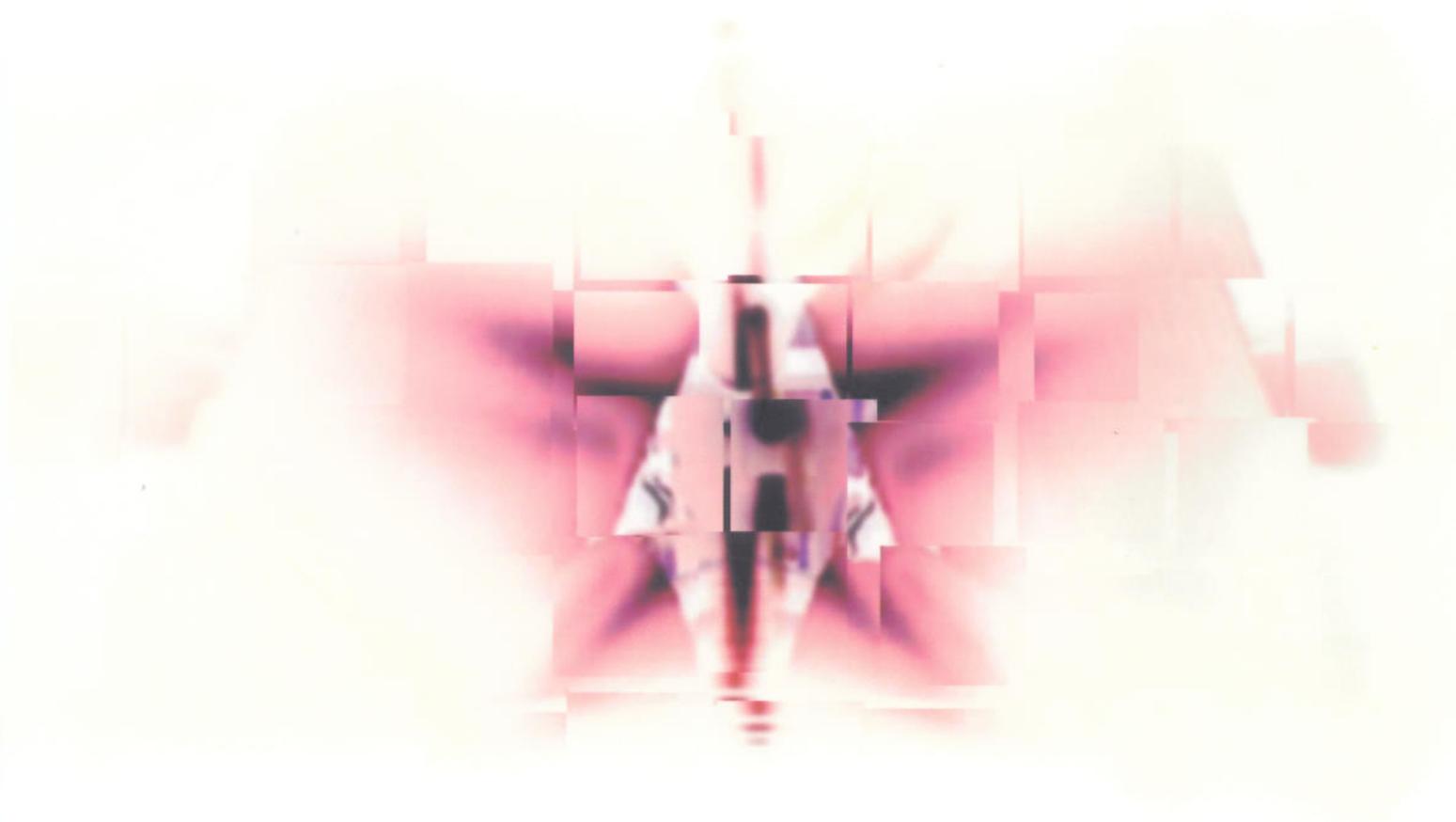


LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation

Spannungsfeld Strategie und Umsetzung



N°51 September / Oktober 2009

ISSN 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

Verlag interrelationales Management www.lo.isct.net



Martin Kaufmann

Dr. Martin Kaufmann, Leiter der Forschergruppe Lernsysteme bei proEval.



Roland Mangold

Ing. Dkfm. Roland Mangold, Leiter proEval, Projektleiter für die Implementierung von Lern- und Managementsystemen in Organisationen.

Strategie umsetzen: Eigentlich ein „Kinderspiel“

„Jedes Kind ist gewissermaßen ein Genie, und jedes Genie gewissermaßen ein Kind.“ (Arthur Schopenhauer)

Zirkuläres Lernen, das Lernen durch Versuch und Irrtum, wird von Kindern äußerst effizient und nachhaltig zur Aneignung von Lebenskompetenzen praktiziert. Menschen, die erfolgreich sind, haben sich dieses spielerische Lernen meist unbewusst bewahrt. Bei vielen Menschen wird allerdings im Verlaufe ihres Lebens dieses zirkuläre Lernen durch das lineare Lernen verdrängt. Im schlimmsten Fall ist dann der Mensch nicht mehr das Original, welches er einst war, sondern eine durch Vorgaben produzierte Kopie.

Wie zirkuläres Lernen im Erwachsenenalter auf bewusster Ebene reaktiviert werden kann, beschreiben Roland Mangold und Martin Kaufmann in ihrem Artikel.

Strategien sind von ihrer Natur aus linear. Das ist sinnvoll, wenn sie dadurch den Menschen auf der Umsetzungsebene Orientierung geben. Sie erzeugen aber Spannung, wenn sie das zirkuläre Lernen einschränken. Das ist dann der Fall, wenn die auf Umsetzungsebene „heruntergebrochenen“ Strategi-

en als starre Vorschriften wahrgenommen werden, denen man sich gewohnheitsmäßig anpasst. Damit wird aber Lernen und Innovation behindert. Um nicht in eine solche Falle zu tappen, sollte die Strategie in enger Verbindung mit der Umsetzung stehen und diese wiederum nach den Regeln des zirkulären Lernens gestaltet werden. Zirkuläres Lernen kann im

Erwachsenenalter auf bewusster Ebene reaktiviert werden. Das kann zu einem spannenden und lebendigen Unterfangen nicht nur für die Mitarbeiter/innen auf der Umsetzungsebene, sondern auch für die Strategen/innen werden, da sie wertvolle Einsichten in Strategieentwicklung und -anpassung erhalten. Auf diese Art kann die Kluft zwischen Strategie und Umsetzung produktiv überwunden werden. In diesem Sinne kann die Umsetzung einer Strategie ein „Kinderspiel“ sein.

1. Zirkularität und Linearität – das richtige Maß finden

Wenn man sich mit Lernen von Kindern beschäftigt, so fällt auf, dass es durch zwei unterschiedliche Lernmethoden charakterisiert wird: (a) Durch das zirkuläre und (b) durch das lineare Lernverhalten.

Wenn etwas zum ersten Mal gelernt wird, d.h. neue synaptische Verbindungen entstehen, dann ist zirkuläres Lernen dafür verantwortlich. Am Beginn der Kindheit stehen primär zirkuläre Lernerfahrungen. Kinder – und auch andere biologische Systeme – lernen durch Versuch

und Irrtum, mit großer Offenheit für die Wirkung in einer dynamisch belebten Welt. Das was getan wird, wird über zirkuläre Rückmeldungen in seinen Auswirkungen wahrgenommen, was zu neuen Erkenntnissen über den Lerngegenstand führt. Dies ist der schnellste und nachhaltigste Weg um zu lernen. Dadurch werden lebenswichtige Kompetenzen wie Kommunikation, Bewegung oder Empathie erworben. Einmal erlernt (bspw. Sprechen, Gehen), steht es dem Organismus fortwährend zur Verfügung.

Auf der anderen Seite werden lineare Ursache- und Wirkungszuschreibungen ebenso ab der frühen Kindheit erworben und auf andere Situationen relativ unreflektiert übertragen (vgl. Piaget, 1996). Wenn ein Kind einmal gelernt hat, dass es eine Ursache-

Wirkungsbeziehung zwischen Hunger und Schreien gibt, wird es die Ursache herbeiführen (Schreien) um eine bestimmte Wirkung (Mama bringt Essen) zu erreichen. Einmal erlernt, entstehen hierbei keine neuen synaptischen Verbindungen, aber Bestehende erfahren eine Verstärkung. Dies hilft, weil nicht alles wieder neu gelernt werden muss und Orientierung geschaffen wird. Der Nachteil ist, dass Linearität oft nur einen Weg kennt. Andere Wege – die vielleicht besser wären – bleiben verborgen.

Diese linear kausalen Ursachenzuschreibungen werden zunehmend internalisiert und zu denk- und handlungsbestimmenden Gewohnheitsmustern. Im beginnenden Erwachsenenalter sind die linearen Gewohnheitsmuster schon so ausgeprägt, dass sich Zirkularität nur mehr schwer manifestieren kann. Der Lernprozess – sofern man hier noch von Lernen sprechen kann – verläuft zunehmend linear (vgl. Abbildung 1).

Dabei sollte nicht das Entweder-Oder, sondern das situativ passende Sowohl-als-auch im Zentrum des

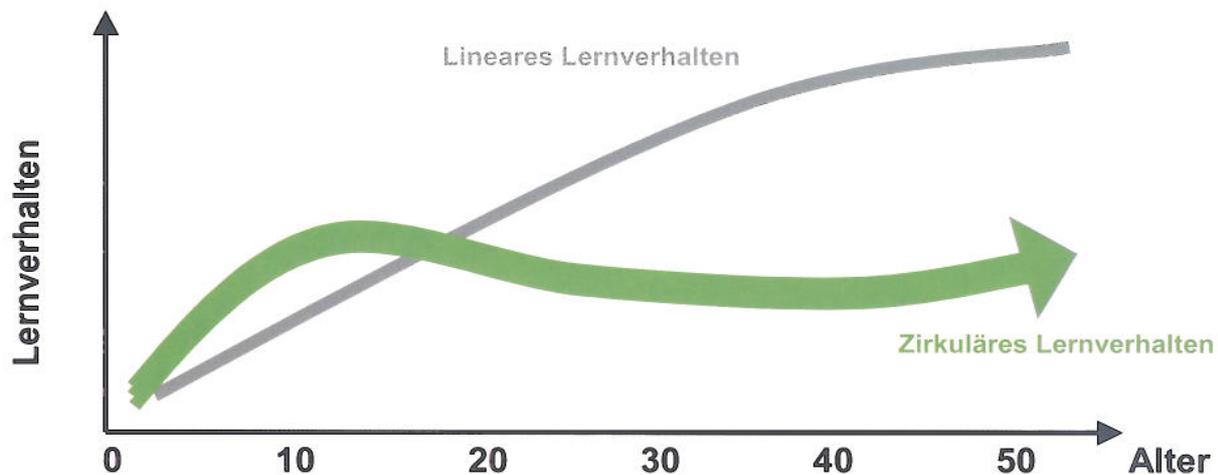
Im beginnenden Erwachsenenalter sind die linearen Gewohnheitsmuster schon so ausgeprägt, dass sich Zirkularität nur mehr schwer manifestieren kann.

Lernverhaltens stehen. Aufgrund der Dominanz des linearen Lernverhaltens im Erwachsenenalter könnte ein Mehr an Zirkularität durchaus Attraktivität haben. Das Erwachsenenalter zeichnet sich im Unterschied zur Kindheit – Lernen passiert dort unbewusst – auch dadurch aus, dass sich Lernprozesse bewusst einleiten und kultivieren lassen (vgl. Lutterer, 2005: 22).

2. Die Rolle der Zirkularität bei der Umsetzung von Strategien

Im Zusammenhang mit der Umsetzung von Strategien ist der bewusste Einsatz zirkulärer Herangehensweisen hoch relevant. Denn Zirkularität ermög-

ABB. 1: LINEAR-KAUSALES VS. ZIRKULÄRES LERNVERHALTEN



licht – im Gegensatz zur linearen Kausalität – (a) die Dynamiken realer Situationen laufend wahrnehmen zu können, und (b) die ständige Entwicklung relevanter Ausgleichsmechanismen, um trotz Störungen auf dem Kurs bleiben zu können. Durch die Rückkopplung des eigenen Tuns wird die Grundlage für einen fortschreitenden selbständigen Lernprozess gelegt.

Kybernetik und Systemtheorie haben die herausragende Bedeutung der Zirkularität anerkannt und Schlagworte, wie Selbstorganisation, Problemlösekompetenz oder lebenslanges Lernen geprägt. Dennoch erleben wir in der Praxis, dass die Umsetzung weit hinter ihren Möglichkeiten liegt. Wir sehen die folgenden Barrieren.

3. Barrieren bei der Anwendung der Zirkularität im Denken und Handeln

3.1. Die Dominanz der linearen Kausalität

Lineare und zirkuläre Lernerfahrungen stehen, wie bereits im ersten Abschnitt angedeutet, in einem

Spannungsverhältnis. Umso dominanter lineares Lernen ist, umso schwerer hat es das zirkuläre. Denn Linearität kennt oft nur den einen bekannten Weg, der sobald er eingeschlagen wird, keinen Raum für Zirkularität lässt, da Zirkularität nach einer fortwährenden geistigen Offenheit für eine Vielzahl von Wegen verlangt.

3.2. Hinderliche Unternehmenskultur

Der Kultur in einem Unternehmen kommt eine ähnliche Schlüsselrolle zu, wie den Lerngewohnheiten auf individueller Ebene, denn sie fördert oder behindert das zirkuläre Lernen und Entwickeln. Viele der in einem Unternehmen heute noch dominanten Arbeits- und Lernkulturen haben ihren Ursprung in der Nachkriegszeit, als sich die Wirtschaft in Hochkonjunkturlage befand. Darin ist ein Produkt oder eine Maschine nach einer bewusst vorgefassten Zwecksetzung und einem Plan entsprechend aus ihren Einzelteilen zu konstruieren. Sowohl die Eigenschaften der Einzelteile, als auch deren Zusammenspiel, ist bis ins kleinste Detail geplant, nichts ist darin dem Zufall überlassen. Die Erfolge, die

auf diesem Gebiet und mit diesen Denkfiguren bis heute erlangt wurden, waren so überzeugend und prägend, dass der Glaube an das linear-kausale Erfolgsprinzip verallgemeinert wurde und bis heute in den Kulturen unserer Unternehmen lebt. In Organisationen, in denen klares, linear-kausales Argumentieren und Handeln geschätzt und belohnt wird (weil es mit Kompetenz gleichgesetzt wird und/oder vermeintliche Sicherheit gibt) wird zirkuläres Denken und Handeln sicher nicht offen gezeigt und wahrscheinlich auch nicht aktiv gefördert.

3.3. Die Handlungsbarrieren

Aus der Handlungstheorie wissen wir, dass es vom Verändern wollen zum veränderten Tun (Umsetzung) ein weiter Weg ist. Folgende drei Phasen (Barrieren) sind in der hier dargestellten Reihenfolge zu überwinden, damit es zu einem veränderten Tun kommen kann (vgl. Gollwitzer, 1996):

In der Umsetzung von Strategien ermöglicht die Zirkularität, die Dynamiken realer Situationen laufend wahrnehmen zu können, und die ständige Entwicklung relevanter Ausgleichsmechanismen.

Motivation → Intention → Volition

1. Motivationsphase: Motivation bezeichnet die Ausrichtung eines Verhaltens in eine bestimmte Richtung. Man kann seine Motive aber nur in die Richtung des Tuns bewegen, wenn es (a) bekannt ist und (b) als wertvoll erachtet wird.
2. Intensionsphase: Als zweites gilt es die Intensionsphase zu meistern. Intentionen sind die aus der Motivation resultierenden Handlungstendenzen. Hier wird abgewogen, welche Handlungen zur Verfügung stehen und welchen Erfolg sie versprechen.
3. Volitionsphase: Das letzte Drittel, bevor sich eine Handlung manifestieren kann, bildet die Volition.

Früher hätte man gesagt, es fehle am festen Willen. Die Volition stellt die treibende Kraft dar, ein Handlungsziel (= Intention) umzusetzen. Diese treibende Kraft kann schwächer oder stärker ausgeprägt sein. Ist sie schwach, scheiterte die Intention auf dieser Ebene, bevor es zur tatsächlichen Handlung kommt.

4. Unvorhersehbarkeit lebender Systeme

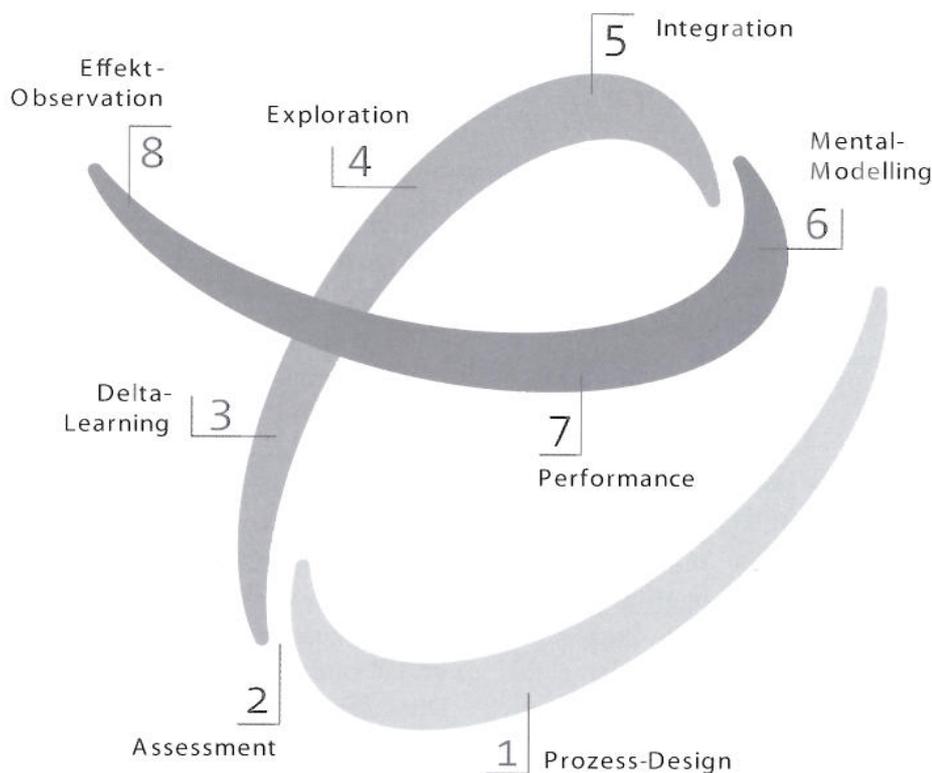
Bevor wir nun ein Lern- und Umsetzungssystem für Strategien beschreiben, das den Mitarbeiter/innen auf allen Ebenen dabei hilft, die voran beschriebenen Barrieren zu überwinden, ein kurzer Exkurs zur Funktionsweise lebender Systeme und der daraus folgenden Konsequenz für Managementsysteme.

Im Gegensatz zu einer Maschine, die in klar definierter Weise funktioniert, befinden sich lebende Systeme in ständiger Veränderung. Aber nicht nur den Veränderungen innerhalb des Systems ist der Organismus ausgesetzt, sondern auch vielfältigen Veränderungen in der Umwelt. Sämtliche Verläufe vorherzusehen, die Grundlage um linear-kausal planen zu können, ist ein Ding der Unmöglichkeit. Für den Organismus wird es viel wichtiger sein, sich ständig an die neue aktuelle Situation anpassen zu können, um langfristig überleben zu können. Die Konsequenz: Ein wirksames System zur Umsetzung von Strategien muss im Kern wie ein lebendes System, also zirkulär aufgebaut sein. Es darf nicht nur linear-kausales, sondern muss auch zirkuläres Denken und Arbeiten zulassen.

5. Die lernHelix: Ein zirkuläres Strategie-Umsetzungssystem

Im vorigen Abschnitt wurde klar, dass ein System für die Strategie-Umsetzung nur dann wirklich funktional ist, wenn es

ABB. 2: DIE LERNHELIX MIT DEN 8 HANDLUNGSFELDERN



1. Pläne und Absichten präzise in die Organisation hinein transportieren kann,
2. den Akteuren/innen auf den operativen Ebenen dabei hilft, die Umsetzungsbarrieren zu überwinden und
3. wenn es Menschen und Organisationen befähigt, mit der Dynamik und Unvorhersehbarkeit lebender Systeme proaktiv umzugehen.

Im Hinblick auf den dritten Punkt heißt dies, dass eine Strategien nicht nur inhaltlich auf die operativen Ebenen herunter gebrochen, sondern auch in eine Form gebracht werden muss, die eine zirkuläre Bearbeitung mit Rückkopplungsschleifen zu (a) den operativen Akteuren/innen und (b) zu den

Entwicklern/innen der Strategie zulässt – oder sogar fördert.

Mit diesen Anforderungen sind die Autoren – zusammen mit ihrer Forschergruppe bei der Gesellschaft zur Förderung von professioneller Evaluation (proEval) am Bodensee – vor vier Jahren in die Entwicklung und Erprobung eines Lern- und Handlungsmodells eingestiegen. Da das, was im Zuge der Entwicklungsarbeit entstanden ist, große Ähnlichkeit mit der häufig in der Natur anzutreffenden Helixstruktur hatte, hat die Forschergruppe dem System den Namen „lernHelix“ gegeben.

Um die Anwendung der lernHelix in der betrieblichen Praxis einfach und griffig zu gestalten, wurde

sie in acht operative Handlungsfelder gegliedert (siehe Abbildung 2). Die acht Handlungsfelder beinhalten sämtliche Phasen und Instrumente die nötig sind, um die Funktionen 1. bis 3. zu realisieren.

Einen für den operativen und wirksamen Einsatz besonderen Stellenwert hat – insbesondere in größeren Organisationen – der Online-Support der lernHelix. Er reduziert (a) den administrativen Aufwand für die unternehmensweite Umsetzung der Strategie, (b) er stellt den optimalen Informationsfluss sicher und (c) ermöglicht er mit seiner intelligenten Struktur, den Menschen und der Organisation jeweils an der „richtigen“ Stelle die linear-kausalen Muster verlassen und zirkulär denken und handeln zu können (siehe Abb. 2).

Die acht Handlungsfelder geben allen Beteiligten (auf allen Ebenen) die notwendige Orientierung im Umsetzungsprozess der Strategie und sind gleichzeitig das Ordnungsschema für die Instrumente, die Werkzeuge und die Informationen zum Prozess. Je nach erforderlicher Linearität oder Zirkularität einer Strategie-Umsetzung werden die Anwender in unterschiedlichen Handlungsfeldern aktiv.

5.1. Das Handlungsfeld Prozess-Design

Jeder Strategie-Umsetzungsprozess beginnt im Handlungsfeld 1 (= Pflichtfeld). Hier werden die Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung definiert (designed). Die Instrumente im Handlungsfeld 1 helfen den Akteuren/innen dabei, den Prozess so anzulegen, dass die beteiligten Menschen und Organisationen im Laufe einer länger dauernden Umsetzung die Orientierung und die Motivation nicht verlieren. Hier wird auch entschieden, ob im Prozess mehr zirkulär oder mehr linear-kausal gearbeitet werden soll.

5.2. Das Handlungsfeld Assessment

Da es sich bei der lernHelix um ein zirkuläres Lern- und Managementsystem handelt, ermöglicht sie den Anwendern/innen hier eine Standortbestimmung

als Basis für eine erste Rückkopplung und die spätere Wirkungswahrnehmung. Hier wird vor allem mit wissensbasierten Selbst-Evaluierungsinstrumenten gearbeitet, die – abgestimmt auf das jeweilige Thema der Strategieumsetzung – eine individuelle Denkleistung der beteiligten Personen ‚erzwingen‘.

5.3. Das Handlungsfeld Delta-Learning

In diesem Handlungsfeld sind die beteiligten Personen insbesondere dann aktiv, wenn für die erfolgreiche Umsetzung eines bestimmten Strategie-Elements ein zirkuläres Vorgehen erforderlich ist. Im Delta-Learning werden systematisch Differenzen produziert und daraus gelernt.

5.4. Das Handlungsfeld Exploration

Im Handlungsfeld Exploration wird fortwährend Information zum jeweiligen Thema gesammelt und zur Verfügung gestellt. Wird eine Aufgabenstellung linear-kausal gelöst, finden Sie hier das notwendige Wenn-dann-Wissen dazu. Wird zirkulär an der Umsetzung gearbeitet, werden hier zusätzliche Fakten und Zusammenhänge (z.B. Wirkmodelle) sichtbar. Dies hilft dabei, sich der Komplexität einer Situation annähern zu können. Wir sprechen hier von Exploration (vom lat. explorare: erkunden, Neuland erforschen). Das Handlungsfeld 4 der lernHelix ist direkt mit dem vorhandenen Wissensmanagement-System einer Organisation gekoppelt, oder wenn keines vorhanden ist, kann es als solches genutzt werden.

5.5. Das Handlungsfeld Integration

Wenn es im Zuge einer Strategie-Umsetzung notwendig wird, das Wichtige vom weniger Wichtigen zu unterscheiden, wird das Handlungsfeld 5 genutzt. Hier stehen die erwünschten Wirkungen und die speziellen Gegebenheiten im Betrieb im Vordergrund.

5.6. Das Handlungsfeld Mental-Modelling

Wenn es darum geht, im Rahmen der Strategie-Umsetzung klar definierte Aufgaben/ Entscheidungen

in die Praxis umzusetzen und dabei ggf. menschliches Verhalten zu verändern, ist die lernHelix mit dem Handlungsfeld 6 nützlich. Hier kann all das erreicht werden, was für die Überwindung der Handlungsbarrieren (Motivation – Intention – Volition, vgl. 3.3) notwendig ist – unabhängig davon, ob es sich um ein linear-kausales oder ein zirkuläres Tun handelt.

5.7. Das Handlungsfeld Performance

Hier können Sie mit Hilfe von Lern- und Self-Management-Tools jene Rahmenbedingungen schaffen, damit die Erkenntnisse aus der praktischen Umsetzung unmittelbar identifiziert werden und sich die handelnden Personen zielorientiert selbst führen können. Die Informationen aus diesem Handlungsfeld sind für das strategische Controlling hoch relevant, da sie nicht nur von quantitativer, sondern insbesondere auch von qualitativer Natur sind und unmittelbar für die rollende Entwicklung/Adaption von Strategien genutzt werden können.

5.8. Das Handlungsfeld Effekt-Observation

In diesem Handlungsfeld stehen die drei folgenden Fragen im Mittelpunkt: (1) In wie weit haben wir die Strategie umgesetzt? (2) Was haben wir damit tatsächlich erreicht (Wirkung) und (3) Was haben wir dabei gelernt? Diese Daten/ Informationen bilden

die Grundlage für das Umsetzungscontrolling, die Entscheidung, ob ein weiterer Zyklus (Prozess) gestartet wird und liefern wertvolle Daten für die Entwicklung der nächsten Strategie. ■

SERVICE

Gollwitzer, Peter M.: **Das Rubikonmodell der Handlungsphasen.** In: Heckhausen H. (Hrsg): *Motivation, Volition und Handlung.* Göttingen, 1993, S. 531–582.

Kaufmann Martin: **Der Baum der Kybernetik. Die Entwicklungslinien der Kybernetik von den historischen Grundlagen bis zu ihren aktuellen Ausformungen.** proEval, Dornbirn, 2007.

Lutterer, Wolfram: **Starre Selbstbilder als Barrieren im Umgang mit komplexen Situationen.** In: *Lernende Organisationen.* Heft 2/2005. S. 20–26.

Piaget, Jean & Inhelder, Bärbel. **Die Psychologie des Kindes.** Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 1996.

Homepage <http://www.proeval.com>
<http://www.lernhelix.com>

E-Mail martin.kaufmann@proeval.com
roland.mangold@proeval.com

X-Organisationen: Neue Gegenwart

3. Biennale für Management und Beratung

19. bis 21. November 2009 in Berlin

Medienpartner:

die tageszeitung

managerSeminare

GBI IMPULS - profile

(((rebel.tv)))

LO Lernende Organisationen

wirtschaft weiterbildung

OrganisationsEntwicklung

www.wirtschaft-wb.de



Thementracks

Spuren durch die Denk-, Lebens- und Finanzwelt – u.a. mit Marina Fischer-Kowalski (Soziologin, Institut für Soziale Ökologie, Wien), Holm Friebe (Journalist u. Volkswirt, Zentrale Intelligenz Agentur, Berlin), Ernst Wilhelm Händler (Ökonom, Philosoph und Autor), Wolf Lotter (Journalist, Mitgründer brandeins), Corinna Milborn (Journalistin, Chefredakteurin liga, Politredakteurin), Ursula Pasero (Soziologin, TU Berlin), Stephan Schulmeister (Ökonom, Wirtschaftsforschungsinstitut Wien), Bernd Sprenger (Psychosomatiker), Harald Welzer (Sozialpsychologe, Kulturwissenschaftliches Institut Essen), Gesa Ziemer (Philosophin, Zürcher Hochschule der Künste).

Vorträge

Anton Zeilinger ist Direktor des Instituts für Quantenoptik und Quanteninformation der Österreichischen Akademie der Wissenschaften und auch als „Mr. Beam“ bekannt. Dirk Baecker ist Professor für Kulturtheorie und -analyse an der Zeppelin University Friedrichshafen, Mitgründer des MZW und Mitinitiator der X-Organisationen. Elena Esposito ist Professorin für Kommunikationssoziologie an der Universität Reggio Emilia in Italien. Sie promovierte bei Niklas Luhmann zur „Operation der Beobachtung“. Die Zeit des Geldes und der Gesellschaft ist ihr aktuelles Thema.

Workshops

Wie zukunftsfähig sind aktuelle Beratungsansätze und Managementtools? U.a. mit Barbara Heitger (Heitger Consulting), Amel Karboul (Change&Leadership), Joana Krizanits (beratergruppe neuwaldegg), Betty Zucker (Betty Zucker & Co.), Volker Bauer (osb-international), Lars Burmeister (Königswieser & Network), Torsten Groth (MZW), Bernhard Krusche (osb-international), Margit Oswald (osb-international), Fritz B. Simon (Simon, Weber & Friends), Rudolf Wimmer (osb-international), Michael Zirkler (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften).

www.x-organisationen.de

Management Zentrum Witten