

Presencing - Lernen, aus der Zukunft zu handeln

von Gerhard Klocker (07/2001)

Was ist der aktuelle Stand der Diskussion über die Lernende Organisation?

Was wird in LO-Projekten in der Praxis realisiert?

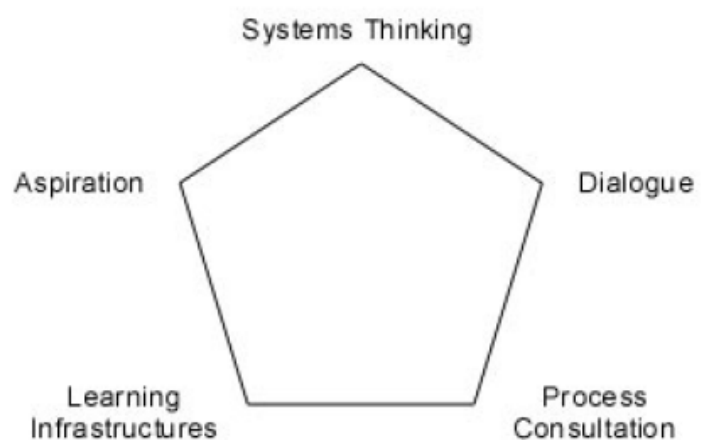
Wohin wird die Reise gehen?

Claus Otto Scharmer, ein Deutscher, der am MIT in Boston forscht, lieferte Anfang Mai in Wien einige Antworten auf diese interessanten Fragen und zeigte damit neue Ansätze auf. Aufgrund seiner Beobachtungen und Untersuchungen kommt er zu einer geänderten Darstellung, dessen was in der Praxis bei LO-Projekten angewandt wird. Wie gehen die Praktiker vor?

Die relevanten Eckpunkte sind:

- System Thinking
- Aspiration
- Dialogue
- Learning Infrastructure
- Process Consultation

Organizational Learning Disciplines: The Praxis Pentagon



© 2001 C.O. Scharmer

Systemisches Denken, Dialog und Aspiration stellen die Zusammenfassung von Senges Buch „Die Fünfte Disziplin“ (1990) dar.

Systemisches Denken und Handeln helfen uns, das Ganze, die Muster und Zusammenhänge zu sehen und damit agieren zu können.

Mit dem **Dialog** als wichtigster Methode des Teamlernens kann es uns gelingen, gemeinsam, frei und kreativ neue Sinnzusammenhänge zu erkunden, Fragen zu erforschen und zu bearbeiten. Daneben steht Dialog auch für Teamlernen insgesamt, die Disziplin, auf die sich Senge in seinem Buch am meisten bezieht.

Aspiration beschreibt die Fähigkeit, eine schöpferische, kreative Spannung zwischen den beiden Polen Vision und Realität aufzubauen („What do I want to create?“). Aspiration ist mit Senges shared vision und personal mastery vergleichbar.

Die Fünfte Disziplin erschien 1990. 1994 folgte das Fieldbook, in dem vor allem beschrieben wird, wie es gelingen kann, entsprechende Gegebenheiten und Voraussetzungen zu schaffen, damit gemeinsam in Teams und als Organisation gelernt wird. Zu den Disziplinen kam die Bedeutung der Gestaltung von Lernorten, -räumen hinzu – **learning infrastructures**. Wie gelingt es, Umfeldbedingungen zu schaffen, damit Lernen stattfinden kann?

In der Praxis von LO-Projekten steht natürlich folgende Frage stark im Vordergrund: Wie lassen sich diese „Eckpunkte“, wie lassen sich die Disziplinen der LO in die Wirklichkeiten der Organisationen einführen und auf den Wertschöpfungsprozess anwenden? Wie und wo wird der Bezug zum „Tagesgeschäft“ hergestellt? Wie wird das alles umgesetzt? Hier beschreibt Scharmer ein weiteres wichtiges Feld: die Fähigkeit, eine unterstützende Beziehung zum Klienten aufzubauen und ihn in seinen Veränderungsbemühungen begleiten und beraten zu können. Es bedarf der **Prozessberatungskompetenz**.

Eine weitere Ebene kommt jetzt neu dazu – und hier wird es besonders interessant: LO basiert auf zwei Kernkonzepten von Lernen:

Die eine Ebene ist das Lernen aus gemachten Erfahrungen: **Learning by reflecting on experiences of the past**. Über einen Reflektionsprozess erkennen wir Kernelemente und Muster unseres Tuns. Das ist eine notwendige, hilfreiche Form zu lernen. Damit sind wir recht vertraut. Vielfach reicht diese Art zu lernen jedoch nicht mehr aus, um die uns gestellten Herausforderungen zu meistern. Wir laufen beispielsweise in Visionsprozessen Gefahr, nichts wirklich Neues zu kreieren, weil wir im Grunde nur unsere alten mentalen Modelle in die Zukunft projizieren und damit auf etwas zurückgreifen, was es schon gibt.

In den letzten 2 – 3 Jahren rückt ein zweites, grundsätzlich unterschiedliches Lernkonzept in das Zentrum des Interesses: **Learning from the future as it emerges** - Lernen, aus der Zukunft zu handeln. Hierbei geht es um ein Wissen, das noch nicht im Team oder in der Organisation vorhanden ist; man kommt in einen Erfahrungsbereich, der noch nicht verkörpert ist; vorhanden ist ein Gespür oder Gefühl dafür, was in die Gegenwart kommt.

Wie vollzieht sich dieses Lernen? Dazu gibt es erste Ansätze. Scharmer bezieht sich hier u.a. auf zwei zentrale Konzepte. Das eine stammt von Brian Arthur, Santa Fe Institute, der sich mit Wahrnehmungsphänomenen beschäftigt. Das andere stammt von Michael Ray, Kreativitätsexperte an der Stanford University.

Nach Brian Arthur benötigen wir für derartige kreative, innovative Veränderungen einen anderen als den üblichen Kognitionsprozess.

Dieser vollzieht sich in drei Phasen:

„observe, observe, observe“ stellt die erste wichtige Phase dar. Kernfähigkeit dieser Wahrnehmungsübung ist, unsere Gewohnheiten, Routinen, Urteile auszusetzen: die Wahrnehmungserweiterung steht im Vordergrund.

„retreat and reflect, allow the inner knowing to emerge“: Hierbei sollen wir an ein Wissen, das von innen, vom Herzen kommt, herankommen. Das kann durch meditative Prozesse gelingen. Das kann durch das Eintauchen in bestimmte Erfahrungsbereiche, z.B. in der Natur, gelingen.

„act in an instant“: In dem Moment, wo es klar geworden ist, „was in die Welt kommen will“, gilt es, das unmittelbar umzusetzen. Schnelle Experimente, Rapid-Prototyping vor umfangreichen, ausufernden Planungsprozessen!

Damit kann sich z.B. das Vorgehen in der Erarbeitung einer Vision grundlegend verändern: Am Beginn des Prozesses steht nicht mehr das Schaffen der neuen, großen Vision (mit der Gefahr, uns aufgrund unserer alten mentalen Modelle selbst zu wiederholen), sondern das Eintauchen, Bearbeiten und Erfahrbarmachen verschiedener Ebenen der Realität („observe, observe, observe“). Erst in der nächsten Phase geht es darum, durch ein „Zurücktreten“ und sich besinnen an den Zukunftsbildern, der aspiration zu arbeiten. Den Weg auf diese Art und Weise zu gehen, hat Konsequenzen für die Gestaltung der Prozessarchitektur.

Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt stammt von der Arbeit, die Michael Ray mit seinen Studenten zum Thema Kreativität machte. Um mit unserer Kreativität in Kontakt zu kommen, brauchen wir Orte, Lernumwelten, die uns erlauben, sich gut mit den beiden zentralen Fragen auseinanderzusetzen:

- **Who is my Self?**
- **What is my work?**

Was ist meine höchste (Zukunfts-)Möglichkeit ... um der zu sein, der ich bin?

Was ist meine Aufgabe?

Oder anders ausgedrückt: Was will durch mich in die Welt kommen?

Laut Scharmer stellt die Verknüpfung des LO-Praxis-Pentagon mit Presencing oder dem Lernen, aus der Zukunft zu handeln, die große Herausforderung dar. Wir haben auf organisationalen Ebene noch keine entsprechende Methodik dafür. Erste Versuche werden unternommen. Es bleibt noch einiges zu tun.