

# Die Kunst des kollektiven Lernens und Verlernens



**VON GEORG KRAUS**

Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal, für die fast 50 Trainer, Berater und Coaches arbeiten. Er ist Autor des »Change Management Handbuches« (Cornelsen Verlag, 2004) sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher. Seit 1994 ist er Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der Aix-Marseille Graduate School of Management in Aix-en-provence und der technischen Universität Clausthal.

[www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)

**Je größer der Veränderungsbedarf in Organisationen ist, umso größer ist auch der individuelle und kollektive Lernbedarf. Doch gehört zum Lernen von Neuem auch das Verlernen von Altem.**

Unternehmen und Organisationen benötigen viele Kompetenzen, um in ihrem Markt erfolgreich zu sein und zu bleiben. Mit dem systematischen Auf- und Ausbau dieser Kompetenzen sind zahlreiche Lernprozesse verbunden – auf der individuellen und organisationalen Ebene. Und damit einhergehen stets auch Prozesse des individuellen und organisationalen Verlernens – sei es, weil gewisse Aufgaben nicht mehr, seltener oder anders als bisher erledigt werden.

Wie rasch Verlernen gehen kann, weiß jeder, der schon mal eine PC-Schulung besuchte und wenige Tage später dieselben Aufgaben erledigen wollte, die er gegen Ende des Seminars scheinbar im Schlaf beherrschte. Ähnlich verhält

Ausgaben in den Bereichen Aus- und Weiterbildung sowie Personal- und Kompetenzentwicklung als Investitionen. Das sind sie betriebswirtschaftlich gesehen auch. Sie haben jedoch einen anderen Charakter als Sachinvestitionen. Kauft ein Unternehmen, weil ein entsprechender Bedarf besteht, Maschinen oder Gebäude, dann kann es diese auf der Haben-Seite verbuchen. Es kann in der To-do-Liste sozusagen einen Haken hinter dem Job »Bürogebäude kaufen« machen, weil der Bedarf zumindest vorläufig gedeckt ist.

Anders ist es, wenn ein Unternehmen Mitarbeitende zum Beispiel im Bereich Führung, Projektmanagement oder Networking schult. Dann ist die Sache

## »Kompetenzen sind kein Haben-Posten in der Bilanz«

es sich, wenn man Aufgaben, die man tatsächlich beherrschte, für eine lange Zeit nicht mehr ausgeübt hat und diese dann mal wieder erledigen möchte.

Ähnliche Prozesse finden auf der organisationalen Ebene von Unternehmen statt. Auch dort registriert man immer wieder, dass Kompetenzen, die bei einer Organisation »exzellent« waren (und weshalb sie zum Beispiel für ihre Kunden ein attraktiver Partner war), ungewollt verschwinden. Die Ursachen für solche Entwicklungen können vielfältig sein. Eine zentrale Ursache ist jedoch: Viele Verantwortliche betrachten die

danach nicht erledigt. Denn das Unternehmen hat sozusagen nur ein Feuer entfacht. Dafür dass es weiter lodert und die gewünschte Wärme entfaltet, muss es bildhaft gesprochen regelmäßig Holzscheide nachlegen – sonst ist das Feuer nur ein Strohfeuer, das bald wieder erlischt – und alle bisherigen Investitionen an Zeit und Geld waren vergebens. Zudem findet in jeder größeren Organisation neben einer Job-Rotation auch einer permanenter Personalwechsel statt. Mitarbeitende kommen und gehen. Deshalb ist es, selbst wenn eine Organisation seine Mitarbeitenden intensiv schulte,

nicht garantiert, dass zwei, drei Jahre später noch alle dasselbe Führungs- und Projektmanagement-Verständnis (und das Know-how) haben.

## Nicht das Wissen, das Können und Tun entscheidet

Viele Organisationen berücksichtigen bei ihrer Personalentwicklung nicht ausreichend, dass Wissen noch lange nicht Können und Können noch lange nicht Tun bedeutet. Damit das Wissen in Können und dieses in ein konkretes Tun umschlägt, sind ein regelmäßiges Erinnern und ein systematisches Einüben im Arbeitsalltag nötig.

lange, bis sie diese verinnerlicht haben. Und danach wenden sie sich schwierigeren Übungen zu, sodass ihr sportliches Können sukzessiv steigt.

Genau dieses bewusste Einüben von Routinen ist das Ziel des Kata Coaching bei Toyota. Und eine Kernaufgabe der Führungskräfte ist es, ihre Mitarbeitenden als Coach in diesem Prozess zu unterstützen.

Das heißt: Sie geben ihnen beispielsweise bei neuen Aufgaben nicht die Lösung vor. Sie leiten ihre Mitarbeitenden vielmehr bei deren Entwicklung an – mit dem übergeordneten Ziel, dass ihre Mitarbeitenden selbst die hierfür erforderliche Kompetenz erwerben.

– unter anderem mit dem Ziel, die bereits vorhandene Kultur der kontinuierlichen Verbesserung weiter auszubauen und noch stärker bei den Mitarbeitenden und in der Organisation zu verankern. Dahinter steckt die Erkenntnis: Der Change- und somit Lernbedarf in den Unternehmen ist heute oft so groß und vielschichtig, dass er immer schwieriger top-down erfasst und gemanagt werden kann. Also müssen die Mitarbeitenden selbst erkennen, was es aufgrund des angestrebten Ideal-Zustands zu tun gilt, wo bei ihnen noch ein Entwicklungsbedarf besteht und wie sie diesen selbst befriedigen können.

Der Aufbau einer solchen Kultur eines gezielten individuellen sowie kollektiven Lernens und Verlernens erfordert Zeit, Geduld und Liebe zum Detail; außerdem Führungskräfte, die

- sich auch als Coach und Lernbegleiter ihrer Mitarbeitenden verstehen und
- bereit sind, sich intensiv mit den Mitarbeitenden und den (Lern- und Entwicklungs-) Prozessen in ihrer Organisation zu befassen.

Die Führungskräfte müssen ihr Handeln regelmäßig reflektieren. Sonst besteht die Gefahr, dass sie zwar zum Beispiel im Dialog mit ihren Mitarbeitenden eine hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft einfordern, in ihrem eigenen Handeln dieser Anspruch aber nicht erfahrbar ist. Dann trägt ihr Mitarbeiter-Coaching keine Früchte, denn nach wie vor gilt: Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeitenden. Dies gilt auch bezüglich der Lernbereitschaft und Bereitschaft bei Bedarf, die eigenen Einstellungen und das eigene Verhalten zu verändern. ■

## »Führungskräfte müssen Vorbilder auch beim Verlernen sein«

Erkannt hat dies beispielsweise das Unternehmen Toyota. Deshalb spielt in seiner Personalentwicklung das Kata Coaching eine zentrale Rolle; dieses zielt darauf ab, vorhandene Denk- und Verhaltensroutinen zu verlernen und neue zu erlernen. Dahinter steckt die Erkenntnis: Viele Abläufe und Prozesse in Unternehmen sind eine Konsequenz der Gewohnheiten, die sich deren Mitglieder im Verlauf vieler Jahre, teils sogar Jahrzehnte angeeignet haben.

Solche Routinen genannten Denk- und Verhaltengewohnheiten sind an sich nichts Schlechtes. Sie halten den Betrieb am Laufen. Personen und Organisationen benötigen sie, um ihren Alltag zu meistern. Denn ansonsten würden sie endlos viel Zeit und Energie auf Alltagsaufgaben wie die Dokumentation und Dienstplan-Erstellung verwenden. Zum Problem werden Routinen erst, wenn die damit verbundene Art, Aufgaben zu lösen, nicht mehr hinterfragt wird und auch beibehalten wird, wenn aufgrund veränderter Rahmenbedingungen ein anderes Vorgehen nötig wäre. Dann werden die Routinen zu einem Hemmschuh für die Entwicklung der Person oder Organisation – weshalb sie zu durchbrechen und durch neue Routinen zu ersetzen sind.

Routinen sind das Ergebnis eines längeren Prozesses des fortlaufenden Wiederholens und Einübens. Turner trainieren bestimmte Bewegungsabläufe so

### In drei Schritten zum Idealbild

Um diese Kompetenz bei Menschen systematisch zu entwickeln, sind drei Dinge nötig:

- Die betreffende Person muss wissen, welches übergeordnete Ziel sie erreichen möchte. Sie benötigt eine Vision, wohin sie sich entwickeln möchte.
- Sie muss wissen, was sie lernen sollte, um das angestrebte Ziel zu erreichen – also was ihre Lernfelder sind.
- Sie muss einen Weg oder eine Methode kennen, um sich die noch fehlende Kompetenz anzueignen.

Diese drei Elemente findet man in der Toyota-Kata, also dem systematisierten Verfahren zum Auf- und Ausbau neuer Kompetenzen sowie Verankern neuer Routinen in den Köpfen der Mitarbeitenden und in der Organisation entwickelt hat. Über allem schwebt die Nordstern genannte Vision von Toyota – das angestrebte Idealbild. Hieraus leitet sich die sogenannte Verbesserungs-Kata ab, mit deren Hilfe Toyota erreichen möchte, dass sich die Prozesse dem Idealzustand annähern. Und ihr zur Seite steht die Coaching-Kata, mit deren Hilfe Toyota die (Problemlöse-) Kompetenz seiner Mitarbeitenden systematisch ausbaut – in vielen kleinen Schritten und Projekten, die alle in Richtung Idealbild gehen.

Das beschriebene Coaching-Verfahren und Verfahren zur Kompetenzentwicklung praktiziert Toyota seit Jahrzehnten