 6 Seiten. *Konfliktdynamik - Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen*, Heft 03/2012, S. 270-274.

⁴ 2005: [Was ist eigentlich Teamcoaching?](#) Vortrag anlässlich des Kongresses für systemisches Coaching vom 18.-20.10.2004 in Wien. Veröffentlichungstitel: **Perspektiven des systemischen Teamcoachings**. *LO – Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation*; Nr. 27, September/Oktober 2005, S. 16-20.

⁵ 2016: **Führung aus systemischer Sicht**. In Corinna von Au (Hrsg.): [Leadership und angewandte Psychologie](#). Heidelberg, Berlin: Springer 2016, S. 135-152.

⁶ 2014: **Wie viel Mensch? Wie viel Organisation? – die beiden Perspektiven bei der OE**. In: Bernd Schmid (Hg.): [Systemische Organisationsentwicklung. Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten](#). Stuttgart 2014. S. 199 – 207.

sind. Außerdem kommen Menschen dann auf die Bühne, wenn sie in dem gerade einzuübenden Stück geraucht werden. Das spart deren Ressourcen und die des gerade lernenden Teams. Beim Organisations-Lernen treten Lernbedürfnisse in Professions- und Privatrollen zurück und finden nur als willkommene Nebenwirkungen Beachtung.

3. Lernen und Arbeiten im Verbund

Menschen in Organisationen lernen bei der Arbeit. Seltsamerweise ist die Verbesserung und Ausrichtung solchen Lernens mit spezifischer Passung zur Organisationskultur kaum Gegenstand der Bildungsstrategien. Bildungsfachleute organisieren sich eher in ihrer Eigenlogik und entlang der Inhalte, zu denen sie etwas wissen. Sie ziehen Lernende aus dem Arbeitszusammenhang in ihre Welten und lassen ihnen den Transfer. Stattdessen könnten sie sich in die Arbeitswelt begeben und dort ihre Expertise einflechten. Dazu brauchten sie allerdings eine professionelle Identität, die strahlt und stabil bleibt, wenn sie Lernen in Arbeits- und Organisationsentwicklungsprozesse integrieren. Und sie brauchten ein Konzept, wie trotz Arbeitsplatznähe allgemeinere Bildung dabei herauskommt.

Tätigkeitsnahes Lernen ist in vielem ähnlich mit anspruchsvollem Arbeiten⁷, nur dass in dieser Phase das Lernen im Vordergrund steht und nicht das Erbringen einer Leistung. Die Unterschiede zum Arbeiten dürfen deshalb nicht groß sein, weil in anspruchsvollen Berufssituationen auch jederzeit gelernt werden muss. In der Lern-Phase bleibt das Arbeitsbeispiel das Medium, um über Steuerungsprozesse Einzelner und des Teams im Zusammenspiel zu lernen. Das heißt in der Regel auch, dass nur etwa die Hälfte der Aufmerksamkeit auf Aufgabenbewältigung und deren Weiterentwicklung verwendet wird und die andere Hälfte auf Planung, Gestaltung und Auswertung der Lernprozesse. Gütekriterium für die eine Hälfte ist die Angemessenheit der Aufgabenbearbeitung, für die andere der Lerngewinn und die Weiterentwicklung der gemeinsamen Lernkultur.

4. Lernen am Arbeitsbeispiel

Arbeitsplatznahes und Supervisions-orientiertes Lernen hat sich erfreulicherweise hierzulande schon verbreitet. Dennoch sind die Möglichkeiten, Beispiele und Projekte gemeinsamer Arbeit und Entwicklung in den Lernfokus zu nehmen, längst nicht ausgeschöpft. Die meisten Supervisionen beziehen sich auf die Selbststeuerung einzelner Anliegensbringer. Gemeinschaftliches Lernen steht schon auch mal auf dem Plan, wenn es Kooperationsprobleme gibt oder Schwierigkeiten in der Teamentwicklung. Beides ist dann aber eher anlassbezogen und nicht mit einem Lernkulturkonzept oder Bildungsprogramm verbunden.

Vorherrschend sind heute immer noch Bildungsmaßnahmen, in denen bestimmte Inhalte oder Methoden gelehrt werden und die Logik des Lernens vorgeben. Am isb wird das *deduktives Lernen* genannt. Die Lernprozesse sind, ausgehend von bestimmten Konzepten, Inhalten oder Methoden, so gestaltet, dass Anwendung und Transfer in die Arbeit und die Organisation der Lernenden aus dieser Perspektive zumindest an darauf zugeschnittenen Beispielen illustriert werden. Die Verantwortung für die Übertragung auf eigene Beispiele und Kontexte bleibt beim Einzelnen.

Induktives Lernen nennen wir, wenn Praxisherausforderungen aus eigener Arbeit angegangen werden. Hierzu werden Konzepte, Inhalte und Methoden nach Bedarf hinzugezogen. Der Lernprozess wird danach organisiert, welche nächsten wichtigsten Zutaten und Lernschritte der Anliegensbringer und die Lernhelfer brauchen, um sich Problemlösungen anzunähern. Was dafür passt, muss situativ entschieden werden. Für Fragestellungen Einzelner kennt man das aus der Supervision.

Beim *Induktiven System-Lernen* ist die Zusammensetzung der Lerngruppe entscheidend anders. Es lernen die zusammen, die eine Herausforderung in gemeinsamer Verantwortung zu bewältigen

⁷ 2008: [In Zukunft gehören Lernen und Arbeiten zusammen](#). In *LO - Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation*, Nr. 45 2008. Institutsschrift Nr. 124.

haben. Für das Lernen von Teams wird zunächst ein einfacheres Beispiel gewählt, das für Zusammenspiel im Team wichtig ist. Der Lerngewinn misst sich daran, ob im Team dann besser gesteuert und zusammengespielt wird. Teammitglieder lernen in diesem Rahmen dazu. Sie sind natürlich an ihrem persönlichen Lernerfolg interessiert. Dieser stellt sich aber in den Dienst einer Gemeinschaftsleistung. Die (Transfer-) Leistung des Teams besteht darin, das geänderte Zusammenspiel gemeinsam zu sichern. Beim System-Lernen stehen Lerngewinne im Vordergrund, die Einzelne nicht gewährleisten können.

Eine gut entwickelte gemeinsame Lernkultur erlaubt, den Lernprozess von der Lösung des Arbeits-Problems her aufzuziehen und sich vorwiegend auf gemeinschaftliche Leistung auszurichten. Obwohl es sich um eine Lernphase handelt, wird die Lernperspektive eher im Nachhinein eingeflochten, z. B. in einer nachträglichen Reflexion individuellen und gemeinsamen Lernens. Bei wenig gemeinsam verfügbarer Lernkultur oder ungewöhnlichen Herausforderungen muss zuerst anhand einfacher, in der Sache geläufiger, Arbeitsbeispiele gemeinsames Lernen eingeübt werden. Sonst kommt man wegen der Steuerungsprobleme im Lernprozess weder in der Sache noch in der Verbesserung der Lernkultur voran.

Setting, Didaktik und Regie über die Lerninszenierung müssen entsprechend der *Reifegrade* in Sachen persönlicher Kompetenz und gemeinsamer Lernkultur gewählt werden. Überkomplexität und Dilemmata entstehen leicht, wenn Aufgaben anspruchsvoll sind und nicht auf eine geläufige Lernkultur zugegriffen werden kann. Hier kommen Lernfachleute ins Spiel. Für Regie beim System-Lernen braucht man Fachleute jedoch nur, bis die Lernkultur soweit ist, dass die Eigenregie greift.

5. Lernen mit Multiplikationseffekt

System-Lernen sollte letztlich in Arbeitsprozesse integriert stattfinden. Dafür sollten die Teams selbst über ihr Lernen Regie führen lernen. Das geht nur zuverlässig, wenn den Beteiligten ein Repertoire von in dieser Organisation geläufigen Lernformen und Lernkulturelemente zur Verfügung steht. Zumindest einige Führungsfunktionen in Teams und in der Organisation sollten daher Verantwortung und Kompetenz für Lernprozesse und Lernkulturaufbau beinhalten.

Um organisationsinterne Unterstützung beim System-Lernen über den Bedarf im eigenen Team hinaus verfügbar zu haben, können als *Lernhelfer* geschulte Mitarbeiter als interne Multiplikatoren tätig werden. Modelle dafür gibt es, bezogen auf Internes Coaching, z. B. bei SAP.

Doch reichen Kompetenz und Verfügbarkeit für einen Lernhelfer nicht aus, um Lernkultur in Organisationen strategisch aufzubauen und zu betreuen. Dafür müssen die Bildungsverantwortlichen in der Organisation sorgen. Je besser hier auf die Organisationsbelange zugeschnittene Prozessketten und entsprechende Didaktik und Technologie entwickelt sind, umso weniger braucht es an persönlicher Schulung, um Lernhelfer wirksam zu machen. In einem geschulten Chor mit stabiler Sing- und Übungskultur, findet sich ein neuer ungeübter Sänger schnell zurecht. Das Lernsystem transportiert viel von der gewünschten Lernkultur.

6. Lernen im Alltag

In anspruchsvollen Berufen lernt man ohnehin ständig dazu. Braucht es dann wirklich spezielle System-Lern-Phasen? JA! Denn ohne einen speziellen Lernfokus werden gute Ansätze selten gesichert und verbreitet. Bald setzen sich im Schlendrian und im Stress wieder die alten Lern- und Bildungs-Gewohnheiten durch. Gelegentlich wird es zunächst als lästig empfunden, auf die Lern-Ebene zu wechseln, doch meist bereut man es, wenn man es nicht tut. Wie auch sonst hilft eine Kombination von Einsicht aus guter Erfahrung und Überwachung durch die Autorität.

7. Einbettung in Leistungskultur

Ob System-Lernen eigene Inszenierungen auf den Bühnen der Leistungserbringung erhält, hängt letztlich davon ab, ob die Leistungs-Verantwortlichen darin eine unverzichtbare Stärkung der Leistungsfähigkeit sehen. Damit dies geschieht, sollte eine entsprechende Lernkultur top-down vertreten werden. Zumindest sollten die Mächtigen als Schirmherren dahinter stehen. Meist ist nicht gleich eine gesamte Organisation dafür zu gewinnen. Und ideologische Diskussionen helfen

meist nicht weiter. Besser, es werden zunächst Begabte, Interessierte und Experimentierbereite gewonnen, und es wird geprüft, ob in einem Bereich und vielleicht erst einmal für eine bestimmte Zeit ein Pilotprojekt möglich ist. Wichtig ist auch dann, dass Bereitschaft, Ressourcen und Durchhaltevermögen richtig eingeschätzt werden, sonst verbrennt man kostbare Bereitschaft in einem „Strohfeuer“. Lieber kleine, aber mit Freude und erfolgreich fertiggebackene wohlschmeckende Brötchen als zu viel versuchen und halbgar abbrechen. Zu den Gefahren gehört auch, dass bei gutem Gelingen System-Lernen schneller und universeller ausgerollt werden soll, als mit Qualität organisch geleistet werden kann.

8. Integration in Personal- und Organisationsentwicklung

Welche Konsequenzen hat System-Lernen für Personal- und Lernkulturentwicklung sowie für OE? Für die Weiterbildungsstrategie der Organisation muss definiert werden, welches Repertoire an Inhalten und Methoden für welche Organisationsrollen erwartet wird und durch welches Bildungsprogramm es gesichert werden soll. Wo, wie und durch wen gesteuert, rüsten Individuen und Teams nach, wenn der Reifegrad in Sachen Lernkultur nicht stimmt?

3. Schluss

Dass zur PE „learning officers“ gehören, zeigt, dass die Bedeutung von strategisch geklärtem und auf die speziellen Belange ausgerichteterm Lernen allmählich erkannt wird. Wird in unternehmensspezifische Individual-Qualifikationen und System-Lernen in Projekten und OE-Maßnahmen investiert, tragen die Investitionen zur Integration von Organisation und ihren Prozessketten allgemein bei.

System-Lernen beinhaltet viel scheinbar Selbstverständliches und praktisch häufig Realisiertes. Gleichzeitig hat es als Programm und eingebunden in Organisationsabläufe fast schon etwas Utopisches. Immerhin gibt es Pionier-Beispiele, die schon einiges davon verwirklichen. Und jeder kann System-Lernen in den Blick nehmen, bewusste Kompromisse mit den alten Gewohnheiten eingehen und dann „aufbohren“, wenn der Zeitgeist es erlaubt.