

## Lernen im Klassenzimmer hat ausgedient

### Zukunft.

**Betriebe lernen gemeinsam mit ihren Kunden und Lieferanten. Sie wissen es oft nur nicht.**

von Karin Zauner

*Lernen in großen Betrieben muss künftig ganz anders stattfinden. Traditionelle Kaderschmieden für Manager und Beraterfirmen haben ausgedient. Das sagt Roland Deiser, der in den USA und in Europa berät, forscht, lehrt und schreibt.*

**SN:** Sie sagen, große Unternehmen müssten das Thema Lernen anders angehen. Was meinen Sie damit?

**Deiser:** Aus historischen Gründen hat das Thema Lernen in Organisationen eine eingeschränkte Identität. Es wird als Ausbildung oder Weiterbildung gesehen und ist meist in der Personalabteilung angesiedelt. Begreifen wir hingegen Lernen als den Prozess des Aufbaus von organisatorischer Befähigung und Wendigkeit, wird das Thema viel grösser: Es geht im Prinzip um den Erwerb strategischer Kompetenz in einer sich immer schneller verändernden Welt. Große Unternehmen sind zunehmend mit Volatilität, Unvorhersehbarkeit und hoher Komplexität konfrontiert. Handlungsfähigkeit im Kontext einer solchen Umwelt erfordert einen permanenten organisatorischen und strategischen Lernprozess.

**SN:** Das klingt ein wenig abstrakt. Verstehen das Unternehmen?

**Deiser:** Nicht wenn man mit dem Thema Lernen daherkommt. Aber sie springen auf die Frage an, wie muss ich mich im 21. Jahrhundert aufstellen, wenn traditionelle Managementmuster von Führen und Kontrolle oder Planbarkeit und Voraussagbarkeit nicht mehr so funktionieren. Sie verstehen den Wert einer flachen vernetzten Organisation, die die Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen fördert und die die Entscheidungsgeschwindigkeit erhöht. Wenn ich jeden meiner Kontaktpunkte mit internen und externen Stakeholdern als Lernprozess gestalte, dann etabliere ich eine Dialogarchitektur die mir hilft, permanent auf neue Veränderungen schneller und besser zu reagieren.

**SN:** Haben Sie konkrete Beispiele?

**Deiser:** Nehmen wir einen Bereich der traditionell weit weg von der herkömmlichen Lernfunktion ist: Corporate Venture Capital. Kaum ein Unternehmen strukturiert diese Aktivität bewusst als Lernprozess. Man beteiligt sich an einem Unternehmen, um dessen Innovationspotential für sich selbst nutzbar zu machen, sorgt aber nicht für die geeigneten Organisationsprozesse, die helfen, dass der Wert, der etwa in einem Start-up liegt, wirklich genutzt wird. Da kommt Garagenkreativität, Enthusiasmus, und Innovationskraft in die Riesenorganisation und wird von deren Kultur flugs kaputt gemacht, anstatt dass man dieses Potential für eigene kulturelle Lernprozesse nutzt. Wir müssen solche Begegnungen für die Organisation nutzbarer machen. Lernen passiert durch das Aushandeln unterschiedlicher Wirklichkeitsperspektiven, und das Geschäftsleben ist voll davon. Jede Investition, jede Kundenbegegnung, jedes Produktentwicklungsmeeting ist eine Lernmöglichkeit. Mit der Zeit

begreift man dann, dass meine Geschäftstätigkeit eigentlich nichts anderes als ein permanenter gemeinsamer Lernprozess ist, durch den sich meine Organisation und die Branche, in der ich tätig bin kontinuierlich verändert.

**SN:** Wie strukturiert man diese Form des Lernens im Alltag?

**Deiser:** Zunächst brauche ich einmal eine Geisteshaltung, die organisatorisches Alltagshandeln als Lernchance für alle Stakeholders begreift; ich muss mich mental vom überkommenen Modell schulischen Lernens lösen. Dann brauche ich Mut und Kreativität, um neue Designelemente in Organisationen einzuführen, die Lernprozesse natürlich vor Ort unterstützen, Das können neue Rollen sein, die es bislang nicht gab, oder auch neue Richtlinien, Kommunikationsmechanismen, Belohnungssysteme, und mehr. Ich gebe ein Beispiel: Soziale Medien ermöglichen heute eine nie da gewesene horizontale Vernetzung, die nicht nur die Textur von Organisationen nachhaltig verändern wird sondern auch ein einzigartiges Lernpotential für alle Stakeholders darstellt. Um das Potential zu nutzen brauche ich neue Rollen, wie zum Beispiel Community Organizers und Network Brokers. Anders als "Lehrer" schreiben die aber nicht vor, was zu tun ist, sondern sie sorgen dafür, dass das Netzwerk funktioniert und Wert stiftet. Sie ermuntern Partizipation und schauen darauf, dass etwa Diskussionsforen mit Qualität beschickt werden und ein strategisch relevanter Diskurs stattfindet, sodass das Ganze nicht ein Friedhof von Postings bleibt. Diese Rollen gibt es noch kaum.

**SN:** Wo müssen Unternehmen ansetzen?

**Deiser:** Chefarchitekt ist natürlich der CEO. Wo dann angesetzt wird ist sekundär – das kann ein neues Customer Centricity Projekt sein, oder eine neue Form des Umgangs mit der jüngsten Akquisition. Entscheidend ist ein neuer mentaler Zugang, und der Mut zur Neudefinition von Rollen und Policies. Das Problem ist, dass das Thema Lernen heute in der Regel in Ausbildungsabteilungen angesiedelt ist, und dass dort vielfach nach dem herkömmlichen Lernverständnis gearbeitet wird. Dies führt nicht nur dazu, dass das Thema damit organisatorisch "besetzt" ist, sondern dass dadurch auch die Reputation von Lernen leidet. Ich vermeide in deshalb in Gesprächen mit Top Managern oft das Wort Lernen und rede lieber über organisatorische und strategische Kompetenzen sowie umfassende Organisationsdesigns, die mir die Organisation agil und handlungsfähig machen.

**SN:** Wie mache ich mit einer Lernarchitektur Betriebe agiler?

**Deiser:** Indem ich interne Prozesse weitgehend horizontalisiere und alle externen Antennen meiner Organisation aktiv als Lernquelle nutze. Solche Antennen, wie etwa den Vertrieb, muss man als Synapsen oder Membrane begreifen, an denen die Organisation kontinuierlich lernt. Klug genutzt, ist das Marktwissen und –gespür des Vertriebs oft wertvoller als abgehobene Studien von Consultingfirmen und Marktforschern. Das reale Lernen passiert gemeinsam am Markt. Organisationen lernen gemeinsam mit ihren Kunden, ihren Lieferanten, ihren Regulatoren. Sie wissen es oft nur nicht, und sie haben kein Instrumentarium, um diesen Lernprozess für alle nutzbar zu machen.

**SN:** Wird daran die künftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängen?

**Deiser:** Es ist die wichtigste Quelle für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit. Wer in alten Strukturen und Denkmustern bleibt, ist irgendwann weg. Ich spreche von der berüchtigten "Disease of the Leader". Die Erfolgswelt von heute birgt in sich den Untergang, weil von der

Seite neue Geschäftsmodelle mit einer neuen Logik hereinkommen. Wir brauchen daher eine permanente Neuerfindung von Geschäftsmodellen, was nichts anderes als ein klug gestalteter strategischer Lernprozess ist. Das hat aber nichts mit Lernen im Klassenzimmer zu tun.

**SN:** Sind die Abteilungen für Lernen und Entwicklung überholt?

**Deiser:** Wenn es Abteilungen für Lernen und Entwicklung gibt, besteht die Gefahr, dass das Thema dort geparkt wird. Diese Abteilungen müssen ihre Rolle radikal neu definieren und ihr Kompetenzprofil in Richtung „strategischer Lernarchitekt“ neu entwickeln. Dies ist ein schwieriger Identitätswandel, der zudem durch traditionelle Rollenzuschreibungen und etablierte Prozesse und Ressourcenzuteilungen erschwert wird. Leute jammern, dass Budgets für Aus- und Weiterbildung gekürzt werden. Aber solche Kürzungen haben auch ihr Gutes: Sie zwingen Reorientierung und zur organisatorischen Designkreativität. Klug unterstützte selbstorganisierte Lernprozesse, die von realen Geschäftsherausforderungen gespeist werden, kosten einen Bruchteil von traditionellen Weiterbildungsprogrammen, aber sie bringen dem Unternehmen ungleich mehr. Ich bin ein grosser Freund von leichten Impulsen, von homöopathischen Dosen, die - klug gesetzt - ein komplexes System mehr in Bewegung bringen können als die Breitseiten traditioneller Business School Programme oder ho-ruck Interventionen von Beratungsfirmen.

**SN:** Was müssen Mitarbeiter in der Wirtschaft künftig haben?

**Deiser:** Kreativität und individuelle Markenidentität sind die Schlüsselkompetenzen der Zukunft. Man muss die eigenen Talente kennen und pflegen, den Mut haben, etwas damit zu tun, und daraus eine persönliche Marke entwickeln, die unabhängig davon ist, wo ich gerade arbeite. Das gehört dann noch mit inhaltlicher Expertise sowie einer entsprechenden sozialen Kompetenz und ethischer Verantwortung verknüpft. Leider sind die traditionellen MBA- oder BWL-Curricula in dieser Hinsicht extrem verkürzt und auf das Organisationsmodell des 20. Jahrhunderts und den langfristig nicht haltbaren Wall-Street-Kapitalismus abgestellt. Auch klassische Unternehmensberatungen und Kaderschmieden für das Top Management sind mit ihrem gewärtigen Geschäftsmodell ein Auslaufmodell und werden sich neu erfinden müssen.

**SN:** Die werden das aber nicht gerne hören.

**Deiser:** Im Gegenteil. Ich habe kürzlich meine Thesen Entscheidungsträgern von mehr als 100 führenden Business-Schools vorgetragen und dafür standing ovations erhalten. Die sehen diese Herausforderungen selber.

---

Zur Person

### **Ein Innsbrucker an der Uni in Los Angeles**

Roland Deiser beschäftigt sich seit mehr als 25 Jahren mit der Frage, wie man in großen und komplexen Systemen eine nachhaltige Fähigkeit für strategisch kluges und ethisch verantwortungsvolles Handeln verankern kann. Er ist Senior Fellow an der University of Southern California und Chairman des von ihm gegründeten European Corporate Learning Forums (ECLF), dem über 60 Großkonzerne aus 13 Ländern angehören. Er berät obere Führungskräfte in Europa und in den USA zu Fragen von Organisationsgestaltung und strategischer Innovation und schreibt Bücher. Der gebürtige Innsbrucker lebt mit Frau und Kindern in L. A.