

Vorwort – worum geht es in diesem Buch?

»Veränderung« und »Wandel« zählen nicht nur zu den Schlüsselworten in vielen gesellschaftlichen Debatten, sie bestimmen auch die Diskussion über Sinn und Wirksamkeit von Lernen, Aus- und Weiterbildung. Daraus leiten sich zahlreiche Initiativen ab, die darauf abzielen, »Lernen« und »Verändern« zu fördern.

Voraussetzung und Begleiterscheinung für solche Anliegen sind Konzepte, die mehrere Betrachtungsebenen beinhalten. Entsprechend erfährt die üblicherweise bevorzugte individuelle Perspektive auf Lernen und Veränderung in diesem Buch eine Ausweitung. Der Mensch wird als ein selbstverantwortlich handelndes Wesen betrachtet, das in steter Interaktion mit seinem komplexen Umfeld steht (Spisak & Della Picca, 2017, S. 2). Diese Vernetzung reicht (in persönlichen Biografien ebenso wie in Organisationen) sehr weit, womöglich, weil sie in Teilen biologisch verankert ist. Jeder Einzelne wie auch jede Gruppe oder jede Institution muss über eine hohe Flexibilität verfügen und schnell reagieren können, wenn eine lange Lebensdauer erreicht werden soll. »Survival of the Fittest« bedeutet im Sinne der Darwin'schen Evolutionstheorie das Überleben der am besten angepassten Individuen. Letztlich setzen sich diejenigen durch, die sich am besten auf sich verändernde Umwelten oder Situationen einstellen können, die – ergänzend zur natürlichen Selektionstheorie – sozial eingebunden sind und sich kommunikativ verhalten (»sozial kompatible Kommunikation«).

Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft sind in dieser Sicht Erfolgsfaktoren sowohl für einzelne Personen als auch für Systeme der unterschiedlichsten Art geworden. Sie haben ihren Ausgangspunkt im Lernen des Individuums und der Organisation. Wie das komplexe Zusammenspiel mehrerer Systemelemente unterstützt (»aktiv gestaltet«) werden kann, soll im vorliegenden Buch sowohl theoretisch analysiert als auch am Beispiel von (ressourcenorientierten) Selbstmanagement- und Trainingsprogrammen in ihrer praktischen Umsetzung beleuchtet werden.

Wo liegen die Schwerpunkte dieser Abhandlung? Zu den zentralen Anliegen des Bandes gehört die Betrachtung mehrerer Ebenen des Lernens (Individuum, Gruppe, Organisation ► Abb. 1) sowie deren Koppelung und Veränderung. Es sind drei Handlungsebenen, die hier interagieren (Spisak & Della Picca, 2017, S. 3):

1. Jedes Individuum handelt auf der Grundlage seines jeweiligen persönlichen, sozialen und kulturellen Hintergrunds.
2. Individuen schließen sich Gruppen an, tauschen dort Wissen aus, gewinnen Rückhalt und erwerben intellektuelle sowie soziale Kompetenzen.
3. Die jeweilige Organisation beeinflusst durch ihre (Führungs-)Kultur die Möglichkeiten einzelner Personen, sozialer Gemeinschaften sowie des ganzen Kollektivs.

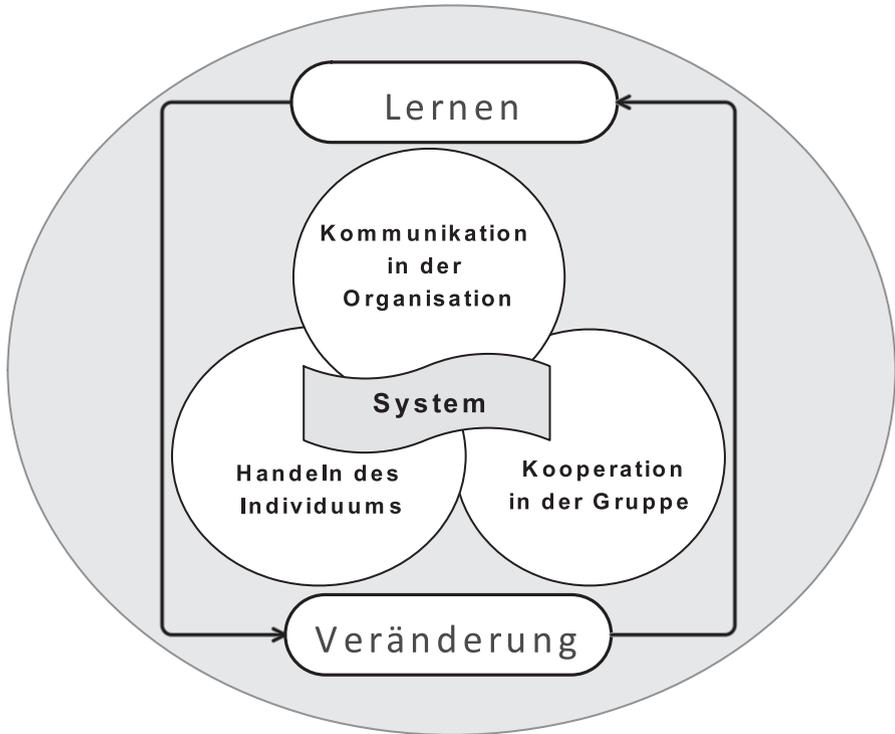


Abb. 1: Mehrebenensystem: Die enge Verbindung von individuellem, kooperativem und organisationalem Lernen

Die Umwelt der Organisation (Markt, Schule, Gesellschaft, politische und ökologische Bedingungen) wirken sowohl auf die Organisation als auch auf die darin handelnden (Führungs-) Personen ein. Rückwirkend gestalten jede Organisation und die darin agierenden Menschen und Gruppen den Kontext mit.

Sämtliche Konzepte des Mehrebenensystems erhalten im Text einen breiten Raum. Wichtige Fragen zu Wandel und Veränderung kommen zur Sprache:

1. Welche Ebenen der Veränderung gibt es? Wie stehen Prozesse des Lernens auf dem Niveau der Organisation, der Gruppe sowie der einzelnen Person miteinander in Beziehung?
2. Was sind die Probleme der Veränderung? Warum gibt es eine Kluft zwischen Wissen und Handeln, zwischen Absicht und Tun?
3. Wie soll (etwas) aktiv verändert werden? Welche Methoden und Trainingsprogramme sorgen für nachhaltige Entwicklungen?
4. Was können wir daraus lernen? Was bedeuten die präsentierten Erkenntnisse für die Entwicklung und Gestaltung von (individuellen und sozial geteilten) Zielen sowie von Austausch und Kommunikation?

Individuelles, kooperatives und organisationales Lernen bilden ein Netzwerk. Selbstreflexion, Wahrnehmung der Umwelt und der Beziehung zur Umwelt, Weiterentwicklung der eigenen Kommunikation und Kooperation im Sinne von Wissensmanagement und Lernen lernen in einer Organisation gehören stets zusammen und laufen synchron ab (► Abb. 1).

Basis für das Verständnis der skizzierten Vorgänge sind vor allem handlungstheoretische Positionen (»Mehrebenenmodelle«): Menschen leben – und das ist eine Bedingung ihrer Existenz und ein Grundgedanke dieses Buches – in sozialen Systemen: Sie denken, fühlen und handeln in Paarbeziehungen, informalen und formalen Gemeinschaften, in Gruppen, Organisationen und Gesellschaften.

»Lernen« bedeutet in solchen sozialen Strukturen, dass während einer Veränderung bewusste (und oft auch kommunikative) Aktivitäten wichtig sind. Es kommt darauf an, Wandlungs- und Lernprozesse aufmerksam zu reflektieren, um die ständig ablaufenden Herausforderungen optimal zu bewältigen. Innovative Programme, die solche Vorgänge fördern, werden vorgestellt.

Dieses Buch beschreibt verständlich und praxisnah, wie Lernen und Veränderung auf verschiedenen Ebenen (Individuum, Gruppe und Gesamtorganisation) interagieren. Wie kann der gemeinsame Lern- und Veränderungsprozess aktiv werden, eine konstruktive Richtung bekommen, Dynamik gewinnen und für alle beteiligten Einheiten zu einer Selbstverständlichkeit werden? Wie kann Wissen zur Anwendung gebracht werden?

Es ist kein weiterer Lern- oder Organisationsratgeber, sondern setzt wissenschaftlich fundierte und in der Praxis erprobte Maßstäbe für menschliche Lernprozesse. Der Text richtet sich an alle, die sich für Lernen und Veränderung aus verschiedenen Blickwinkeln interessieren und die solche Prozesse beeinflussen wollen.

Dezember 2017
Klaus Konrad