

# Wer lernt denn hier?

## Schnell mal zur lernenden Organisation werden?

von Tilo Schwarz

Veränderung meistern heißt vor allem Neues lernen; als Einzelner, als Team und als Organisation. Und zwar schneller als die Konkurrenz. Viele Unternehmen wollen deshalb eine lernende Organisation werden. Wirklich erreicht haben es bisher wenige.

**L**iebe Führungskräfte, das Konzept der lernenden Organisation hat Peter Senge 1990 in seinem Buch "Die fünfte Disziplin" beschrieben.

Senge definiert eine lernende Organisation als: „Ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich ihre Fähigkeit erweitern, die Ergebnisse zu schaffen, die sie sich wirklich wünschen, an dem neue und expansive Denkmuster gefördert werden, ... und an dem Menschen kontinuierlich lernen, wie sie gemeinsam lernen können.“ Eine lernende Organisation entwickelt nicht nur neue Geschäftsfelder, Produkte oder technische Fähigkeiten, sondern sie befähigt Einzelne und Teams zu lernen – zu einer zweiten Ebene des Lernens. Lernen lernen. Wie kann uns das gelingen? Einen Hinweis liefert Jeff Liker in der zweiten Auflage seines Bestsellers The Toyota Way: „Toyota hat erkannt, dass lernende Organisationen auf lernenden Individuen aufgebaut sind.“

### Wissenschaftliche Denkweise

Unbekanntes Terrain zu erschließen, und zwar ganz praktisch, erfordert ein wissenschaftliches Vorgehen, von jedem Einzelnen und im Team. Wissenschaftliche Denkweise als gemeinsames mentales Modell. Wissenschaftlich im wahrsten Sinne des Worte gemeint: Neues Wissen schaffen. Indem man dort hinget wo noch keiner

war, die Dinge so versucht wie sie noch niemand versucht hat und dabei systematisch lernt. Jeff Liker beschreibt, wie Toyota seine Mitarbeiter, insbesondere auch die Führungskräfte, gezielt eine praktische wissenschaftliche Denkweise üben lässt; immer wieder. Durch verschiedene Formate und in verschiedenen Stadien der Karriere.

Es gibt nur wenig Training im Klassenzimmer. Stattdessen wird "on the job" geübt, an realen Herausforderungen, und immer mit einer Führungskraft als Coach.

### Lernfähigkeit entwickeln

Jeff schreibt: „Toyota bringt Führungskräften bei, wie man coacht – wie man im Laufe der täglichen Arbeit Gelegenheiten findet, seinen Teammitgliedern methodisches Feedback zu geben, während sie auf ein Ziel hinarbeiten.“

Das ist extrem elegant. So wird die Arbeit an Zielen und notwendigen Themen mit der Entwicklung der Lernfähigkeit, der zweiten Ebene des Lernens, kombiniert. Der KATA-Ansatz von Mike Rother greift genau diese Idee auf. Mit ihm können Führungskräfte den "on the job"-Übungsprozess zur Entwicklung einer wissenschaftlicheren Denkweise in ihren Teams starten und entsprechend coachen.

Ein Gedanke zum Schluss: Wir können nicht coachen, was wir nicht selbst beherrschen – das gilt auch für eine wissenschaftliche Denkweise. Fangen wir also an zu üben; mit KATA und am besten mit einem Coach.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Erfolg. Verleihen Sie sich und Ihrem Team Flügel.

Bis zum nächsten Mal,  
Ihr Tilo Schwarz

**Auch im 21. Jahrhundert braucht es Führung – aber anders.**

**Unsere Kolumne  
"Alternative Führung"  
gibt regelmäßig Denkanstöße  
für Führungskräfte  
von heute und morgen.**

Dieser Beitrag basiert auf einem Posting des Autors im Blog der Website: [www.campus-for-leaders.de](http://www.campus-for-leaders.de).

### Der Autor

**Tilo Schwarz**  
Leadership-Coach und Autor  
[Tilo.Schwarz@lernzone.com](mailto:Tilo.Schwarz@lernzone.com)

